



19
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS ARAGÓN

“LA FUSIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS Y
EXTRANJERAS. UNA PERSPECTIVA DE APERTURA
MICROECONÓMICA-EMPRESARIAL EN MÉXICO (1988-
1997)”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

CHRISTIANE GUILLAUME CIRIS.

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. JORGE DE LA TORRE MAICAS

MEXICO

1998

267077

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con todo Cariño

Por que sin ella, no hubiese logrado tantas cosas, estuviste conmigo en todos los momentos y lo mejor es que siempre me has apoyado y me has tenido paciencia, como consecuencia somos las mejores amigas y cumplimos una meta juntas.

Te amo

Mamá

A mi Hermano Paul

Que siempre estubo pendiente de mis sueños, dudas, alegrías y tristezas y me enseñó a ver las cosas de una manera optimista. Gracias por enseñarme que las cosas no son fáciles pero se pueden lograr.

A mi hermano Michel.

Desde pequeños nos enseñó mamá a querernos, cuidarnos y apoyarnos y a pesar de que somos distintos no lo hemos dejado de hacer. Gracias por enseñarse que aunque en ocasiones crees estar sola, siempre hay alguien a tu lado.

A mis amigos.

Todas esas personas que sin ningún interés me apoyaron y ayudaron económica y moralmente a lograr mis sueños. Gracias por enseñarme que es posible confiar en la gente.

ÍNDICE.

Introducción.	1
CAPITULO 1. LAS ALIANZAS EMPRESARIALES Y LA APERTURA ECONÓMICA. UN PANORAMA TEÓRICO INTERNACIONAL.	
1.1	Objetivos y factores de éxito de las alianzas. 4
1.2	Tipos de alianzas empresariales. 12
1.2.1	Franquicias. 12
1.2.2	Joint ventures. 14
1.2.3	Alianzas 14
1.2.4	Alianzas de capital. 15
1.2.5	Alianzas de contrato escrito. 15
1.2.6	Alianza de saludo de mano. 16
1.3	Enfoque estratégico y las redes de cooperación en el relacionamiento empresarial. Las alianzas estratégicas. 17
1.4	La integración económica y las fusiones entre empresas: interrelaciones. 23
1.4.1	La organización empresarial. 26
1.4.2	Los Estados-Naciones. 28
1.4.3	La organización corporativa. 29
1.5	Los procesos de transnacionalización e internacionalización de las empresas y el fenómeno de las fusiones empresariales. 30
1.6	El control del estado mexicano en las estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo. El proceso fusionador empresarial en este contexto. 32

CAPITULO 2.- LOS PLANOS MACROECONÓMICOS DE MÉXICO. UN ANÁLISIS OBJETIVO DE 1988 A 1998.

2.1 La economía mexicana en el sexenio salinista, un panorama general.	38
2.1.1 Las finanzas publicas.	38
2.1.2 Inflación y crecimiento.	39
2.1.3 Fisco y desarrollo.	41
2.1.4 Privatización.	42
2.1.5 Deuda, inversión y Tratado de Libre Comercio.	43
2.2 Los planos macro y microeconómicos, la falta de integración.	47
2.3 Un análisis sectorial de la economía de México.	50
2.3.1 El campo mexicano.	51
2.3.2 Industria automotriz.	52
2.3.3 Sector petroquímico.	53
2.3.4 La industria siderúrgica.	54
2.3.5 Sector financiero.	55
2.4 La gran empresa y las organizaciones de escala menor. Contrastes y complementariedades.	56
2.5 La apertura y el camino al Tratado de Libre Comercio, efectos microeconómicos.	58
2.6 La continuidad del modelo económico. Un resumen actualizado.	64
CAPITULO 3. EXPERIENCIAS DE FUSIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO, EN LAS ULTIMAS DÉCADAS.	
3.1 El modelo de apertura económica condicionante del contexto empresarial mexicano de los 90's.	70

3.2 Condicionamiento macroeconómico para el establecimiento de las alianzas empresariales.	74
3.3 Elementos para las decisiones de fusionamiento empresarial.	80
3.4 Recorrido general del panorama de fusiones en México. Casos específicos.	84
3.4.1 Papelerías.	90
3.4.2 Aseguradoras.	92
3.4.3 Paquetería y mensajería.	95
3.4.4 Sector bancario.	98
3.4.5 Industria fotográfica.	100
Conclusiones	105
Bibliografía.	111
Anexo 1.	116

INTRODUCCIÓN.

La asociación entre organizaciones constituye una de las formas más antiguas de actividad en los negocios. Sin embargo, no todas tienen éxito. Las alianzas se deben visualizar de manera diferente, con respecto a las tareas cotidianas y rutinarias de la administración normal de los negocios. Las alianzas no son ni internas, ni externas a la corporación, mas bien constituyen una parte importante de la misma, y por lo tanto, no pueden ser administradas ni controladas conforme al sentido tradicional ya que operan con un conjunto diferente de reglas y marcos de referencia y debemos estar enterados de esta particularidad para que las alianzas sean consideradas exitosas.

Los objetivos principales de esta investigación fueron planteados en los siguientes términos:

- Estudiar los procesos de fusión de empresas en general y así analizar el papel de control estatal y la economía privada de mercado.
- Analizar el desarrollo en la economía mexicana y sus consecuencias en los últimos años, para así ubicar el proceso de alianzas empresariales.
- Proyectar una visión a mediano y largo plazo del esquema fusionador de las empresas, dentro del marco del TLC y en función de un verdadero proceso de desarrollo económico y social del país.

La investigación en general se desplazó en un plano básicamente de ordenamiento y actualización documental, avanzando de los elementos teórico conceptuales de las alianzas empresariales, hasta sus manifestaciones más concretas en la practica microeconómica mexicana.

El propósito principal del estudio en su capítulo 1 es presentar una descripción de las diversas opciones dentro de la alianza, así como sus objetivos y los principios de su diseño. Un estudio internacional para relacionarlo con las fusiones empresariales y un análisis del control del estado frente a las fusiones a mediano y largo plazo.

Este capítulo es a grandes rasgos un estudio teórico de las alianzas dándole un enfoque hacia la apertura comercial mexicana que se ha venido dando en los últimos años.

En el capítulo 2 se presenta un somero análisis sobre la economía en México, partiendo del sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari, sobre todo en los sectores de la economía más relevantes, así como sus relaciones tanto con otros países como con las empresas en si, es decir la relación Estado - Empresa y/o Estado - Estado.

En este capítulo no dejamos pasar por alto lo relacionado con el Tratado de Libre Comercio, desde su origen hasta nuestros días, las repercusiones que este ha traído a la economía mexicana y como ha ido influyendo en la relación entre las empresas, además se presenta un breve análisis de la economía de México en los últimos años, es decir la primera mitad del sexenio de Ernesto Zedillo, con la finalidad de darle actualidad al trabajo y de entender las consecuencias que la apertura económica y las fusiones en general han traído al país.

Por último en el capítulo 3 nos enfocamos a casos concretos de fusiones como tales, es decir como se han llevado a cabo en México, el proceso que se sigue para realizar una fusión y sus repercusiones macroeconómicas en el país.

En este capítulo se valoran ciertos sectores económicos concretos, que nos permiten ver como se desenvuelve el ambiente de estos para materializar las estrategias de fusionamiento que resultan comunes en nuestros días a nivel internacional.

Hasta hace poco tiempo la palabra acuerdo encerraba una connotación peyorativa que se concluía exclusivamente para restringir la competencia. De ahí que acuerdo era sinónimo de reparto de mercado, fijación de precios en común o de control conjunto de los canales de distribución. La cooperación y los acuerdos entre las empresas no son un fenómeno reciente, existe desde finales del siglo XIX y principios del XX, en que se desarrollaron investigaciones consagradas a estas prácticas.

Dentro del marco teórico de este trabajo de investigación fue necesario el estudio de la teoría neoliberal, las teorías de la globalización, la teoría de Michael Porter y las teorías modernas de la empresa.

En el sentido de la combinación de los recorridos conceptuales de la teorías neoliberales y de la globalización, como base para los enfoques de la política económica mexicana, que cambio su rumbo cerrado y proteccionista a partir de la década de los 80's. Todo ello en combinación con algunos postulados del especialista norteamericano de Harvard, Michael Porter, en particular lo relativo a sus criterios sobre las ventajas competitivas estrategicas para las empresas modernas, con actividad internacional.

El objeto de investigación ha cambiado substancialmente, a tal extremo que en la década de los 80's se dejaron sentir con fuerza las teorías del especialista norteamericano Michael Porter, el cual planteaba que las alianzas formales y a largo plazo entre empresas unen algunos aspectos de sus actividades, pero no llegan a fusionarse, en esta consideración se incluyen joint ventures, acuerdos sobre licencias de explotación, sobre ofertas y sobre marketing, así como otro tipo de acuerdos.

El sentido intrínseco de las fusiones puede entenderse por el hecho de que las empresas ponen la totalidad de sus capacidades en común y dejan de actuar por separado, para convertirse en un único agente económico. En estas consideraciones se destaca el factor tiempo, considerando que toda alianza debe perdurar para explotar todas sus posibilidades económicas.

Para diversos autores las fusiones o alianzas serán fructíferas siempre que se cumpla con lo siguiente:

- La asociación debe ser importante y debe tener una significación estratégica.
- Se efectúen inversiones a largo plazo para que exista un compromiso entre los participantes.
- Los socios sean independientes con el objeto de equilibrar las fuerzas en presencia.

- La información circule en todos los sentidos.
- La coalición este institucionalizada.

Finalmente podemos mencionar que este tema presenta una importancia significativa en el contexto internacional por las repercusiones que tiene en la economía mundial, y en particular por los vínculos con el desarrollo económico y el proceso globalizador. Todo ello interesa también objetivamente para la reactivación microeconómica en México.

CAPITULO 1. LAS ALIANZAS EMPRESARIALES Y LA APERTURA ECONÓMICA. UN PANORAMA TEÓRICO INTERNACIONAL.

1.1. OBJETIVOS Y FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS.

Durante los últimos años se han estado unificando fuerzas poderosas para provocar cambios fundamentales dentro del sistema económico-social y de los negocios. El mundo esta adoptando una nueva forma organizativa en torno a fronteras económicas más que en torno a fronteras políticas. El tratado de libre comercio de Norteamérica firmado entre Canadá, Estados Unidos y México, es una respuesta global a la lógica trilateral de los grandes bloques económicos. Varios de los países de Europa Oriental que anteriormente pertenecían al bloque oriental, están integrándose a la Unión Europea como miembros adjuntos con la esperanza de que en un futuro próximo, se asocien de manera definitiva, en América Latina la tendencia ha sido hacia la formación de dos bloques económicos: el Mercado Común Andino y el Mercado del Cono Sur, y se esperan más evoluciones en este nuevo orden económico, como respuesta de contrapeso lógico en el equilibrio y redistribución de poderes internacionalmente.

Durante la década de los 90's del presente siglo, la estructura de los negocios esta cambiando de una manera dramática en tanto que los negocios se han tenido que adaptar a la dinámica de los mercados mundiales, como respuesta de acción práctica al fenómeno globalizador a la entrada al siglo XXI.

Los ejecutivos afrontan la alternativa de aprovechar las alianzas como una ventaja estratégica que les evite ser eliminados por competidores agresivos que intentan aceptar participaciones superiores de mercado. El futuro de una compañía habrá de requerir de relaciones más estrechas y regidas por la unión de esfuerzos, con un aliado ya sea nacional o extranjero con el fin de garantizar un crecimiento continuo.

El futuro líder/director general habrá de poseer mayor visión, deberá ser más adaptable y saber aprovechar rápidamente las oportunidades para así

responder a los mercados cambiantes o inspirar una labor de equipo a través de una visión común dinámica y de valores compartidos olvidándose de las ordenes de aplicación de su autoridad.

La década pasada fue de revolución en la información; la presente década se caracteriza por la reorganización de la estructura de los negocios. Estas reorganizaciones han provocado amplias reasignaciones de personas y de recursos financieros. Las compañías más flexibles y sencillas serán las que obtendrán mayor beneficio (negocios pequeños y medianos). Así mismo serán beneficiadas las grandes empresas multinacionales cuyo poder no radique en la burocracia, el ego, la intransigencia y la adhesión a estilos operativos que en una época se consideraban poderosos, pero que en la actualidad resultan ineficientes.

Toda compañía incorporada a un mercado mundial, necesariamente, tendrá que afrontar de manera permanente el problema de que éste no está creciendo de manera continua, por el contrario se está reduciendo. Esencialmente una compañía puede crecer de tres formas básicas, como se señala a continuación, y todas las empresas tendrán que elegir entre estas opciones.

LA PRIMERA se refiere a expandirse internacionalmente. Esto significa aprovechar tecnologías superiores y/o ampliar los mercados. La mayor parte de las empresas gravitan en torno a esta estrategia de modo que se puedan controlar de una manera mas efectiva y debido a que si tiene éxito, esto los podrá conducir a excelentes resultados. Sin embargo, la opción de crecimiento interno tiene considerables limitaciones, depende en gran parte de mercados sólidos, buenos márgenes de utilidad y la posibilidad de contratar, capacitar, organizar y controlar una contingencia de recursos humanos cada vez mayor.

LA SEGUNDA opción la constituye el crecer a través de adquisiciones y fusiones. Este enfoque requiere de grandes sumas de efectivo y de excelentes utilidades y particularmente, en el caso de que exista una disminución de ventas en el mercado ineficiente, un aplazamiento excesivo de deuda podría provocar un colapso financiero. Muchas compañías han intentado esta táctica independientemente de que se tratará de una adquisición con fines de mejorar

la tecnología o bien que se tratara de una maniobra de diversificación de la realidad en donde el porcentaje de fracasos ha llegado a superar los porcentajes de éxito por un margen muy significativo.

LA TERCERA opción la constituye las alianzas que necesitan aprovechar recursos precisos y ventajas competitivas actuales en formas nuevas e innovadoras. Con relativa rapidez y poco efectivo, múltiples alianzas pueden ser constituidas, ya sea de manera horizontal o vertical en numerosos mercados. No obstante las alianzas requieren de métodos nuevos y poco conocidos de administración, por lo que resulta un tanto más riesgoso para el novato en estos terrenos.

Esta última estrategia ha estado ganando terreno con gran energía en los últimos años, sigue siendo para la mayoría, un arma competitiva inadvertida. Muchas de las alianzas que surgen entre compañías no se hacen publicas dentro de revistas o periódicos, ya sea porque los patrocinadores desean mantener confidenciales sus tratos para fines competitivos, o bien porque los columnistas no les dan la misma importancia que a las adquisiciones de negocios.

En 1983 se realizó un análisis sobre los principales motivos generales por los cuales las compañías se impulsan a las alianzas tomando, como referencia los acuerdos entre empresas publicados en la prensa financiera europea durante 1980¹. A continuación se presentan resultados sintéticos sobre el mismo:

CUADRO I. MOTIVOS POR LOS QUE LAS EMPRESAS DECIDEN HACER ALIANZAS

MOTIVOS	%
Transferencia tecnológica	29
Complementariedad Tecnológica	41
Acuerdos de marketing	21
Economías de escala	16
Compartir Riesgos	14

Fuente: Robert Lynch "Guía de las alianzas en los negocios". Editorial Cecsca. México 1995. Pag. 54.

¹ Según un estudio empírico realizado sobre una muestra de 559 empresas mundiales publicado en "La guía de alianzas en los negocios" de Lynch Robert, Editorial Cecsca, México 1995, pag.54.

Como se muestra en éste cuadro, el factor tecnológico constituye la causa fundamental por la que se producen las alianzas. Por consiguiente, las sociedades contratantes para formar dichas alianzas intentará, fundamentalmente, crear una estructura comercial y disponer de un patrimonio colectivo de información tecnológica que les procure una ventaja competitiva.

Las condiciones más típicas por las que las empresas deciden formar una alianza son las siguientes:²

* Cuando una compañía esta lista para penetrar de una manera más plena a un mercado extranjero, pero carece de los recursos administrativos, de capital o de una línea completa de productos, para iniciar una compañía vendedora en el extranjero.

* Cuando los competidores de ultramar se están preparando para tener una mayor participación de mercado.

* Como una medida previa para mantener atado en su propio terreno de juego a un competidor foráneo de manera que no pueda trasladarse a su mercado nacional.

* Cuando se puede crear un canal de distribución permanente sin tener que invertir grandes sumas de dinero.

* Cuando las políticas de gobierno extranjero prohíben que sus empresas nacionales las controlen, o cuando las leyes extranjeras requieran de un alto contenido de insumos, al obligar que solo se traslade gran parte de la producción al extranjero y así poder conservar su participación de mercado.

* Cuando se crea un establecimiento de su producción fuera del país con el fin de reducir costos de embarque, las posibilidades de pérdidas por fluctuaciones cambiarias o bien con el fin de estar más cerca de las fuentes de abastecimiento de materiales.

² Lynch Robert "Guía de las alianzas en los negocios", Editorial Cecsca, México 1995, pag. 54.

Toda industria en el mundo está teniendo reorganizaciones como resultado de la globalización de los mercados de las revoluciones de tecnología. Han ocurrido grandes reorganizaciones dentro del ramo de las telecomunicaciones y un gran número de nuevas alianzas unen a socios en el ramo de las telecomunicaciones, en el editorial, en el de computadoras y en el de la banca.

Durante muchos años, compañías químicas tales como Dow, Hércules, Olin y Arco, han utilizado las alianzas para construir plantas a través de todo el mundo. Cuando la escasez de materias primas amenaza su futura producción, el formar alianza para obtener futuras fuentes de abastecimiento, se ha convertido en una práctica generalizada.

Sin embargo, un análisis más profundo pone de relieve el motivo principal de las alianzas, el cual es, que las sociedades intenten fundamentalmente, crear una estructura comercial y disponer de un patrimonio colectivo de información tecnológica que le de una ventaja competitiva.

Los objetivos de las empresas al recurrir a las alianzas pueden agruparse en tres grandes grupos en función de los distintos factores de competitividad global de la empresa:³

- 1.- Tecnológicas.
- 2.- Comerciales.
- 3.- Industriales.

1.- **TECNOLÓGICOS:** Su objetivo principal es la transferencia de tecnología para alcanzar las siguientes metas:

- *Reducir riesgos.
- *Mejorar la disposición de la información.
- *Reducir los costos de investigación.
- *Establecer estándares.
- *Reforzar la diferenciación de los productos.

³ Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio, "Fundamentos de economía y organización industrial", Editorial Mc Graw Hill, España, 1994, Pp. 103.

2.- COMERCIALES: Sus objetivos principales son el acceso a nuevos mercados, llevar un control de canales de distribución, y de esta forma alcanzar las siguientes metas:

- *Aprovechar ofertas institucionales.
- *Facilitar la entrada a nuevos mercados.
- *Acelerar la penetración en mercados extranjeros.
- *Levantar barreras de entrada.

3.- INDUSTRIALES: Estos objetivos tratan de alcanzar la economía de escala así como la aplicación de cuotas del mercado. En este objetivo se habla de tres alianzas con sus respectivas metas:

a) Alianza horizontal:

- *Reducir costos de producción.
- *Dominar el mercado.
- *Acelerar el crecimiento.
- *Aumentar barreras de entrada.
- *Estabilizar el mercado.

b) Alianza vertical:

- *Reducir costos.
- *Aumentar barreras de entrada.
- *Buscar complementariedades.
- *Evitar riesgos de aprovisionamiento.

c) Alianza conglomeral:

- *Favorecer la diversificación de actividades.
- *Distribuir riesgos.

Entre estos objetivos de las empresas por formar una alianza podemos destacar los tecnológicos, ya que son muy importantes y dentro de ellos podemos mencionar que entre sus principales metas se encuentran reforzar la diferenciación de los productos logrando así, una competencia internacional. Sin embargo los industriales y los comerciales tienen también una gran importancia en la determinación de las empresas, ya que en estos momentos se vive una política de apertura que obliga a tomar en cuenta estos puntos en especial.

En cualquier caso, ninguna empresa formaliza una alianza si no se ve obligada por las circunstancias, o si no esta convencida de que mediante la cooperación pueda conseguir sus objetivos de una manera más eficaz, es decir, con menores costos y de forma menos arriesgada que si actuara individualmente.

Las alianzas por su propia naturaleza, son entidades hechas a la medida por personas muy creativas las cuales se acoplan a las características de sus socios y a las características particulares de su empresa conforme a su entorno estratégico.

Dentro de cualquier industria, independientemente de que el socio sea nacional o extranjero, un proyecto de cooperación debe poseer un conjunto de características esenciales comunes. En tal sentido, existen ocho aspectos básicos para lograr el éxito de una alianza. Eliminar cualquiera de estos habrá de reducir la posibilidad de que la asociación tenga éxito. Los mismos son:⁴

1.-Fuerzas impulsoras determinantes. Toda compañía existe dentro de su entorno particular estratégico y operacional. Existen fuerzas críticas o determinantes que incitan a la compañía a actuar, reaccionar o inclusive, a no actuar. Además, ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una alianza adecuada se logra cuando las fuerzas impulsoras-estratégicas y operacionales son complementarias para ambas compañías.

2.-Sinergia estratégica. Una compañía debe ir en busca de fuerzas complementarias en un socio potencial. Para lograr el éxito, los dos socios deben poseer mayor fuerza al combinarse que si opera como fuerzas independientes. Socios potenciales buenos habrán de poseer puntos fuertes que complementen las debilidades del otro, es decir, que debe existir una ventaja mutua.

3.-Una gran química. Cada una de las compañías dentro de una alianza deberá tener la capacidad administrativa para cooperar eficientemente con la otra compañía y deberán compartir un espíritu cooperativo mutuo. La química es el resultado de realizaciones positivas, orientadas hacia el compañerismo y de mucha confianza entre los principales protagonistas.

⁴Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio, Obra citada, pags. 84-86.

4.-Ganar. Las operaciones, los riesgos y los beneficios deberán ser distribuidos adecuadamente para evitar inconformidades internas que pudiesen destruir a la compañía por daños causados. Los socios deberán estar dispuestos a afrontar nuevos riesgos, comprometerse a la flexibilidad y a la creatividad y estar preparados para transformar la estructura de una alianza.

5.-Integración operacional. El estilo de las operaciones y de los métodos de administración deberán ser compatibles. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas tienden a ser mejores socios. La diferencia en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas, podrán complicarse demasiado si los administradores no son seleccionados por su comprensión multicultural o no están capacitados en ambas culturas.

6.-Oportunidad de crecimiento. La alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para colocar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio o para tener acceso a tecnologías o materias primas. Al tener un socio las posibilidades de éxito serán mucho mayores.

7.-Fuerte concentración. El tener perfectamente claro el objetivo constituye una de las razones más frecuentemente señaladas para el éxito de una alianza. Las compañías deben evitar aquellas alianzas en donde los socios no pueden evaluar claramente los resultados, los peligros, los métodos y los recursos que se deban asignar.

8.-Compromiso y soporte. El liderazgo es esencial. Las compañías tienden a reflejar las actitudes de sus presidentes. Deberá existir una unión de pensamientos a nivel de los directores generales, para asegurar que la actitud adecuada se filtre hacia los administradores de niveles inferiores y así mantener una alianza. Los directores generales deberán interactuar con sus colegas dentro de la alianza; si no lo hacen, los subordinados, entenderán que no existe apoyo, coordinación, compromiso y comunicación lo suficientemente apropiados para que la alianza funcione.

Además de estos ocho puntos se dice que las alianzas son estructuras flexibles, donde es imprescindible que las operaciones de asociación se gestionen y dirijan con rigor y creatividad.

Las alianzas deberán guiarse por una lógica tal que plantee lo siguiente: tan pronto como se encuentre la estrategia apropiada en su lugar, su éxito habrá de depender de la efectividad de los administradores encargados de las operaciones. Dentro de una alianza, un socio puede engañarse al pensar que el otro socio habrá de resolver los problemas de manera apropiada, particularmente cuando se piensa que los problemas son del área de conocimientos especializada del socio.

El principal problema de los altos ejecutivos es suponer que una alianza no habrá de ser muy diferente de administrar una de sus propias divisiones internas o no habrá de requerir tanto tiempo en el área administrativa, Además se deberá tomar en cuenta el reflejo de sus participantes, Cuando la labor de equipo no está funcionando dentro de uno de los participantes, repercutirá dentro de la alianza.

Los objetivos de una alianza son positivos y siempre pretenden alcanzar el éxito de la empresa, cumpliendo con indistintos factores que le ayuden a cumplirlo. Con la proliferación de las alianzas se considera importante estudiar y así poder identificar las variantes de las alianzas y buscar así la adecuada para cada caso en particular.

1.2 TIPOS DE ALIANZAS EMPRESARIALES.

Las alianzas constituyen el esquema de asociación entre empresas de carácter mas generalizado. Todas las variantes de la alianza se construyen sobre la base operativa de la alianza, misma que es fundamental entender. Los principios básicos y fundamentales para operar un consorcio son los mismos. La naturaleza de la empresa que se inicia, y no la forma del contrato habrá de determinar, la alianza que existe. Muchas alianzas son informales, no tienen soporte legal, tan solo son un contrato para abastecer productos, componentes y servicios. En ocasiones, se realizan solo con un apretón de manos.

Varios factores deberán de existir para que una relación sea considerada como una alianza, entre ellas se destacan las siguientes.⁵

⁵ Bueno Campos, Eduardo Y Morcillo Ortega, Patricio, Obra citada, pags. 31-33

- a) Existencia de un engranaje operativo firme entre socios.
- b) Verdadero interés neto en el futuro del aliado.
- c) Valorar la alianza como un asunto estratégico, con horizontes de tiempo a largo plazo y ventajas competitivas muy significativas.
- d) Generar un apoyo por parte de los altos ejecutivos, para que una alianza pueda verdaderamente existir.
- e) Tender a ser una unión altamente colaborativa y de coordinación.

De acuerdo a estos contextos a continuación se pasa a examinar las distintas modalidades de alianzas.

1.2.1 FRANQUICIAS.

Las alianzas a través de las franquicias son sistemas de alianza múltiple en las que los socios se unen por la vía de contratos, licencias o permisos que enlazan la forma típica en los que la empresa controladora ha otorgado pequeños espacios de acción regional a dos permisionarios. Los acuerdos otorgan derechos a ofrecer, vender, distribuir bienes y servicios, en ocasiones con la obligación recíproca de comprar bienes a cambio, y también otorga licencias que proporcionan asesoría de implementación a largo plazo además del acceso a nuevos productos y tecnologías futuras.

Se espera que el líder en una alianza de franquicia participe más como socio de un negocio que como facilitador de permisos o licencias. De acuerdo a la opinión de Jack Hellriegel⁶, Presidente de la Administración Internacional de Franquicias, muchos bancos del extranjero habrán de insistir en que el que otorga la franquicia, sea quien avale los pagares derivados de la adquisición de equipo por medio del franquiciatario, lo cual incrementa los lazos entre los socios.

De acuerdo con Hellriegel: "El éxito descansa sobre la premisa de independencia mutua en aprovechar la organización de la empresa franquiciante, así como en sus ventajas técnicas, de mercadotecnia y de finanzas. Lo que es verdaderamente ejemplar, es el compromiso mutuo de tener metas de éxito y crecimiento, y el fundamento de la franquicia es la orientación permanente de ganar".⁷

⁶ Bueno Campos, Eduardo Y Morcillo Ortega, Patricio, Obra citada, pag. 36

⁷ Entrevista a Lynch Robert, octubre de 1991, publicada en "la comprensión del significado de las alianzas", Editorial Cecs, México, Pp. 54.

La forma de franquicias se considera de fundamental importancia para la coordinación operacional aún cuando la participación en el capital no sea el deseable. Es decir, en lugar de tener una empresa franquiciante y numerosas empresas franquiciatarias a las que se les otorgan franquicias tienen convenios recíprocos entre socios con participación igual. Estos convenios podrán abarcar derechos exclusivos a productos y a territorios para expansión de líneas de productos, a cambio de términos en que se compromentan a no competir.

Las alianzas de franquicias necesitan que el adquirente de la franquicia haga una inversión inicial para obtener una licencia más una inversión de capital respecto a inmuebles, maquinaria o equipo. Quien otorga la franquicia proporciona conocimientos, capacitación, asesoría en cuanto a seleccionar el lugar y en la compra de equipo o materiales semi-procesados. El otorgante de la franquicia utiliza las utilidades para mantener la alianza y para desarrollar la tecnología y permanecer competitivo desarrollando nuevos productos de calidad.

Las franquicias pretenden una relación entre las pequeñas, medianas y grandes empresas que les permita alcanzar el éxito, conservando su identidad e intercambiando capital e ideas.

Las mega-empresas son las que tienden a relacionarse con las empresas de escala menor debido a que las mega-empresas cuentan con una alta tecnología y un mayor capital, y las empresas de escala menor cuentan con flexibilidad y movilidad.

1.2.2 JOINT VENTURES.

Las "joint ventures" como forma de asociación se conforman como una sociedad mixta que desarrolla una actividad empresarial en forma conjunta y a priori, de manera temporal entre socios que comparten el capital. Se les conoce también como coinversiones o inversiones de riesgo compartido.

La “joint venture”, por lo general se encuentra estructurada como un negocio que opera por si solo y con frecuencia se selecciona cuando la empresa es grande o lo suficientemente compleja como para requerir una entidad organizacional que posea su propia administración interna y/o cuando se considere aconsejable aportar efectivo de forma directa a la empresa, y a cambio del efectivo entrega acciones a los socios del “joint venture” respecto de la nueva empresa, sin olvidar que los objetivos son a largo plazo.

Los altos ejecutivos pueden dejar la operación del negocio en manos del administrador, asignado a tiempo completo, para encargarse de los detalles del “joint”, liberando a los altos ejecutivos de la empresa fundadora para que se dediquen a los problemas de carácter estratégico.

La estructura del “joint venture” funciona mejor cuando le brinda cierta autonomía en las operaciones, aún cuando sea estratégicamente dirigida por los socios fundadores. Si las condiciones estratégicas cambian y el “joint venture” no llega a beneficiar a alguno de los negocios, entonces las acciones en el “joint venture” podrán venderse o el asociado podrá retirarse del control estratégico.

A pesar de lo particular de este tipo de alianza el “joint venture”, se rige por los mismos principios que son aplicables a todo tipo de alianza, aún cuando no queden plasmados a la perfección dentro de un documento legal.

1.2.3. ALIANZA.

La alianza es una estructura legal que simplemente asigna la inversión, las utilidades, las pérdidas y las responsabilidades en tanto se conserva la autonomía de los participantes. Las compañías pequeñas son más factibles que elijan la forma de alianza más que las corporaciones grandes multinacionales.

Este tipo de asociación se selecciona cuando cuenta con un proyecto específico que se espera tenga una duración que no pase de 5 años, también cuando se considere un esquema de organización separado en cuanto a la administración del proyecto.

La forma de alianza es ampliamente seleccionada para corto plazo debido a que es menos complicada, más flexible y en ella con frecuencia se considera un entorno incierto.

Será necesario elaborar un contrato que establezca a la perfección las responsabilidades y que asegure que todos los empleados de la alianza conozcan con exactitud cuales son sus representantes en esta sociedad, ante el caso de un entorno adverso que conduzcan a juicios legales.

1.2.4. ALIANZAS DE CAPITAL.

Las alianzas de capital involucran la compra que hace una compañía de acciones de su compañía aliada o bien, existe una inversión recíproca de acciones por las dos compañías.

Las alianzas de capital son muy comunes para apoyar o fortalecer diversas relaciones de comprador, proveedor, de desarrollo de tecnología y alianza de mercado. Bajo la forma más común, una corporación grande con excelentes reservas, realiza una inversión en una compañía pequeña que tiene carencia de efectivo. Por esta razón, los productos o servicios de la compañía se trasladan al mercado más grande.

Por lo regular, la inversión en participación no es suficiente como para controlar a la compañía más pequeña, pero permite tener voto dentro de las reuniones del consejo de administración, aprovechando la capacidad estratégica, mezclando las fuerzas operacionales y la lealtad del personal.

Esta alianza de capital se emplea cuando se necesita un lazo estratégico por un largo periodo de tiempo, y esto impide que otro competidor realice una alianza o adquisición.

La cooperación con mayor capital le concede a la compañía más pequeña, mayor facultad para crear valor para los actuales accionistas o cuando intenten colocar valores en la Bolsa. Podrán existir opciones para adquirir mayor cantidad de acciones si los aliados vieran una ventaja en transformar la alianza en una adquisición en el futuro.

1.2.5. ALIANZA DE CONTRATO ESCRITO.

Las alianzas de contrato escrito constituyen la forma más común de comprador-proveedor. Las empresas que prestan servicios con alta integración de fuerzas de trabajo y bajos rendimientos de equipo también utilizan esta forma de convenio.

Las alianzas de contrato escrito son las más sencillas constituyen una alianza básica para mantener una relación entre las partes. Describe la forma como el ingreso se distribuirá, quienes serán responsables de actuaciones específicas, quien distribuirá las cosas, lo relacionado con el grado de confidencialidad de la formación, etc., pero no autoriza aspectos legales mas allá de lo convenido desde la formación de la empresa.

Esta alianza se da por la necesidad de una coordinación diaria o muy estrecha de trabajo durante el tiempo que dure el proyecto, siempre y cuando las inversiones de capital se efectúen de forma independiente por cada uno de los socios y por separado dentro de cada una de sus propias compañías.

Este tipo de alianza tiene como ventaja permitir al presidente de cada una de las compañías seguir operando su negocio con un alto nivel de autonomía, el carácter de la compañía así como su personalidad y estilo no requiere de ningún cambio.

1.2.6. ALIANZA DE SALUDO DE MANO.

Las alianzas de saludo de mano son por un periodo intermedio que por lo regular transcurre mientras que exista la necesidad de elaborar un proyecto, siempre y cuando se tengan una confianza mutua en el sentido que los documentos legales no sean necesarios. Por lo general, la forma de saludo de mano no se recomienda en el largo plazo, ya que la gente cambia de puesto, cambian en su economía o el mercado podrá colocar algunos socios bajo gran tensión financiera o se borra la memoria, esto nos indica que si se usa este tipo de alianza por un tiempo prolongado, puede terminar en disputa.

Aunque este tipo de alianza no parece muy segura existen notables excepciones, por ejemplo, una compañía química grande se unió con un importante fabricante de papel y una compañía de tamaño medio de plásticos para diseñar, manufacturar y vender un producto nuevo, desechable y

ecológicamente seguro. Los socios prefieren que todo sea confidencial, pero ellos confiesán que nunca ha existido un acuerdo formal para realizar el pacto, es decir, que siguieron la alianza de saludo de mano y les ha traído buenos resultados a pesar de que llevan varios años con este trato.⁸

Indudablemente ningún tipo de asociación puede valorarse como mejor que otro. Todo depende de las circunstancias del negocio, lo importante es que el tipo de alianza así como la estrategia que se siga deberá determinar la mejor estructura del negocio considerando los riesgos, beneficios, recursos y relaciones existentes.

Las alianzas son un concepto básico de administración que no solo enlazan las capacidades básicas de organizaciones diferentes, si no que ejecutan un poder estratégico, es decir, cuentan con una serie de estrategias que visualizan los factores de éxito.

1.3.EL ENFOQUE ESTRATÉGICO Y LAS REDES DE COOPERACIÓN EN EL RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

La mayor parte de los arreglos de las alianzas simples tienen su origen como relaciones tácticas a través de contratos de compra con una vigencia corta, con frecuencia este contrato debe renovarse con términos y condiciones nuevas y después de varios años de trabajar juntos, las alianzas simples empiezan a transformarse de una relación táctica a una alianza estratégica.

Lo anterior surge por la vía de una interacción entre los niveles altos y medios de dirección. El comprador acude al proveedor no solo por razones de ventajas en cuanto a precios se refiere, sino que también se valoran otros factores, sin embargo siempre será más favorable para ambas compañías confirmar esta relación y orientar su dirección, mejor que dejarla que se desenvuelva de una manera no sistemática con la posibilidad de que puedan surgir expectativas inesperadas entre los socios.

En ocasiones a estas asociaciones se les conoce como una alianza estratégica, que es la relación entre muchos fabricantes pequeños y sus representantes de ventas y significa, en muchos casos, más que una relación táctica que opera

⁸ Lynch Porter, Obra citada, pag. 311

anualmente. Algunas redes de agentes distribuidores pueden calificarse como alianzas estratégicas si en realidad son estrategias las relaciones a largo plazo orientadas a poder aprovechar las ventajas de los fabricantes, en cuanto a ingeniería y a producción así como las ventajas de agentes distribuidores en el área de mercadotecnia y ventas.

Una alianza estratégica no se logra simplemente efectuando una inversión pasiva de capital en otra compañía. El dinero no constituye de por sí una estrategia efectiva ya que no necesariamente se convierte en beneficios financieros. Solamente cuando la inversión une a dos compañías dentro de un enlace estratégico con beneficios para ambas partes, se considera que se ha creado este tipo de alianza. Por tanto, los inversionistas en empresas rara vez califican para ser buenos socios de alianzas. Tampoco califican como alianzas los convenios entre contratistas/vendedores. De manera similar, muchas alianzas no necesariamente están relacionadas con tales estrategias internas dentro de las grandes corporaciones si no son solo negocios internos, salvo que formen una verdadera alianza en el sentido estratégico integral antes descrito.

Una estrategia de alianza es una actuación encaminada a alcanzar unos objetivos específicos dentro de un planteamiento global. Dichas estrategias constituyen una acción puntual correspondiente a una fase de un plan mucho más amplio. Una alianza estratégica es la manifestación del ser o no ser de las empresas, que protagonizan la creación de coaliciones para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo multinacional integrado e independiente.

En estas ocasiones cada uno de los socios potenciales deberá tener una estrategia clara antes de constituir una alianza o inclusive, antes de buscar socios. La construcción de una alianza estratégica comienza al tener una idea de la posición estratégica de la compañía y luego prosigue con un plan estratégico que comprende al socio potencial. Si una compañía no tiene un plan estratégico, la asociación habrá de constituirse sobre bases débiles y no tendría sentido.

Una vez que una compañía haya precisado cual será su propia estrategia podrán empezar a examinar los problemas de arreglo estratégico. Los aliados rara vez comparten la misma estrategia, pero deben caminar en el mismo sentido en forma paralela y con direcciones estratégicas similares.

La estrategia es un programa de acción a largo plazo, competitivo y sistemático que asigna recursos valiosos para obtener un provecho de oportunidades específicas que surgen al conducir a la compañía a una mayor fuerza de mercado en el futuro, seguridad organizacional y rentabilidad.⁹

Las alianzas se convertirán en estrategias cuando se manifiesten circunstancias similares a las siguientes:

- * Apertura de una mayor extensión geográfica del mercado.
- * Lento crecimiento de los mercados.
- * Imposición de nuevas exigencias competitivas.
- * Creación de un mercado o el lanzamiento de un producto radicalmente nuevo.
- * Desarrollo de un sector de población y/o servicios nacientes
- * Consecución de un monopolio tecnológico.

Las empresas no corren de manera precipitada hacia las estrategias de alianzas por que saben que todas las asociaciones no tienen efectos benéficos, y sin embargo exigen en cambio una fuerte disciplina, una importante capacidad de adaptación y una constante predisposición a la concentración para lograr el éxito.

Muchas de las culturas extranjeras de negocios son más dóciles como paso inicial con el esquema de cooperación que con una adquisición. Es más conveniente tener al principio una relación de comercialización positiva, evaluar el verdadero potencial del negocio y adquirir la confianza y la comprensión de la actual administración sin tener que incurrir en el riesgo de una adquisición costosa.

Hasta aquí hemos examinado un conjunto de aspectos teórico/prácticos relacionados con las alianzas de tipo empresarial en la actualidad mundial, consideramos importante en este contexto valorar una forma genérica específica de asociación organizacional como son las redes; y es por ello que vamos a abordarlas a continuación.

Las conexiones complejas directas e indirectas establecidas entre empresas se implican hasta crear unas redes compactas con unos objetivos colectivos muy

⁹ Lynch Robert Obra citada, pag.56.

precisos. Esto se traduce en términos de beneficio o poder de mercado. Una red de cooperación no constituye un fin en sí mismo, si no una forma dinámica que permite consolidar a largo plazo la posición competitiva de sus miembros.

Una aproximación al concepto de red de cooperación, se podría expresar al señalar que esta figura pone de manifiesto la existencia de una serie de conexiones entre empresas decididas a colaborar en un proyecto común a favor del interés colectivo.

La sinergia es muy importante, está no es otra cosa más que la buena participación de dos o varias organizaciones que las lleve a un bien en común, se dice que si la sinergia existe dentro de una alianza estratégica, esta tendrá grandes posibilidades de éxito.

Una red, por muy grande que sea el poder económico que acumule en un momento determinado, no estará en condición de sobrevivir si no consigue imponer, día a día, unos avances tecnológicos o una eficiencia comercial y productiva.

En el seno de las redes figuran compañías que gozan de una competitividad interna y externa indiscutible, es decir, entidades que dado su perfil estructural y estratégico aportan conocimientos, recursos y posibilidades reales de expansión y mejora.

La asociación de entidades emprendedoras favorece la concentración de un poder productivo, comercial y tecnológico que les será prácticamente imposible contrarrestar a las empresas independientes.

Las redes sirven para afrontar una crisis y dar así mayor potencial competitivo. En las industrias emergentes, las redes obedecen al deseo de imponer normas para controlar un mercado en expansión.

Existen distintos tipos de redes,¹⁰ las **REDES HORIZONTALES** que configuran empresas de un mismo sector y el objetivo es el ejercicio del control externo y favorece la maximización de los beneficios colectivos y estabiliza el entorno, reduciendo los riesgos. Estas redes favorecen el

¹⁰ Bueno Campos Eduardo y Morcillo Ortega Patricio, *Obra Citada*, Pp.131-138.

desarrollo de estrategias de especialización y, en menor grado, de diversificación de proximidad. Para que esta estrategia sea posible es imprescindible que, por una parte, las empresas puedan combinar su sistema de fabricación y cultura corporativa y que, por otra, el mercado ofrezca un gran valor comercial.

Las **REDES VERTICALES** son las que establecen entidades cuyas actividades se integran parcial o totalmente de arriba hacia abajo, es decir, considerando su expresión más amplia, desde el abastecimiento en materias primas hasta la fase de comercialización de los productos acabados o servicios. Estas redes ponen en contacto empresas que desempeñan actividades interdependientes y que deciden aunar sus esfuerzos para organizar infraestructuras y sistemas de información, lo suficientemente eficaces como para garantizarles un desarrollo equilibrado y constante. Las estrategias que predominan en estas redes son el liderazgo en costos y el mantenimiento de una posición competitiva.

Las **REDES TRANSVERSALES** resultan de carácter multifuncional en algunos acuerdos de cooperación. Esta red se lleva a cabo cuando las compañías de distintos campos necesitan los conocimientos y la experiencia de los demás para introducirse en nuevos sectores.

Las redes transversales se establecen para explorar las estrategias que las empresas siguen en distintos sectores. En determinadas ocasiones, las empresas aprovechan también esta alternativa para iniciar la diversificación de sus actividades.

Por razones de seguridad y facilidad, suele predominar la construcción de redes horizontales, ya que las asociaciones verticales y transversales implican unos cambios de rumbo que las empresas se plantean en muy contadas ocasiones.

Los acuerdos entre compañías de un mismo sector no modifican sus ejes estratégicos que seguirán siendo idénticos, aunque reforzados, debido a la contribución prestada por los socios.

Podemos mencionar como un ejemplo de red horizontal el caso específico de la fusión que existió entre la empresa Nestlé S.A y Rowntree plc. :¹¹

Rowntree era un atractivo objetivo de absorción, y Helmut Maucher, Director Gerente de Nestlé inició negociaciones con Rowntree. En 1987, Rowntree era una empresa ante todo confitera, con una fuerte presencia en los segmentos de chocolate en tabletas y en cajas. El mercado más importante de Rowntree era el Reino Unido con una participación del 26% del mercado, y desde 1981 lanzó siete marcas nuevas en el Reino Unido, entre las que figuraba Novo, una barra de cereales bañados de chocolate.

En 1987, Rowntree explotaba 25 fábricas a 9 países y daba empleo a 33 000 personas en todo el mundo, incluyendo a casi 16 000 en sus ocho plantas en el Reino Unido. Las ventas de la empresa rondaban los 1.400 millones de Libras y de esta cifra el 40% correspondía al Reino Unido.

La creación de marcas era la base de la estrategia de Rowntree, la idea fundamental es la marca, la creación de bienes diferenciados, claramente identificables y posicionados en el mercado. Intenta construir marcas, comercializando productos y servicios a precios competitivos, posicionándolos con precisión en los mercados que sirven y proporcionan una identidad y un carácter claro.

Por otra parte, Nestlé es una de las mayores empresas alimenticias del mundo y el mayor productor mundial de café, leche en polvo y alimentos congelados. En 1987, las bebidas, los lácteos, los alimentos congelados y la confitería representaba el 79% de la facturación de 35 200 millones de Francos suizos.

Las 20 empresas que adquirió en un periodo de 1983 a 1985, la incorporaron nuevas marcas mundiales como Nescafé, Stouffer's, Maggi y Findus. En 1985, Nestlé aumentó su presencia en los Estados Unidos mediante la adquisición de Carnation.

Las actividades de confitería de Nestlé figuraban entre los negocios más pequeños y a menudo menos rentables de la empresa, sin embargo veían gran

¹¹ Hyde Dana, "Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales", Editorial Addison Wesley iberoamericana, Barcelona España, 1991, Pp.35-61.

oportunidad en ese giro, ya que los factores de éxito son la tecnología, la calidad, la creatividad y las habilidades de marketing y Nestlé cuenta con todas.

Con esto podemos darnos cuenta de que las dos empresas pertenecen a un mismo sector y el objetivo de expansión es mutuo por lo que se facilitó una fusión entre ellas que las llevó a maximizar los beneficios y a reducir los riesgos.

Nestlé fusionó a Rowntree creando una importante agrupación confitera con presencia en todos los segmentos del mercado y con mayores posibilidades de explotar nuevas técnicas, especialmente en Europa y en los Estados Unidos.

Después de analizar este caso podemos darnos cuenta de que las alianzas estratégicas tienen razones clásicas para conllevar elevados y riesgosos costos. Si estos se pudieran repartir entre varias empresas, sería entonces factible realizar proyectos grandes, los cuales resultaría imposible administrar individualmente.

Una alianza internacional, por lo general, le permite a una compañía el establecer una presencia dentro de un país extranjero en cuanto a mercadotecnia, manufactura o servicio de entrega. El conocimiento de la reglamentación gubernamental, la capacidad para suprimir formalismos y el acceso a mercados locales permiten que la compañía extranjera combine su conocimiento de ventas con los conocimientos y recursos de su socio para, de esta manera alcanzar el éxito.

La estrategia de las redes de cooperación empresariales es sumamente importante para la creación de alianzas entre empresas tanto nacionales como internacionales. Por ello resulta importante estudiar la integración económica mundial para aplicar estas estrategias siempre y cuando la integración se de dentro de los mejores planos.

1.4. LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y LAS FUSIONES ENTRE EMPRESAS: INTERRELACIONES.

El fenómeno de la integración económica y política empresarial cada vez es mayor a nivel mundial. El contexto internacional ha favorecido la emergencia

de la organización entendida como un conjunto de personas que, al estar relacionadas por sistemas de comunicación o bajo una determinada relación de auditoría, metas o plan común, se complementan entre sí.

La creación de una organización obedece a la necesidad de movilizar los recursos que faciliten el logro de la misión y reduzcan el impacto de las restricciones y apremios fijados por las organizaciones contrincantes.

Desde tiempos remotos, las personas, los pueblos, los dirigentes y otros agentes u organizaciones han sentido la necesidad de medir sus fuerzas para ejercer un poder en sus respectivos campos, entendiendo por tal la capacidad de influir sobre algunas personas o grupos con el fin de que se acepten determinadas ideas o planes. La lucha por la supervivencia es innata en la condición humana, pero a veces, en un acceso de celo, los comportamientos de algunos sujetos derivan en una infracción que restringe la libertad de los demás. Estas actitudes abusivas pueden corresponder a un instinto de conservación mal entendido llevado a sus más extremas condiciones negativas y generando consecuencias estratégicas no basadas en el control. Conforme a esto, es necesario elaborar un análisis profundo de los comportamientos de los agentes que configuran el orden económico mundial en los planes empresariales.

El desarrollo de la economía mundial y su intensificación ha propiciado un nuevo reparto del poder económico en el que están implicados unos agentes, como son empresas, estados nacionales y organizaciones internacionales o corporativas. Estos grupos de poder intervienen en la creación de un mercado con una identidad mundial que desborda las fronteras naturales y políticas. Esta apertura del mundo se ha desarrollado a lo largo de tres periodos muy diferenciados. La primera etapa concluye cuando se inicia el primer conflicto bélico mundial, entre la primera revolución industrial y el año 1914 se incrementan lenta y regularmente los intercambios comerciales bajo el impulso de la económica inglesa. El segundo período transcurre durante los años de entreguerra, con el paréntesis de la crisis de 1929 que conduce a la economía a una recesión de gran envergadura. Durante esta etapa siguen aumentando los intercambios de bienes y las inversiones directas van consolidándose.

Por último, el tercer periodo es el que debuta tras el segundo conflicto bélico mundial y se desarrolla hasta nuestros días. En este espacio de tiempo toma forma una economía mundial que se fundamenta en los procesos de integración. Esta economía mundial no es la suma consolidada de las economías nacionales sino que constituye una nueva realidad que es consecuencia de un movimiento dialéctico que tiene lugar entre las Empresas, los Estados-Nacionales y las Organizaciones Internacionales.

Las asociaciones o coaliciones externas llevadas a cabo en cada caso han dado nacimiento a nuevos centros de decisión que pretenden adecuar sus estructuras a las exigencias de la economía mundial. Sin llegar a una situación de consenso total entre sí, las organizaciones se desarrollan bajo la aceptación mutua de un pacto de no agresión entendiéndose que las relaciones de interdependencia las unen.

Las empresas por muy grande que sea su tamaño, siguen necesitando la ayuda de sus respectivos poderes públicos, es, decir, el poder político, que les apoye, poniendo a su disposición unos instrumentos financieros logísticos y legislativos que respalden sus planes estratégicos. De igual forma, la reciprocidad es clarísima, ya que los estados son conscientes de que su riqueza y su prosperidad están directamente asociados al éxito económico de las compañías.

La creación de nuevos espacios políticos y económicos, tales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el Conglomerado Asiático entre otros, facilitan la ejecución de proyectos de cooperación y alianzas empresariales que desembocarán en la formación de entidades transnacionales cuyo capital es de origen plurinacional.

Dichos grupos intentan mantener una relación de interdependencia con las nuevas instituciones a través de planes y programas específicos incluidos en la política económica e industrial global.

En cuanto a las organizaciones internacionales, nacidas de acuerdos entre empresas o entre los países, contribuyen a mejorar el clima de las relaciones económicas y políticas mundiales. No se trata por parte de dichas organizaciones de imponer un orden internacional a los estados soberanos ni

de sustituirlos, sino de canalizar y hacer converger, dentro de unos límites ideológicos aceptados por todos, las distintas políticas nacionales e internacionales.

Debido a la importancia que tiene la existencia de una interacción económica mundial, es necesario hacer un análisis de los agentes más importantes que configuran el orden económico mundial. Para así poder entender como es que tanto el Estado, las Empresas y las Organizaciones Internacionales, deben crear estrategias que las lleven a una integración positiva.

1.4.1. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

El poder económico que puede poseer una empresa dependerá de su cuota de mercado que vendrá determinada tanto por su facultad de crecimiento como por su capacidad de lograr una coalición con otros agentes de influencia externa (propietarios, agentes frontera como proveedores y clientes, competidores, sindicatos y grupos públicos). Esta coalición le va a permitir mantener su renta de monopolio a través del incremento de su cuota de mercado y de su posición competitiva diferenciada.

Hablar de crecimiento es hablar, hoy en día, de internacionalización y globalización por encontrarnos en un entorno multinacional integrado. En este ambiente las empresas financieras e industriales tiene la oportunidad de optar por varios modelos de expansión internacional en función de sus posibilidades internas y de los imperativos y características propias de cada actividad.

El crecimiento se ha convertido en la regla para poder atender los mercados globales y se realiza mediante modalidades de fusión, absorción, joint ventures o toma de participación dado que el crecimiento de tipo externo es el más propicio para facilitar y acelerar la entrada de empresas en los nuevos mercados.

La fiebre de las fusiones que afectó a la economía mundial durante la década de los 80's fue provocada por distintos factores entre los cuales cabe resaltar el deseo de las empresas de posicionarse de cara a la apertura de los mercados y el crecimiento de la economía que ha favorecido la expansión de las organizaciones.

Tal movimiento de concentraciones ha tenido como principales efectos restringir la competencia vigente en cada país y modificar las estructuras empresariales en la gran mayoría de los sectores de actividad. Con estas tendencias se ha ido generalizando la oligopolización¹² de las industrias básicas para repartir el mercado mundial.

Una estructura oligopolística presenta las siguientes ventajas para las compañías:¹³

a) Efectuar el análisis de competidores no debe suponer ninguna dificultad para las empresas que se conocen perfectamente entre sí.

b) El reducido número de competidores favorece el entendimiento entre las empresas.

c) El control del mercado se produce entre unas pocas empresas que no encuentran mayores dificultades en estabilizar su entorno competitivo elevando importantes barreras de entrada que impiden la aparición de nuevos competidores.

d) Cuando el oligopolio forme una estructura con una relación de fuerza equilibrada, no impone la voluntad de una empresa líder; los miembros del sector fijarán los precios a través de una estrategia de precios colusivos, siendo el objetivo de todos los participantes determinar un precio que permita maximizar los beneficios colectivos.

Por sus características y condiciones de producción, los sectores básicos han favorecido, tradicionalmente la creación de estructuras oligopolísticas.

El factor tamaño, tan decisivo para la consecución de rendimientos crecientes, ha mediatizado el desarrollo de industrias como las del cemento, siderurgia, aluminio y minería que han terminado por convertirse en oligopolios de ámbito nacional e internacional.

¹² Dominio del mercado por pocos vendedores.

¹³ Bueno Campos y Morcillo, *Obra Citada*, Pp.61.

Cuando se aproxima el fin del siglo, la estructura oligopolística se extiende y constituye la norma, a pesar del elevado grado de diferenciación que hoy se les reclama a los productos.

1.4.2. LOS ESTADOS NACIONES.

La necesidad de establecer un diálogo entre las empresas y los estados está inscrita en la lógica de un desarrollo económico mundial como el que presenciemos en la actualidad. La participación directa de los poderes públicos en la concurrencia internacional, se ha concretizado hasta fechas muy recientes en acciones y operaciones relacionadas con el fomento de las empresas públicas, a fin de que éstas se conviertan en participativas. Dichas acciones se resumen en los siguientes planes y políticas:

- * La constitución de grupos vía crecimiento interno con la creación de nuevas capacidades y externo con la adquisición de capacidades ya existentes de tipo convencional.
- * La nacionalización de empresas privadas que presentan cierto valor estratégico.
- * La creación de asociaciones de países productores de determinados productos o materias primas, para que se organice una política de producción y comercialización común.

Aunque sea una alternativa menos frecuente, los poderes públicos pueden optar por unirse temporalmente a empresas privadas mediante subvenciones o vía concesión de créditos con tipos de intereses preferenciales. Dicho sistema de contribución aproxima las compañías y los estados lo cual termina por dar vida a proyectos de cierta envergadura. Tales iniciativas suelen producirse en industrias estratégicas para el desarrollo del país.

En esta lógica de alianza objetiva de la Empresa y del Estado se interpreta mucho mejor el proceso de integración mundial. Se refiere a los procesos de integración producidos entre determinados países, lo cual subraya que no son los economistas quienes deciden cuando y como han de cometerse los proyectos de integración. Tales decisiones las toman siempre los mas altos ejecutivos políticos en la pugna por defender sus intereses. Sin embargo aunque admitamos que la toma de decisión pertenece a los poderes públicos,

esta decisión es inducida por las empresas que son los verdaderos personajes en el proceso de integración. Por consiguiente, entendemos que la importancia relativa de una nación a nivel internacional depende en gran parte de la posición competitiva ocupada por sus empresas.

1.4.3. LA ORGANIZACIÓN CORPORATIVA.

Las Empresas y los Estados no son los únicos agentes que intervienen en la integración de la económica mundial. En efecto, además de ellos, las Organizaciones Internacionales impulsadas por los mismos Estados y Empresas ya participan de forma activa en esta función.

Este modelo de organización internacional se materializa fundamentalmente, a través de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) fundada por los estados firmantes de la carta de San Francisco el 26 de junio de 1945. Dicha organización no intenta imponer un orden internacional a los estados miembros que siguen conservando su soberanía pero si constituye un sistema de administración, cada vez más amplio, aplicable al mundo entero.

Dadas las enormes desigualdades socioeconómicas existentes a nivel mundial, la ONU, desde los años cincuenta, se ha preocupado por la concesión de ayuda financiera, alimenticia y técnica a los países más pobres. Este amplio programa de asistencia se ha ido convirtiendo con el tiempo en un plan de desarrollo que cuestiona el orden económico mundial vigente. Evidentemente, el pretexto de esta iniciativa es la lucha contra el subdesarrollado, pero en cualquier caso esta actitud tiende a reforzar el proceso de integración mundial.

Las razones por las que las Empresas, los Estados y las Organizaciones Internacionales justifican los procesos de integración son casi exclusivamente de carácter estratégico, ya que los distintos agentes tratan de no quedarse dentro del contexto formado por el conjunto de relaciones internacionales que unos y otros configuran para dominar su entorno.

Estas relaciones desembocan en una interdependencia, que es fuente de estabilidad y de libertad de maniobra, debido a la existencia de una reciprocidad que esta diseñada para impedir todo proceso abusivo. La batalla por los mercados nace tras la internacionalización de las empresas que se han extendido por el mundo y precisan de soluciones globales. Todo ello obliga a

las empresas a invertir en tecnología, a privatizarse para conseguir recursos, y prepararse para competir a nivel mundial.

La integración económica nos lleva a una organización de factores distintos que ponen en óptimas condiciones una economía y así puede ésta buscar su superación mundial por lo que es importante que se analice el proceso por el cual una empresa debe pasar para así internacionalizarse.

1.5. LOS PROCESOS DE TRANSNACIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL FENÓMENO DE LAS FUSIONES EMPRESARIALES.

La transnacionalización y la internacionalización de la economía crean nuevos imperativos que dictan diferentes comportamientos estratégicos para las empresas; las firmas que desean asegurar su supervivencia, deben incrementar su cuota de mercados y rentabilidad, y deben además intentar alcanzar una eficiencia similar a la conseguida por los líderes del sector de la actividad a la que pertenecen.

Solo éste nivel de competitividad es capaz de garantizar a una empresa su participación activa en la concurrencia mundial, entendiendo que ésta participación en el caso de las pequeñas empresas, no se refiere tanto a su grado de apertura exterior como a su capacidad de poder medirse con eficacia, en su mercado de origen, a las compañías multinacionales.

Los factores explicativos de la intensificación de los intercambios comerciales y de las relaciones en su conjunto son mas bien de tipo estratégico. Las empresas, que son los agentes dinámicos de esta internacionalización, han alcanzado unos tamaños considerables y, para no frenar su crecimiento y lesionar sus intereses, aceleran su multinacionalización en cuanto abren nuevos mercados para no quedarse fuera o mal poseionados en los mismos.

Lo que conduce a las empresas a emprender un proceso de internacionalización es, básicamente, su deseo de adaptarse al entorno más amplio, más complejo y más incierto, en donde son decisivos los factores de excelencia para abordar con optimismo el futuro de sus negocios. En realidad, lo que esta implícito en la estrategia de internacionalización de las entidades es el objeto de control, el cual se materializa por el poder de mercado que

intentan conseguir las empresas a fin de obtener rentas de monopolio y disponer de mayores márgenes de maniobra en entornos turbulentos.

En este momento el mundo se encuentra en plena mutación tecnológica y social, y van cambiando constantemente las pautas de comportamiento de todos los agentes inmersos en la competencia mundial. Las empresas que más se caracterizan por su dinamismo intentan el crecimiento internacional, conseguir este poder de mercado se convierte para ellas en fuente esencial de estabilidad.

La estrategia de internacionalización se puede interpretar como una medida puramente defensiva por parte de las compañías que no tienen otra opción, que la de crecer para adaptarse a las exigencias de la competencia mundial, impulsadas por la liberalización de las economías y superar así, el reto competitivo que le lanzan las nuevas empresas, pertenecientes a nuevos países industrializados y en busca de un reconocimiento económico.

Se observa que un producto tiene un ciclo de vida internacional el cual se divide en sucesivas fases de aparición, crecimiento, madurez y estandarización de modo que, en cada etapa las condiciones de producción y distribución serán mas propicias en determinados países. La empresa innovadora estará implantada, en una zona económicamente avanzada y empezará a producir su innovación para abastecer, en primer lugar, su mercado domestico, porque el producto será concebido pensando en las necesidades de dicho entorno.

La decisión de internacionalización puede ser de dos clases: la relativa a la diversificación del producto o la relativa a la diversificación del mercado. En cuanto a las relativas al producto, la fuente económica de alcance más importantes es la mayor flexibilidad en la producción, especialmente, si la decisión de internacionalización implica la apertura de nuevas instalaciones en el país de destino, además de la posibilidad de compartir gastos de desarrollo de nuevos productos e investigaciones básicas.

La mayoría de los autores consultados, coinciden al analizar el problema de la diversificación de mercados en que las principales fuentes económicas de alcanza son entre otras las posibilidades de utilizar una misma marca comercial con peso específico en el mercado correspondiente, la posibilidad de ofrecer un servicio a clientes multinacionales en cada uno de los países en

lados distintos de la producción, y la distribución de una determinada categoría de productos.

Una política de negociaciones comerciales internacionales constituye un pilar en la estrategia para ampliar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, y así desarrollar un sector industrial altamente competitivo y convertir con esto al país en una nación con potencial exportador en los próximos años.

Desde luego el motor principal es el capital extranjero a través de inversiones directas e indirectas su dominación del mercado internacional, su predominio tecnológico y comercial y sus nuevos vínculos con los capitalistas nacionales en un número creciente de empresas y actividades.

El proceso de transnacionalización se hace sentir en el incremento de la exportación no tradicional en particular de productos manufacturados, en el florecimiento de las empresas y ramas orientadas al mercado externo, incluso plantas maquiladoras en pocos países.

Después de analizar el proceso de transnacionalización e internacionalización podemos entender que es un proceso muy común en nuestros días y es de suma importancia para el fenómeno de fusiones empresariales ya que se necesita que exista una internacionalización para abrir nuevos mercados y ampliar las empresas.

Sin embargo después de hacer este análisis es importante estudiar como el Estado en la situación en que se encuentra regula el fusionamiento de las empresas.

1.6. EL CONTROL DEL ESTADO MEXICANO EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO A MEDIANO Y LARGO PLAZO. EL PROCESO FUSIONADOR EMPRESARIAL EN ESTE CONTEXTO.

El poder obtener una posición en el mercado de otros países, se está convirtiendo en un requisito competitivo para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto para los negocios grandes como para los pequeños.

Diferentes culturas corporativas tienen distintos umbrales de control del mercado y del Estado y pueden tener necesidades muy diferentes de información y centralización en el proceso de toma de decisiones.

Todo país posee sus propias leyes con respecto a la formación de alianzas, en la mayoría de los casos, las alianzas son mucho menos complejas y reguladas que las adquisiciones, en especial si las alianzas son un arma competitiva, y no un medio para restringir el comercio o la fijación de precios. Ante la creciente globalización de la economía, las negociaciones comerciales cobran una dimensión estratégica que permite obtener reciprocidad y dan claridad en las reglas de comercio y a la vez crean nuevas oportunidades y propician mayor flujo de mercancías, servicios e inversión. El caso de México no es distinto, sigue un proceso de ampliar y diversificar sus mercados de exportación por lo que es importante hacer un análisis del caso en México.

En la época de la economía mexicana, conocida como la era del desarrollo estabilizador, México creció durante más de veinte años sin inflación y a tasas de crecimiento superiores al 5% anual y superiores a las del crecimiento demográfico.

Desafortunadamente este modelo de economía proteccionista y semicerrada, orientada a la sustitución de importaciones, con un tipo de cambio fijo y con un mercado financiero sumamente controlado, es insostenible en la actualidad, ya que no se puede vivir en una economía cerrada en un mundo de crecimiento globalizador.

El proteccionismo propició la creación de importantes monopolios, algunos de ellos estatales, lo que generó distorsiones importantes en los mercados, grandes ineficiencias, una industria obsoleta y una deficiente concentración del ingreso.

En los ochentas y a principios de los noventas el Estado y su participación en la economía fue perdiendo fuerza. Esto fue absorbido por grandes empresas y proyectos bajo diversas argumentaciones justificables. El empresario comenzó a invertir en centros nocturnos, restaurantes, hoteles, líneas aéreas, cigarreras, artesanías y agencias de viajes, en una dinámica de ineficiencia operativa que fue generando un fuerte desequilibrio en las finanzas públicas, mismo que se financio con emisión de billetes, aumentos en el encaje legal de los bancos y endeudamiento con el exterior.

La moda de los 90's es la privatización de distintos sectores, los equilibrios fiscales, la participación de la iniciativa privada en los proyectos de infraestructura y en los servicios públicos, así como la disciplina monetaria y la tendencia a abrir las fronteras al comercio y a las inversiones.

El modelo económico de México ha venido siguiendo las tendencias internacionales, pero sus resultados, hasta ahora, no son presumibles. Con la administración del Lic. Carlos Salinas de Gortari se logró corregir el déficit en las finanzas públicas, controlar la inflación y el círculo de las devaluaciones; se avanzó sustancialmente en la privatización, en la apertura de fronteras y se concretó la inserción de México en el TLC. Se logró negociar la deuda externa, se modificó la estructura del campo, se otorgó una mayor autonomía al Banco Central, y se llegó inclusive a bajar impuestos.

Sin embargo, esto llevó al país a la apertura de fronteras y a la progresiva sobrevaluación del peso, dentro del sistema de fluctuación preestablecida, arrojando un creciente déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, que tenía que ser financiado por entradas de capital, principalmente por inversiones financieras.

El alza de las tasas internacionales y los eventos políticos que se dieron en 1994, fueron factores decisivos que llevaron a México a una macrodevaluación, y la crisis dejó al descubierto errores garrafales en la implementación del modelo neoliberal.

En nuestros días el gobierno habla de que si no hay un ahorro y existe un exceso de gastos de consumo interno, la inversión productiva se orienta al boom de las franquicias en lugar de dirigirse a la industria exportadora. La industria en general se ha visto desplazada por mercancías importadas que gozan de la ventaja del peso sobrevaluado y la apertura indiscriminada de fronteras.

Ahora la nación tiene que enfrentar un avance democrático y la superación de la crisis, un ámbito externo muy favorable y cifras macroeconómicas muy alentadoras aunque no corresponden todavía a la realidad de lo que perciben las arcas de las familias y de muchas empresas, si expresan una tendencia bastante clara de recuperación.

CONCEPTO	1996	1997
Producto interno bruto	5.1	7.0
Exportaciones de bienes y servicios	18.7	18.6
Importaciones de bienes y servicios	27.8	28.7
Generación anual de empleo (Miles)	661	863
Tasa de desempleo	4.1	4.1
Inflación	27.7	9.6
Reservas Internacionales (millones de dólares)	17,509.2	23,109.9

Fuente: Tercer informe de gobierno por el Lic. Ernesto Zedillo, publicado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Los márgenes de maniobra son en diversas cuestiones muy amplios, pero los riesgos inherentes están presentes y deben velarse a toda costa por no incurrir en una nueva crisis intolerable para la sociedad.

Se tiene como meta llegar al año 2000 como un país mas activo fiscalmente para la inversión productiva. A menores tasas fiscales, mayor crecimiento, menor evasión fiscal y mayor recaudación. En el plano de la estructura económica productiva debe atacarse frontalmente todo lo que implique imperfecciones en los mercados públicos y privados.

En algunos aspectos se va trabajando rápido en la modernización del sector financiero, pero en otros, principalmente en los intermediarios financieros no bancarios, no se ha hecho nada, se ha descuidado una gran parte de la industria.

Un país con grandes diferencias y con una multitud de negocios pequeños, requiere de instituciones financieras de diversos tamaños, bien reglamentadas, sistematizadas y supervisadas.

Todavía las tendencias se dirigen hacia empresarios que se convierten en maquiladores y otros que mejor cierran o venden sus fábricas para cambiar su actividad a alguna menos problemática ante la inseguridad jurídica, los problemas laborales, la ausencia de apoyos crediticios y de capital de riesgo, el sobreendeudamiento y la competencia internacional desleal.

En cuanto al comercio exterior en más de un 80% las transacciones se realizan con Estados Unidos y en las actividades relacionadas con la manufactura de automóviles. En tal sentido, se pretende diversificar nuestros productos y mercados para evitar que el ciclo económico de los Estados Unidos o el de un sector a nivel mundial puede llegar a desestabilizar en un futuro el mercado nacional.

Todos estos asuntos de política económica, requieren de recursos que no tiene el Estado, ni el sistema financiero. Sabemos que todavía existe un importante monto de recursos propiedad de mexicanos colocados en el extranjero que junto a los inversionistas foráneos pudieran entrar en esquemas de financiamiento a largo plazo a costos razonables los cuales pueden llevar a concretar un México mas activo. La clave está en poner atractivo y seguro al país para atraer los recursos hacia la economía y mantener un crecimiento continuado.

La apertura económica ha generado una alta competitividad mundial como resultado de la modernización de la industria nacional durante los últimos años. La política de negociaciones internacionales constituye un pilar en la estrategia para ampliar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, y así desarrollar un sector industrial altamente competitivo y convertir a México en una potencia exportadora.

México continua su proceso de ampliar y diversificar sus mercados de exportación. En la actualidad, se están negociando tratados de libre comercio con países del centro de Sudamérica, al tiempo que se busca actualizar la relación con los países miembros del MERCOSUR e intensificar los lazos comerciales y de inversión con la Unión Europea.

Ante la creciente globalización de la economía, las negociaciones comerciales cobran una dimensión estratégica que permite obtener reciprocidad y dan claridad en las reglas de comercio y a la vez crean nuevas oportunidades y propician mayores flujos de mercancías, servicios e inversión.

Las fusiones internacionales y la promoción de las ventas externas fortalecerán el exceso de los productos y empresas nacionales a los mercados del exterior, facilitando la reorientación de la estructura productiva hacia la exportación.

La línea de conducción debe ser hacia la apertura de mercados y diversificar el destino de las exportaciones, fortalecer a la planta productiva nacional y favorecer la creación de empleos bien remunerados.

En la actualidad las empresas buscan fusiones o alianzas ya que esta estrategia les permite ampliar el mercado, para esto es necesario tomar en cuenta los objetivos principales que se pretenden alcanzar sin pasar por alto los factores que determinan que esta estrategia sea exitosa. Es importante estudiar que tipo de alianza es el más conveniente para la empresa según sus necesidades, así como definir las estrategias empresariales que se llevarán a cabo dentro de la alianza o fusión.

También es importante la relación existente entre las empresas como tales y el apoyo que el estado les otorgue a las empresas, el cual se da aportando una legislación adecuada que promueva y facilite el proceso de fusión, así como que el Estado permita a las empresas que se internacionalicen para ampliar su mercado nacional e internacional, haciéndolas más competitivas.

En el siguiente capítulo estudiaremos los lineamientos económicos que se han venido dando en los últimos años para llevar al país hacia una apertura comercial favorable, que le permita ampliar sus mercados, dando con esto una continuidad a las futuras alianzas que sin duda traerá como consecuencia el prestigio internacional del país.

CAPITULO 2. LOS PLANOS MACRO Y MICROECONÓMICOS DE MÉXICO. UN ANALISIS OBJETIVO DE 1988 A 1998.

2.1 LA ECONOMÍA MEXICANA EN EL SEXENIO SALINISTA, UN PANORAMA GENERAL.

El Lic. Carlos Salinas de Gortari tomó posesión como presidente de los Estados Unidos Mexicanos en el año de 1988 trayendo consigo una política neoliberal que pretendía la reorganización económica del país.

Dentro de sus principales lineamientos se encontraba un reajuste económico que permitió al mercado una apertura mundial, dando con esto un prestigio internacional al país.

Para esto fue necesario elaborar distintos programas que dieron cambios al sistema y permitir con esto un mejoramiento económico.

2.1.1 LAS FINANZAS PÚBLICAS.

La principal causa de la inflación, altos intereses, devaluaciones y recesiones en casi todos los países del mundo es el déficit en las finanzas gubernamentales.

Por déficit presupuestal entendemos los gastos gubernamentales por arriba de los ingresos propios del gobierno. Cuando un gobierno adquiere compromisos mas allá de lo recibido en impuestos, derechos, productos y aprovechamiento, tiene que acudir a los prestamos, ya sea directamente con su banco central, quien a la vez recurre a la emisión monetaria, o mediante la colocación de deuda entre el publico.

El gobierno no debe promover el crecimiento vía gasto público, sino a través de la estabilidad de precios y de leyes que faciliten y promuevan la producción y el intercambio comercial.

Lo correcto es que el gasto público sea debidamente controlado para que de esta forma se estabilice la economía mexicana en general.

El gasto social incluyó, entre otros, los gastos de la Secretaría de Educación, la Secretaría de Salud, el Programa Nacional de Solidaridad, Conasupo, Programas de Desarrollo Urbano y de Ecología.

Durante el salinismo hubo poca relación entre el rubro del gasto social y el mejoramiento del nivel de vida de los mexicanos en especial los de escasos recursos.

La forma que se adoptó para ayudar a los pobres y marginados por parte del gobierno fue mantener un presupuesto que ayudara a la lucha antiinflacionaria, creando condiciones de seguridad en la propiedad y bajando impuestos lo que implicaba reducir los gastos así como, aminorar la carga de reglamentos gubernamentales que desalientan a los marginados a convertirse en pequeños empresarios o a los pequeños empresarios a crecer y contratar mas personal. En general, los programas que implican menor gasto público, reducción de subsidios y precios reales, entre otros cambios, llevan consigo un alto costo social.

Uno de los argumentos que con mas frecuencia se esgrime en los diversos países iberoamericanos sujetos a programas de ajustes y reordenación económica, es que esos programas, que implican menor gastos público, reducción de subsidios y precios reales, entre otros cambios, llevan consigo un alto costo social. Por costo social se entiende un empobrecimiento de las mayorías y el peligro de fuertes tensiones sociales, que pueden culminar en desordenes sociales y políticos.

Para el salinismo el hecho de pedir que se limiten los gastos del gobierno y que no se emitiera dinero, no era considerado una concepción neoliberal o de derecha, sino un objetivo razonable y pretendía la comprensión en el sentido de que a quienes más perjudican los gastos excesivos de los gobiernos con emisiones monetarias es a los pobres.

2.1.2 INFLACIÓN Y CRECIMIENTO.

El ser humano puede guardar parte del fruto de su trabajo, es decir, ahorrarlo para posteriormente invertirlo o gastarlo. El ahorro es el antecedente de la inversión, de la productividad que por lo tanto representa el progreso. Cuando hay guerras se reduce el ahorro y por lo tanto el progreso, sin embargo, después de la segunda guerra mundial, en tiempos de paz se generaliza una teoría económica que con la excusa de crear empleos y distribuir mejor el ingreso provocó indirectamente la destrucción del ahorro.

La mayoría de los gobiernos del mundo utilizan con mayor o menor grado la inflación o emisión monetaria para financiar sus gastos. Y La inflación o emisión monetaria significa técnicamente un impuesto sobre el ahorro que mantiene la población en unidades monetarias. La población es privada de parte de sus ahorros por los gobiernos, por medio del proceso inflacionario.

La inflación, que es un impuesto disfrazado al ahorro de la comunidad, junto con los altos impuestos directos o indirectos, los cuales son las principales causas de la miseria y el atraso de muchos países del tercer mundo. Las medidas a tomarse deben ser reducir a cero el fenómeno inflacionario, lo que implica necesariamente un equilibrio de sus finanzas publicas vía disminución de gastos y un control permanente sobre la emisión monetaria. Sin estos cambios cualquier programa de beneficio será inoperante.

Para contrarrestar el proceso inflacionario el licenciado Salinas y su equipo tuvieron que acudir a medidas heterodoxas y contaron en el apoyo del gobierno de los Estados Unidos, del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. Estas medidas significaron la instrumentación de las políticas restrictivas de ajuste de una forma atenuada a través de los mecanismos concertados de los pactos de solidaridad económica (donde se reunían sindicatos, empresa privada y gobierno, en pos de un objetivo antiinflacionario común).

Durante el sexenio de Salinas se llevó a cabo la supresión de ceros a la moneda, cuyo objetivo fundamental fue facilitar el intercambio entre los ciudadanos, junto con este objetivo se buscaba simultáneamente la fijación del tipo de cambio y una inflación de menos del 10%. Solo los países que han

sufrido procesos hiperinflacionarios, debido a las irresponsables emisiones monetarias de sus gobiernos, han tenido que cambiar la unidad monetaria y suprimir ceros.

El aumento del dinero en circulación, genera un aumento de precios que a la vez hacen necesarios imprimir billetes con una mayor denominación. La supresión de ceros en los billetes para que no sea solamente una medida psicológica, que cause confusión, debe ir acompañada de un control de la emisión monetaria, que mantenga expectativas razonables de que los precios y el tipo de cambio se mantendrán estables.

El repunte inflacionario causa todo un desfasamiento en el programa económico de Salinas, cuya causa fue la emisión de dinero para comprar divisas. Lo recomendable es que por ningún motivo las autoridades del Banco de México incrementen la cantidad de dinero en circulación por arriba del crecimiento del producto interno bruto del año anterior.

2.1.3 FISCO Y DESARROLLO

Un efecto poco comentado con relación al cambio de sistema monetario son los costos que significan para comercios, industrias, bancos, profesionales y ciudadanos en general, el corrimiento del punto decimal tres lugares a la izquierda.

El gobierno salinista señaló que mediante la supresión de los ceros ahorraría millones de pesos en monedas, pero pasó por alto los miles de millones que gastaron los bancos, empresas y profesionales para adaptar sus sistemas computacionales, cajas registradores, archivos, así como el entrenamiento de personal, debido a las modificaciones en el sistema monetario. Las modificaciones fiscales, si bien permitieron al gobierno aumentar sus ingresos, representaron miles de millones de pesos de pérdidas en capacitación, papeleo, tiempo y personal en las empresas para entender y juicio con las múltiples reformas fiscales.

La ecuación costo-beneficio del llamado sector público debe tomar en cuenta no solo los efectos en el gobierno, sino con el público, que al menos teóricamente es el beneficiario de las decisiones públicas.

El gobierno opera en un entorno monopólico, por lo tanto, la mayoría de sus decisiones en cuanto a los servicios que presta, las tienen que acatar los ciudadanos.

La mayoría de los empresarios se quejan de la falta de liquidez y acusaron al gobierno de políticas contraccionistas. Ese razonamiento implicó que para generar empleos y crecer fué preciso que el gobierno gastara más, y pusiera más dinero a la circulación como consecuencia de esto, el gobierno de Salinas bajó el impuesto inflacionario, pero aumentó la presión fiscal.

La mayoría de las empresas de México, no pudieron pensar objetivamente en crear empleos, sino en despedir personal, pues muchas de ellas estuvieron entre la alternativa de pagar la nomina o pagar impuestos.

Lo que el gobierno salinista ocultó fue que el aumento de ingresos fiscales fue responsable en parte del desempleo y de la reducción del flujo de efectivo en la mayoría de las empresas. La falta de liquidez las llevó a endeudarse con altas tasas de interés. Fenómeno que colocó a muchas de ellas en una posición de insolvencia mientras continuo el mismo esquema fiscal. No sólo con la emisión de dinero se beneficia el fisco, sino que al aumentar nominalmente los ingresos, los empuja a impuestos más altos, debido a la progresividad fiscal, aunque en términos reales reciban lo mismo.

Esto es valido, como condición macroeconómica de estabilidad nacional, aunque es necesario valorar coyunturalmente el estado microeconómico de los sectores y ramas, buscando cuidadosamente no deprimirlos.

2.1.4 PRIVATIZACIÓN.

La tendencia privatizada en el mundo es consecuencia más que de un cambio ideológico, de la triste experiencia de casi todas las empresas estatales. Pérdida, subsidios, endeudamiento, ineficiencia y corrupción, fueron algunos de los frutos de las empresas estatales que durante mucho tiempo vivieron a la sombra de las teorías intervencionistas, nacionalistas o con la excusa de salvaguardar los llamados sectores prioritarios y estratégicos.

La privatización no es un triunfo de las ideas neoliberales, sino una salida para aquellos países que vivieron bajo el establecimiento del estatismo. Sin

embargo, la solución no es privatizar a medias o simplemente vender las empresas.

La privatización, para que se traduzca en un beneficio para la sociedad tiene que ir acompañada de cambios jurídicos que le permitan a la empresa funcionar en competencia eficientemente en el mercado.

Por otro lado, es frecuente que durante los periodos en que las empresas se encontraban estatizadas, adquirieron compromisos con sindicatos a través de contratos colectivos, que hacen muy difíciles que la privatización se traduzcan en un beneficio para la sociedad al no mantenerse esos compromisos. Durante el sexenio de Salinas, México realizó un fuerte esfuerzo de privatización.

Uno de los grandes males de la cultura estatista en que se han vivido en México es pensar que todo nos lo debe dar el Estado: carreteras, ambulancias, medicinas, escuelas, etc. Las carreteras, los hospitales, los puertos (se pensaba) eran responsabilidad exclusiva del gobierno. Por su parte, a muchos empresarios les beneficiaba esta cultura, pues los relevaba de muchas responsabilidades sociales o les permitía utilizar en su provecho casi gratuitamente instalaciones construidas con el dinero de todos los mexicanos.

Cabe apuntar que las privatizaciones llevadas a cabo no fueron suficientes, no contribuyeron a la liberalización económica por que con ellos se fortalecieron monopolios. Esto provocó una mayor concentración del ingreso y la riqueza, produciendo un efecto económico y social contradictorio.

2.1.5 DEUDA, INVERSIÓN Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Al realizar un análisis objetivo de la inversión extranjera en la región latinoamericana, se aprecia que esta es muy pequeña con relación a la existente en otros países.

Si la inversión extranjera genera dependencia, explotación, empobrecimiento y descapitalización, entonces los países con mayor inversión extranjera deberían ser los más dependientes, explotados, pobres y descapitalizados.

La realidad es todo lo contrario. Precisamente los países mas adelantados y con mayores niveles de vida son los que tiene una mayor cantidad de inversión extranjera en la actualidad.

La mayor parte de la inversión extranjera de los Estados Unidos esta en Europa y en Canadá, y la mayor parte de la inversión extranjera de los japoneses y de los europeos se encuentra en los Estados Unidos. Tan solo el estado de California tiene un 40% más de inversión extranjera que toda la República Mexicana y los Estados Unidos son el país con la mayor cantidad de inversión extranjera en el mundo.

La maquila es una actividad industrial, producto de la división del trabajo, maquilar quiere decir producir partes de un producto o ensamblar ese producto. La maquila se da en casi todos los países industrializados, buscando mano de obra barata. Este fenómeno se ha internacionalizado y desplazado hacia varios países subdesarrollados.

Durante el sexenio de Salinas la industria nacional aumentó el número de trabajadores contratados en 3.8%, mientras que la industria maquiladora lo incremento en 135%.¹⁴

Por otro lado, con el establecimiento de las maquiladoras, se crean demandas sociales como viviendas, luz y transportes para los trabajadores, generadas en cualquier proceso de industrialización y crecimiento económico de un país.

El Lic. Salinas de Gortari generó la oportunidad de convertir a México en un país maquilador con el Tratado de Libre Comercio, como una fase primaria de un proceso de industrialización mas integrado.

La única forma de que podemos afirmar que un déficit en la balanza de pagos o comercial se financia sanamente con la entrada de capitales, es cuando estos se traducen en un aumento de la planta productiva, a través de importaciones de bienes de capital que incrementen las exportaciones. Pero si los bienes de capital provenientes del exterior en su mayoría, se colocan en depósitos bancarios en pesos para aprovechar las relativas altas tasas de interés con relación a las ofrecidas en Estados Unidos, o incursionan en la Bolsa de Valores para especular temporalmente, no podemos afirmar que esa

¹⁴ Pazos Luis, "El final de Salinas", Editorial Diana, México, 1994, Pp.104

entrada de capitales constituya un financiamiento sano y permanente del déficit comercial y de servicios en México.

El gobierno de Salinas modificó la ley de inversiones extranjeras, para que el flujo de capitales del exterior se dirigiera en mayor proporción a inversiones directas en las áreas agropecuarias, minera, turística, industrial y comercial.

El gobierno de Salinas logró en 1989 una renegociación ventajosa de la deuda externa que, entre capital e intereses le ahorró cerca de 20 mil millones de dólares. El anuncio de la Secretaría de Hacienda del pago de más de 7 mil millones de dólares de deuda externa en 1982, fue considerado como un paso positivo para solucionar el problema de la deuda externa.¹⁵

El dinero utilizado para el pago de la deuda fue proveniente de la venta de acciones de Teléfonos de México y de algunas otras empresas, parte de cuya compra se cubrió en dólares. También aunque no aprecia muy sano, se pidió prestado para comprar deuda. La razón es que al comprar la deuda anterior, a precio reducido resultó un ahorro para el gobierno.

El panorama de la deuda mexicana mejoró con esos pagos, pero era necesario vigilar que tanto el gobierno como el sector privado no se extralimitara con el endeudamiento.

La ventaja de la inversión financiera extranjera sobre la deuda externa gubernamental con bancos y organizaciones internacionales es que mientras la deuda tradicional es exigible en dólares, la compra de valores gubernamentales es exigible legalmente en pesos. Los extranjeros compran pesos para después adquirir CETES, TESOBONOS¹⁶ y otros valores a través de casas de bolsa o bancos.

Desde el punto de vista económico, el TLC para los Estados Unidos no significa grandes cambios en la creación de empleos y crecimiento económico.

¹⁵ Pazos Luis, *Obra Citada*, Pag. 110-112

¹⁶ CETES: Títulos al portador en los que se consigna la obligación del gobierno federal a pagar el valor nominal en la fecha de vencimiento son en moneda nacional y conllevan una tasa de interés.

TESOBONOS: Son títulos de crédito emitidos por la tesorería de la Federación del gobierno, en dólares al tipo de cambio libre, pagaderos cada seis meses.

En México el TLC si es muy importante porque esto significa convertirse en el país más apetecible para invertir entre los subdesarrollados, ya que ofrece el atractivo a los extranjeros que inviertan en México, previo cumplimiento de la reglas de origen, el acceso libre y permanente al mercado más grande del mundo.

La principal finalidad de este tratado fue acelerar el crecimiento económico y aumentar el nivel de vida de los mexicanos, sin la necesidad de endeudarse con el extranjero o devaluar constantemente la moneda para aumentar las exportaciones.

El presidente Carlos Salinas de Gortari realizó cambios profundos en la economía, los que ubicó al país en una economía más sana, ágil y en beneficio de los asalariados. Sin embargo, los frutos de la mayoría de esos cambios se cosechan a largo plazo. Para la mayoría de la población trabajadora y de clase media, no representó ningún beneficio en el corto plazo, más aún si se considera la crisis final de 1994/1995, como consecuencia de un manejo político erróneo de las decisiones económicas estratégicas.

El grave error del gabinete económico en su afán de evitar la recesión y de jugar a la baja global de la inflación, a la vez que alcanzaba mayores crecimientos fue que se confiaron y no hubo un avance sustancial y perdurable en la lucha contra la inflación.

La mayoría de los mexicanos han medido el beneficio de las políticas del Presidente Salinas con relación a su poder adquisitivo sin tomar en cuenta las correcciones más profundas cuyos frutos no son inmediatos.

Ya analizada la situación económica mexicana durante el sexenio salinista debemos y podemos analizar como se han integrado el Estado y las Empresas buscando una óptima calidad económica para el país.

2.2 LOS PLANOS MACRO Y MICROECONÓMICOS, LA FALTA DE INTEGRACIÓN.

La preocupación del gobierno en la etapa de apertura fue la de disminuir la participación del Estado en la economía quitándole funciones de regulación de la actividad económica, en vez de reestructurar los esquemas gubernamentales para hacerlos más eficientes en sus funciones para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo a largo plazo y el bienestar de la población.

El propósito que predominó fue el de crear confianza al sector privado para que este comandara la regulación y la estructuración de la economía. En estas condiciones se requiere de nuevas relaciones entre el Estado y el Sector Privado. Nuevas formas de colaboración deben desarrollarse entre las empresas nacionales y las transnacionales, así como entre las grandes, las pequeñas y medianas empresas para mejorar las condiciones de organización empresarial y la productividad, en la perspectiva, de un desarrollo integral, competitivo y sostenido de la economía.

Debe haber mayor relación entre el sector público y el privado, para hacer factible el crecimiento de la inversión de largo plazo, No existen condiciones financieras para que el Estado provoque el crecimiento de la inversión y retome por sí solo la reactivación de la economía. El Estado y el Sector Privado deben unir esfuerzos para desarrollar conjuntamente el progreso técnico y la competitividad de la economía. Este debe ser el objetivo fundamental de la política económica y de la concentración entre los diferentes sectores y agentes económicos ya que sin lograrlo no se erradican los obstáculos al crecimiento ni se supera el subdesarrollado.

Un sector de la economía por si solo es incapaz de realizar un proceso de modernización y transformación de la demanda. Se precisa de acuerdos y compromisos que involucren a todos los sectores para asegurar una participación activa en el cumplimiento del proyecto de desarrollo.

Los retos que tiene ante sí la economía nacional frente a sus problemas internos y externos, exigen construir nuevas formas de funcionamiento y relaciones del Estado, con el Sector Privado, con los Trabajadores y toda la Sociedad. Las relaciones entre el Estado y las Empresas, como entre los trabajadores y las empresas, deben darse dentro de un clima de integración de

esfuerzo para alcanzar la modernización de la economía, incrementar la productividad, vencer el atraso, superar la competitividad y mejorar el nivel de vida de las grandes mayorías de la población.

Superar los problemas que enfrenta la economía, exige modificar la política económica actual para evitar mayores desequilibrios productivos y del sector externo, y de esta forma retomar la capacidad de regulación macroeconómica del estado. Esta es indispensable para evitar la incertidumbre y las practicas especulativas y poder recuperar el crecimiento de la inversión.

Así mismo, es imprescindible modificar substancialmente la participación del estado en la economía a fin de corregir las distorsiones propiciadas, tanto por el modelo salinista, como por las que se han venido arrastrando desde hace décadas.

El aparato administrativo debe reorganizarse con personal competente, y conformar carreras publicas bien estructuradas. Para la instrumentación eficiente de las decisiones y los programas públicos, debe predominar la descentralización en la ejecución de estos.

Las funciones de la administración publica deben estar guiadas por criterios de eficiencia, en función de los objetivos nacionales trazados, dando fin al despilfarro de recursos y al burocratismo.

Además, se precisa de un Estado democrático, con capacidad de gestionamiento, intervención, concentración y regulación eficaces, y sobre todo con capacidad de convencimiento y movilización, para que los diferentes sectores de la economía se sumen al proyecto de transformación económica.

Solo mediante una acción reguladora y coordinadora del Estado, se puede garantizar el manejo de las variables macroeconómicas, de forma tal que permitan compatibilizar las políticas de baja inflación, con las de crecimiento económico sostenidos y más equitativos.

Durante el proceso de apertura mexicano el Estado se ha propuesto entre otras las siguientes medidas en materia de política económica:¹⁷

a) Instrumentar políticas de estabilización y crecimiento que compatibilicen el ajuste fiscal y el ajuste del sector externo para garantizar expectativas positivas de largo plazo que se traduzcan en mejores empleos y salarios para las grandes mayorías.

b) Crear condiciones financieras que permitan hacer mas dinámica la inversión productiva, así como promover una mayor articulación entre el sector financiero y productivo para propiciar la inversión de largo plazo.

c) Facilitar el crecimiento de la inversión productiva para la realización de las transformaciones productivas y la modernización, con la perspectiva de mejorar el mercado interno y eliminar obstáculos al crecimiento.

d) Promover e impulsar el desarrollo tecnológico y el crecimiento de la productividad y competitividad de la economía.

e) Desarrollar permanentemente la infraestructuración física y de capital humano que asegure las externalidades y el nivel educativo imprescindible para facilitar y garantizar el desarrollo rentable y logrado de los diversos proyectos de inversión.

f) Mejores negociaciones comerciales, tecnológicas y financieras con los países desarrollados que asegure mercado para nuestros productos, y sobre todo, flujos de tecnología y capital para impulsar la reestructuración y modernización de la economía, y así encaminarse a una inserción eficiente, y no subordinada a la economía mundial.

g) Construir con la sociedad organizada, instituciones democráticas que respondan a los objetivos trazados por todos logrando así una integración entre el Estado y las empresas.

El Estado debe eficientar su regulación macroeconomía para evitar acciones especulativas que propicien desequilibrios que terminen frenando y comprometiendo el crecimiento económico y la soberanía del país.

¹⁷ Huerta Arturo, "La política neoliberal de estabilización en México", Editorial Diana, México, 1994, Pp.207-208.

La política de concertación entre el Estado y los diversos sectores y agentes de la economía, exige procesos de democratización hacia el interior de los diferentes sectores patronales y de los sindicatos.

Esto es fundamental para que los representantes en el proceso de concentración y negociación, respondan a los niveles e intereses de la mayoría de los agremiados a sus agrupaciones corporativas, para garantizar el cumplimiento eficiente de los acuerdos alcanzados.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados se requiere de negociaciones y acuerdos entre los diferentes grupos y agentes económicos (sector público, sector privado nacional y extranjero y sindicatos) para la definición de las diferentes funciones que les corresponden realizar a cada uno de ellos.

Para que la integración pueda darse y tenga resultados positivos, se requiere de una participación activa y organizada de los diferentes sectores y agentes económicos y políticos, en la instrumentación y supervisión de la gestión, desarrollo y cumplimiento de los acuerdos y tareas para la realización de los grandes objetivos trazados. De esta forma, se estará regulando a las empresas, y al mercado a alcanzar una dinámica sostenida de la economía, con determinado grado de equidad en la distribución del ingreso creado.

Como conclusión podemos decir que falta integración entre los planos macro y microeconómico, que para su profundización no se puede pasar por alto un análisis sectorial de la economía en México, que permita apreciar cual ha sido la incidencia de la política económica en cada una de estas grandes agrupaciones ramales de la economía del país.

2.3 UN ANÁLISIS SECTORIAL DE LA ECONOMÍA DE MÉXICO.

Aún cuando en conjunto una economía puede obtener ganancias netas, no todos los sectores resultan igualmente beneficiados por lo que es importante estudiarlos por separado.

2.3.1 EL CAMPO MEXICANO.

Durante el sexenio de Salinas, el campo atravesó por una severa crisis, debido a que acumuló a lo largo de varias décadas una disminución de la capacidad productiva, por lo que fue una situación particularmente difícil.

La tan peculiar geografía mexicana, redujo el número de hectáreas de tierra con potencial agropecuario a 25 millones aproximadamente, lo cual si consideramos que la población económicamente activa que se ocupa en el campo es de alrededor de 5 millones de personas, da como resultado un promedio de 5 hectáreas de tierra arable disponible por productor.¹⁸

Además, existió un problema de excesiva dispersión de los asentamientos rurales que obstaculizan la comercialización eficiente de productos y generó altos costos que limitaron la provisión de servicios.

La mayor parte de las tierras de cultivo en México son de tipo temporal. Se calcula que solo el 20% del total de la tierra arable cuenta con infraestructura de riego. Este aspecto es de gran trascendencia ya que condiciona en buena medida el volumen de producción, a la cantidad y regularidad de las lluvias.

El apoyo que recibe el campo se deriva de los recursos que destina el gobierno en forma directa y del financiamiento que recibe de la banca comercial y de desarrollo.

El principal mecanismo por medio del cual el gobierno incidió en la producción agrícola, fue el esquema de precios de garantía y precios de concentración. Ambos se tratan de los precios mínimos a los cuales los campesinos comercializan sus cosechas. La diferencia reside en que los primeros los fija el gobierno, mientras que los otros son resultados de las negociaciones entre productores y autoridades. El objetivo es garantizar una actividad rentable a los agricultores y disminuir el riesgo asociado a la producción agrícola.

¹⁸ INEGI, XI censo general de población y vivienda 1990, perfil socioeconómico demográfico.

La preocupación del gobierno se ha mantenido en el sentido de involucrar a todos los sectores en el proceso de modernización, lo que lleva a promover modificaciones substanciales en el ámbito legal y en el marco institucional del campo.

En el sexenio 1988-1994 se creó un programa de apoyo al campo donde los objetivos principales planteados fueron: Procurar un mayor acceso de crecimiento; promover la capacitación, la investigación y la transferencia de tecnología; atender a las necesidades de infraestructura del sector rural; modernizar la planta agroindustrial y de procesamiento; multiplicar los canales de comercialización y ampliar los mercados de exportación. En resumen, crear las condiciones necesarias que permitan una situación de competencia menos desventajosa para el campesino mexicano.

El programa de apoyo al campo contenía además, acciones complementarias específicas para el fortalecimiento del sector rural en las áreas de financiamiento, inversión y acceso a insumos. Se destaca en este último punto el establecimiento de la desgravación inmediata de los insumos más importantes: fertilizantes, maquinaria agropecuaria, tractores y herramientas, con el objetivo de reducir los costos de producción.

2.3.2 INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

El sector automotor reviste gran importancia para México, ya que después de la industria petroquímica, es la segunda industria con mayores niveles de exportaciones. Además, la variedad de productos incorporados en los vehículos terminados, la tecnología que se desarrolla y los procesos productivos que involucra, desencadenan un efecto multiplicador sobre la actividad económica en su conjunto.

La industria está compuesta por cinco empresas ensambladoras de automóviles y camiones ligeros, las cuales han fabricado el 96.7% de todos los vehículos producidos en México durante los últimos años. Dichas empresas cuentan con 31 plantas para ensamble de vehículos y producción de motores, con una capacidad instalada anual superior a un millón de vehículos y dos millones de motores.¹⁹

¹⁹ Fernández Pérez Manuel, "Lo negociado del TLC", Editorial Mc Graw Hill, México, 1994, Pp. 96-99.

El sector automotor adquiere gran importancia como generador de empleos y su creciente participación en los mercados internacionales. Sin embargo, las regulaciones anteriores que se aplicaban a la industria habían ocasionado la coexistencia de plantas eficientes a nivel internacional con alta capacidad de exportación y plantas obsoletas fabricantes de un gran número de series y modelos orientados exclusivamente al mercado doméstico.

Así mismo, dichas regulaciones perseguían objetivos contradictorios al promover, por un lado las exportaciones mediante requisitos de compensaciones de divisas y por otro lado, la sustitución de importaciones, al forzar a las empresas a incorporar ciertos componentes nacionales obligatoriamente y obtener altos grados de integración nacional por vehículos, existen además límites a la inversión extranjera directa al sector de autopartes como en el ensamble y fabricación de vehículos de autotransporte.

2.3.3 SECTOR PETROQUÍMICO

Entre los sectores de la industria manufacturera que han mostrado mayor dinamismo como resultado del programa de apertura comercial, se destaca el sector petroquímico por su creciente participación en los mercados externos.

Su evolución ha demostrado la capacidad empresarial y la de asimilación e incluso adaptación de nuevas tecnologías, que permite a las empresas ajustarse a un entorno económico más competitivo.

La participación de la industria petroquímica en el producto interno bruto del sector manufacturero ha ido en aumento, destacándose, la evolución de los segmentos de productos intermedios y de resinas y fibras sintéticas. Esto dos últimos segmentos continúan siendo una fuente importante de divisas para el país. Por otro lado, se ha presentado un importante aumento de las importaciones, tanto en la rama de hules sintéticos como en la de productos que se utilizan como insumos, lo que ha incidido negativamente en las producción de hules sintéticos y con esta en las tasas de utilización de la capacidad instalada.

La regulación petroquímica se aplicó a dos grupos de productos: los básicos, cuya producción está reservada en exclusiva a PEMEX, y los secundarios, en cuya elaboración pueden participar indistintamente el sector público y el privado.

La política de comercialización de PEMEX incluye la fijación de precios en el mercado domestico utilizando como referencia los precios vigentes en la Costa del Golfo de Estados Unidos y sumando a estos los costos de internación al país (tramites aduanales, costo de transportes, etc.), incluso cuando el producto es de origen regional.

Es importante resaltar que en un sector como el petroquímico en el que las materias primas no pueden ser sustituidas fácilmente, la realización de proyectos de inversión sin contar con un abasto confiable y a precios competitivos de dichos insumos daría por resultado niveles altos de incertidumbre, esto a su vez, reduce la tasa de rentabilidad esperada y hace menos atractivas las nuevas inversiones.

El comportamiento reciente del sector, muestra que las empresas mexicanas no solo han tratado de sobrevivir con mayor protección sino también participando directamente en los mercados externos.

Desde 1990 se inició un proceso de reestructuración de las industrias que tiende a incrementar su eficiencia elevando las tasas de utilización de la capacidad instalada, y en algunos casos la ampliación de las escalas de producción. México cuenta con plantas modernas cuya escala de producción y tecnología de procesos es de la más eficientes.

2.3.4 LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA.

El marco regulatorio nacional en materia siderúrgica ha estado condicionado por el modelo de desarrollo industrial, en que el Estado además de desarrollar políticas que incentivarán el florecimiento de la industria, interviene directamente como productor. El Estado promovió la liberación del sector, desmantelando el proteccionismo comercial e incluso privatizando totalmente la industria.

La intervención del estado mexicano fue exitosa en cuanto a la creación de una capacidad suficiente para satisfacer la demanda interna en términos cuantitativos, pero fracaso en términos de eficiencia y calidad.

En septiembre de 1989 se decide liberalizar parcialmente el control de precios de los productos siderúrgicos con el fin de alcanzar precios competitivos a

nivel internacional, otro ajuste importante fueron: el recorte de personal para incrementar la productividad hacia niveles internacionales, y la liberación de precios de algunos insumos como luz y gas. La privatización fue anunciada finalmente en agosto de 1990.

2.3.5 SECTOR FINANCIERO.

El sistema financiero mexicano ha experimentado cambios importantes en los últimos años, sobre todo a partir de 1988, año en el que se comenzaron a emitir una serie de leyes y regulaciones que buscaban liberarlo y modernizarlo. Dichas leyes fueron acompañadas de un programa exitoso de estabilización macroeconómica y saneamiento de las finanzas públicas. La mayor estabilidad macroeconómica y la liberación del sector coaccionaron que la banca penetrara en el ahorro en forma importante, lo que a su vez permitió generar mayores fondos para canalizarlos hacia actividades productivas. Estos fondos se incrementaron aún más en 1991 con la disminución de la deuda pública externa que trajo como resultado el proceso de saneamiento de las finanzas públicas.

Sin embargo, el nivel de eficiencia del sector deja mucho que desear ya que el sistema bancario funciona con márgenes de intermediación y costos de operación demasiado elevados cuando se le compara internacionalmente, además de que su cartera vencida se ha mantenido con algunas oscilaciones.

Durante el sexenio de Salinas se profundizó en el proceso de desregulación y en el sistema financiero mexicano, sobre todo en las áreas en las que los mecanismos para promover la estabilidad del sistema conferían ventajas a los intermediarios ubicados en el exterior.

En este sentido se eliminaron las barreras a la competencia que tenía el sistema financiero nacional, en particular lo relativo al capital mínimo para establecer diversas instituciones financieras. Si bien esto es una práctica convencional en las regulaciones de los sistemas financieros, en el caso de México el capital mínimo parece ser desproporcionado, en términos de los que sería necesario para evitar una conducta imprudente en las instituciones financieras.

En ausencia de un ambiente competitivo, las ganancias de la apertura pueden no concretarse en la medida en que la labor de los intermediarios de exterior pueden limitarse a recabar rentas monopólicas en lugar de promover mayor eficiencia en la intermediación financiera local.

Con este estudio podemos entender cómo se encuentran los distintos sectores económicos del país y podemos deducir con esto que la economía mexicana se encuentra en una situación estable. Posteriormente analizaremos la relación entre las grandes y pequeñas empresas para fijarnos una idea general del comportamiento de esta relación.

2.4 LA GRAN EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES DE ESCALA MENOR. CONTRASTES Y COMPLEMENTARIEDADES.

Hasta hace poco tiempo el desarrollo del capitalismo implicó el crecimiento del tamaño y complejidad de las empresas industriales.

La invención y aplicación de la maquina-herramienta hizo surgir una nueva entidad productiva que elevó cualitativamente la escala de producción con base en la creciente especialización y socialización de los medios productivos empleados. El factor dinamizador de lo que hoy llamamos pequeñas empresas es la tecnología de base manual con una limitada división del trabajo.

La fusión de las empresas, concebida para contrarrestar los problemas de rentabilidad generados por la magnitud de las inversiones en equipo, elevó no solo el tamaño sino también el nivel económico de ciertas empresas.

El sistema Fordista de producción en masa de bienes estandarizados, que comenzó en Estados Unidos desde principios del siglo XX, pero que se impulso en el resto del mundo industrializado unos cuarenta años después, elevó las escalas de producción y complejidad de la organización industrial.

La interrelación de las grandes entidades productivas y de las de menor tamaño no se mantuvo históricamente inalterable. Hasta principios del siglo XX las grandes organizaciones industriales se abrieron camino desterrando a sus competidores que operaban en menores escalas con la tecnología que iba quedando obsoleta.

Posteriormente se definió una nueva forma de coexistencia entre empresas de diversos tamaños, naturalmente bajo el liderazgo de las mayores. Primeramente las pequeñas empresas se acomodan en los resquicios que dejaban los mayores productores y eran toleradas por estos mientras le permitieran eludir los peligros de las sobreexpansión.

La gran fabrica de producción en serie de bienes estandarizados normalmente no producida todas las partes que requerian. Esto abrió un campo a pequeños talleres que se van ajustando progresivamente a la normas de calidad y a la velocidad de producción que imponen las grandes empresas.

La aparición de la manufactura flexible basada en la innovaciones de la microelectrónica y la informática modifica la relación entre grandes y pequeñas empresas, al hacer posible la producción rentable de algunos.

Los productos en pequeñas series y el incrementar el poder de adaptación a los cambios en el mercado, ha abierto un nuevo ámbito para la dinamización de las empresas que operan en escalas reducidas.

La participación de las pequeñas empresas en la generación de nuevos empleos ha comenzado a crecer recientemente. Al mismo tiempo que el tamaño promedio de las empresas comienza a disminuir en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y Japón. No se puede decir que la participación de las grandes empresas en la producción haya disminuido, al contrario, todo indica que ha aumentado sin embargo, empleando menor fuerza de trabajo.

Entre más industrializado se encuentre un país, mayor será el peso de las grandes empresas y podrá seguir creciendo. Al mismo tiempo la empresa de escala menor ira declinando en términos para ubicarse finalmente en un nivel mínimo.

Conforme aumenta el grado de industrialización, se produce un cambio en la estructura de tamaños de las empresas industriales. Declinan la participación de la industria domestica, esencialmente aquella ligada a la producción rural,

los pequeños talleres manufactureros, al contrario, aumentan su participación hasta llegar a un punto en el cual se estabilizan, mientras que la participación de las grandes empresas no dejan de crecer.

En México, el despegue industrializador, al mismo tiempo que condujo al surgimiento de un nuevo tipo de empresa industrial de tamaño pequeño y medio, restringió la producción rural doméstica (microempresa agrícola familiar).

A largo plazo la posibilidad de hacer de la pequeña empresa una alternativa para la generación de empleo, al mismo tiempo que sea eficiente y este vinculada a las especializaciones regionales, depende del desarrollo de la infraestructura educativa y del aumento general de los niveles culturales de la población. Así lo corroboran las experiencias en los países industrializados en los cuales se han destacado las pequeñas empresas.

La pequeña empresa se ha convertido en un vehículo importante para la innovación tecnológica, es capaz de generar empleo con menor inversión percapita y esta dotada de gran flexibilidad pero su potencial solo puede ser debidamente aprovechado si se complementa con el de la gran producción.

Ahora es importante analizar la apertura comercial que existe en México así como los efectos más importantes del Tratado de Libre Comercio, para completar el marco económico en el que se ha encontrado el país en los últimos años, y valorar así las principales incidencias hacia los planos microeconómico y empresarial de la nación.

2.5 LA APERTURA Y EL CAMINO AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, EFECTOS MICROECONÓMICOS.

El impulso inicial hacia la integración regional en Latinoamérica ocurrió a fines de los años cincuenta, inspirado en parte por esfuerzos similares en Europa, y por la estrategia de industrialización vía sustitución de importaciones, impulsada en aquella época por la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL). Dentro de ese esquema, los arreglos comerciales preferenciales se veían, esencialmente, como medio para superar las restricciones impuestas por la pequeñez de los mercados internos, al permitir a las empresas aprovechar las economías de escala del mercado

ampliado y los altos niveles de protección contra las importaciones extraregionales.

Estos acuerdos se consideraban indispensables, en forma temporal, mientras las empresas locales alcanzaban la eficiencia suficiente para competir no solo en su propio mercado, sino a nivel mundial. En la mayoría de los casos se hizo además un esfuerzo por planificar la ubicación de la capacidad industrial para lograr un crecimiento balanceado.

El renacimiento integracionista que se comenzó a dar en la región a fines de 1980, fué una propuesta enteramente diferente. Como parte de una agenda más amplia de reformas económicas, el actual proceso integracionista se orienta más hacia el exterior que hacia el interior. En lugar de desalentar la inversión extranjera se buscan fuentes de capital, tecnología y canales de comercialización. Se presta atención primordialmente a las señales de mercado y a las fuerzas competitivas, más que a la intervención estatal para la asignación de recursos. Finalmente se favorecen las medidas automáticas y de aplicación general sobre los enfoques selectivos caso por caso, para minimizar el riesgo de retroceso y las presiones de grupos de intereses particulares.

Los aspectos económicos de las áreas de libre comercio son bastante claros. La eliminación preferencial de las barreras comerciales mutuas entre miembros de un tratado genera dos tipos de efectos:

- a) Estáticos
- b) Dinámicos

A corto plazo la eliminación de barreras comerciales induce una reasignación de los recursos existentes (efectos estáticos). Tales efectos son benéficos si conducen a la sustitución de producción interna ineficiente por productos importados a menor costo. Sin embargo, pueden reducir el bienestar si, por el contrario inducen un desplazamiento de importaciones de bajo costo procedentes de fuera del tratado, por fuentes menos eficientes al interior del tratado. A este calculo básico deben agregarse los costos de transacción, ligados a la reasignación de recursos.

En el largo plazo los tratados fluctúan las tasas de crecimiento de sus miembros (efectos dinámicos), al influir en sus decisiones de inversión y en la

eficacia con la que se utilizan los recursos, así como por efectos distributivos entre sus miembros aunque generalmente son menos obvios y más difíciles de calificar.

Por último, los tratados, especialmente los grandes (con influencia internacional), afectan también a los países no afiliados, al desviar de ellos comercio e inversión, o por el contrario, induciendo aumentos en la demanda por sus exportaciones.

Para los Estados Unidos es importante entablar relaciones político-económicas con México ya que este representa más de la mitad del comercio bilateral de los Estados Unidos con Latinoamérica y alberga cerca de la tercera parte de toda la inversión manufacturera de Estados Unidos en la región.

A más largo plazo los principales beneficios del TLC serán las ganancias en eficiencia asociadas al mejoramiento de la mezcla de recursos y la ampliación de las opciones tecnológicas del mercado integrado. Con el tiempo la incorporación más completa de México en la economía norteamericana debería resultar en una mejor asignación global de los recursos en el mercado ampliado, un aumento en los flujos recíprocos de comercio e inversión, una mayor competitividad externa de las economías y un aumento en las tasas de rendimiento de ingreso en el área.

A partir de julio de 1985, la política de comercio seguida por México ha estado definida y se ha mantenido sobre la base del objetivo de vincular a la economía nacional con los mercados mundiales y propiciar un crecimiento sostenido del ingreso y del empleo a través de una mayor eficacia microeconómica. En esta última década el sistema de protección ha evolucionado de un esquema altamente discrecional basado en cuotas y permisos de importación, a uno más neutral en el que la protección se otorga principalmente mediante aranceles.

El TLC profundiza las medidas de apertura comercial que ha seguido el país desde 1985, y como tal, se observa ya la generación de ganancias adicionales en eficiencia. Sin embargo, los efectos globales de la integración regional por tratarse de una desgravación preferencial de aranceles, pueden diferir de los que provocaría una reducción unilateral y generalizada de las barreras al comercio. La integración regional puede dar lugar al fenómeno de desviación

de comercio que reduce las ganancias en bienestar asociadas a la apertura generalizada.

Este fenómeno se presenta cuando se sustituyen productos provenientes de terceros países elaborados más eficientemente por productores regionales, debido a la reducción de aranceles entre los países que conforman la zona de libre comercio.

Los efectos negativos de la integración regional pueden contrarrestarse con el aumento de bienestar que provoca el fenómeno de creación de comercio.

Este último se presenta cuando, por la desgravación arancelaria se sustituyen productos elaborados con menor calidad en el país, por productos de menor costo de la región. Los países que conformen la zona son acreedores de beneficios netos si la creación de comercio es mayor a la desviación de comercio. Para el caso de México en particular el alto grado de integración que muestra nuestra economía con la de Estados Unidos y la complementariedad de los recursos productivos incrementan la probabilidad de ganancias netas de la integración al mercado norteamericano.

El acuerdo alcanzado por los tres países programó reducciones graduales en las tarifas aplicables a las mercancías que son originarias de la región para que, en un período máximo de 15 años, se eliminen las restricciones arancelarias al comercio en la mayoría de los productos. Al mismo tiempo se establecen reglas para el uso de barreras no arancelarias como medio de protección y se liberalice el régimen de inversión extranjera directa.

El Tratado de Libre Comercio, a cuatro años de entrar en vigor, ha llevado a México a convertirse en la décima fuerza exportadora del mundo, a la vez que ha incrementado de manera considerable los flujos de inversión extranjera y traído una modernización que era muy necesaria en muchos sectores de la planta productiva.

Antes de la apertura comercial, la estructura de la producción derivada de la protección industrial inducía una asignación muy ineficiente en los recursos en la economía mexicana, básicamente por que los productores se orientaban al mercado interno, no eran competitivos en los mercados internacionales y la protección traía un claro sesgo antiexportador.

Sin embargo, desde el punto de vista de la apertura como tal, profundizada por el TLC, lo que se hizo fue cambiar los incentivos en la economía para la asignación de recursos.

Al eliminar el sesgo hacia la producción de bienes de consumo interno y la visión antiexportadora, se generaron incentivos para resignar los recursos hacia aquellos sectores y aquellas regiones en donde hay ventajas comparativas, en donde la empresa mexicana puede competir en los mercados internacionales en igualdad de condiciones que el resto de los participantes y sin necesidad de estar recibiendo apoyos fiscales, financieros o cambiarios por parte del gobierno.

De esta manera, la competitividad que ha estado ganando y que ahora tiene la actividad productiva mexicana, ha venido de esa reasignación de recursos hacia sectores con ventajas comparativas y de la eliminación del sesgo que tenía la protección en contra de las exportaciones.

En este sentido, la economía mexicana ha ganado, sobre todo los consumidores, porque tienen acceso a bienes de mayor calidad, diversidad y menor precio.

La economía mexicana necesariamente ha tenido que asumir algunos costos derivados del proceso general de apertura económica, en particular a raíz del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Inicialmente fue clave contundente que aquellas empresas que estaban en algunos sectores que no tenían razón de existir, excepto porque estaban totalmente protegidas, estaban condenadas a desaparecer y de hecho cerraron sus puertas casi a la par con la culminación de la protección, debido a que eran compañías que no eran eficientes ni en sus procesos de producción, ni en la calidad de sus productos y mucho menos en el precio de los mismos; en otras palabras no eran competitivas.

Para las grandes empresas nacionales, principalmente las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, el Tratado de Libre Comercio sembró buenas expectativas que se han venido cumpliendo, principalmente en lo relacionado con crédito externo, ampliación de mercados, flujos de inversión y asociaciones.

En el caso concreto de las firmas bursátiles, el TLC permitió que se ampliaran las alternativas de financiamiento para las firmas locales, principalmente por el acceso a recursos provenientes del exterior.

El flujo de recursos no fue solo a nivel de crédito, sino de capital, por las múltiples colocaciones accionarias que se hicieron en Estados Unidos y el resto del mundo, al grado de que las principales firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, también cotizan en Nueva York, todas ellas debido a una mejor situación económica en México y a las expectativas que generó la firma del TLC.

Cabe señalar las ADR'S (American Depositary Rights) que son recibos en los cuales se manifiestan que las acciones de una empresa no estadounidense se tienen en depósito en un banco norteamericano.

Otro beneficio importante que trajo a este tipo de empresas el TLC fue el incremento en el flujo de Inversión Extranjera Directa. De manera más concreta, muchas compañías nacionales contaron con la posibilidad de tener importantes asociaciones con firmas estadounidenses líderes en su sector, con el objetivo de continuar su expansión y estar mejor preparadas para la competencia interna y externa.

Para los pequeños y medianos industriales, el TLC ha sido de enormes pérdidas y por lo tanto, con un balance muy negativo, porque el total de empresas que han cerrado a partir de la crisis de 1995, un 50% se lo debe al TLC.

El TLC tiene cosas positivas y negativas, pero para la industria mexicana vino a representar una ruptura de las cadenas productivas, también rompió con ese largo proceso de sustitución de importaciones y propició que muchos pequeños y medianos empresarios tuvieran que volverse comercializadores para sobrevivir.

Estas son las justificaciones de que las organizaciones, desde hace poco más de dos años, haya solicitado al Presidente Zedillo un nuevo programa económico en el que se incluye la renegociación del TLC, sobre todo considerando que hay salvaguardas que permiten revisar algunas cosas. Lo que se busca es que se fijen barreras arancelarias en algunos sectores básicos

para la industrialización del país, principalmente en el sector de bienes de capital, así como revisar las asimetrías con Estados Unidos y Canadá.

Los pequeños industriales de bienes de capital están en vías de extinción y si no detenemos la avalancha de productos externos y no adoptamos las innovaciones tecnológicas que nos permitan producir bienes de capital, continuará nuestro acelerado rumbo hacia la dependencia y seguiremos siendo un paraíso de todos los capitales extranjeros que llegan al país.

Aunque en el tratado se establecen reglas específicas en sectores importantes de la actividad económica como el automotor, el textil y el de energía y petroquímica básica, los impactos generalizados sobre el comportamiento de la economía mexicana provendrán de las negociaciones en materia de desgravación arancelaria y de reglas de origen, así como de los flujos adicionales de inversión extranjera que atraerá la economía mexicana como resultado de las negociaciones.

En tratados como el negociado por México, es necesario que los beneficios de la desgravación preferencial se limiten a los productos localizados dentro de la región, sin embargo, pueden actuar como una barrera no arancelaria al comercio y a la inversión que provengan de terceras regiones, elevando la protección de las actividades regionales.

2.6 LA CONTINUIDAD DEL MODELO ECONÓMICO. UN RESUMEN ACTUALIZADO.

Al cumplirse la primera mitad del sexenio de Ernesto Zedillo, el balance económico nos indica que México ha salido de una de las peores crisis en su historia y ahora inicia su segunda mitad con una expectativa esperanzadora, aunque todavía tiene importantes retos, como aterrizar en los bolsillos de la población todos los avances a nivel macroeconómicos, y, sobre todo, erradicar las crisis recurrentes de final de cada sexenio.

Consultores, académicos, líderes industriales y los mismos analistas del medio financiero, coinciden en que en materia macroeconómica, partiendo de la severa crisis que enfrentó al iniciar la gestión, el balance es, por fortuna, aprobatorio.

Hay que partir de que el origen de la crisis fue la reducción difícil de seguir en la disponibilidad del ahorro externo, lo que generó una significativa devaluación del tipo de cambio y una severa contracción económica.

Precisamente, luego de haber heredado una situación muy frágil y delicada que propició un verdadero caos en la economía al cierre de 1994 y durante todo 1995, sin duda la peor crisis en la historia moderna del país, en los últimos dos años la administración de Ernesto Zedillo ha logrado dar un giro permitiendo en 1997 culminar con números que nos permiten tener una expectativa esperanzadora para todos los sectores del país.

Por fortuna, la dinámica respuesta de las exportaciones, el apoyo financiero internacional, la agresiva política de deuda externa de las autoridades mexicanas y la disciplina fiscal y monetaria, crearon las condiciones para la recuperación económica y la estabilización del tipo de cambio.

Debido a que el terremoto económico financiero de 1995 sigue mostrando algunas secuelas. En este momento vivimos una etapa de consolidación, que de mantenerse permitirá crecer a un ritmo constante con baja inflación, lo cual se convierte en beneficios generalizados a todos los sectores de la economía y no solamente se quedará en indicadores macroeconómicos.

Sin pretender evaluar administradores sexenales, sino el estado de la economía, es prudente analizar los avances en los planes de estabilización mas recientes, el primero de ellos iniciado en el último año de administración de Miguel de la Madrid (1988), pero propiamente instrumentado por Carlos Salinas de Gortari y el de Ernesto Zedillo (1995).

Los resultados del presente programa son muy positivos. Hoy la economía es mucho mejor que en el pasado por varias razones fundamentales y trascendentales, por poner unos ejemplos comparativos podemos mencionar que hoy las finanzas públicas son equilibradas, mientras que a finales de los años 80's teníamos un problema en el déficit del PIB, anteriormente contábamos con mas empresas públicas, ahora el número de paraestatales es muy reducido, antes teníamos una economía en proceso de apertura y ahora esta muy abierta y por lo tanto muy flexible lo que es trascendente.

CICLO ECONÓMICO SEXENAL CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB.

AÑO DE GOBIERNO	MIGUEL DE LA MADRID (1983-1988)	CARLOS SALINAS (1989-1994)	ERNESTO ZEDILLO (1995-2000)
1	-4.18	3.30	-6.20
2	3.51	4.40	5.11
3	2.52	3.60	5.90*
4	-3.64	2.80	5.20*
5	1.64	0.60	4.70*
6	1.39	3.70	3.80*
PROMEDIO SEXENAL	0.21	3.07	3.07

* Proyecciones macro Asesoría económica

Fuente: Vazquez, Ricardo, "Los hechos hablan". Revista Mundo Ejecutivo, México, Diciembre 1997.

La consecuencia de todo esto es que la inflación va para abajo a un ritmo rápido. La inflación disminuyó tanto en el plan de estabilización de 1988-1994 como en el actual, sin embargo el ritmo de descenso es mayor en el programa de ahora, lo que se debe en parte a que el déficit fiscal inicial era menor en 1995, en comparación a 1988, y la flexibilización de los mercados como consecuencia de la apertura comercial y la política de desregulación.

La recuperación de la producción industrial es mayor después de la recesión de 1994 en referencia a 1988, lo que se basa en la modernización del aparato industrial realizada en los últimos años, en la recuperación económica desde un nivel mas bajo representado por 1995 y por las ventajas comparativas originadas por un salario promedio deprimido.

En ambos periodos de ajuste se realizaron devaluaciones nominales del tipo de cambio que llevaron a una subvaluación real transitoria; sin embargo, los movimientos posteriores en la paridad cambiaria no compensaron los diferenciales de inflación entre México y Estados Unidos, llevando a una sobrevaluación cambiaria.

La magnitud del déficit en cuenta corriente es menor en 1997 con respecto a 1994, lo cual es posible gracias al rápido aumento de las exportaciones como proporción del PIB, debido a los efectos de la subvaluación en 1995 y 1996 y al TLC.

Finalmente con el nivel del PIB en 1997 recuperamos el terreno perdido en 1994, donde lo más importante es que las necesidades de divisas de la economía mexicana ahora fueron mucho menores que en 1994, pero no solo eso, sino que con menor inflación, las tasas de interés también van a la baja y se posibilita mayor estabilidad cambiaria.

Lo mejor de estos tres años de gobierno ha sido recuperar la estabilidad de la economía y los mercados financieros, situación que permitió controlar la inflación y establecer condiciones propicias para el crecimiento económico.

Como consecuencia de todo ello, debe destacarse la recuperación de la confianza por parte de los inversionistas extranjeros, quienes han llegado también en cantidades superiores a las esperadas, principalmente en lo que se refiere a inversión de cartera.

El pilar de la estabilidad económica y el explosivo crecimiento es lo saludable de las finanzas públicas, lo cual ha permitido establecer una política de estabilidad financiera y cambiaria, así como la reducción de la inflación, mientras que en el sector externo ha permitido que el déficit en cuenta corriente no aumente y se mantenga dentro de los proyectados por el ejecutivo.

La primera mitad del sexenio de Zedillo es favorable en virtud de que se ha superado la emergencia económica y se presenta un escenario con expectativas favorables. No obstante, destaca también que en lo social el balance aun queda incompleto porque tienen que elevarse los niveles de consumo y resarciese el poder adquisitivo.

Cabe señalar que a diferencia del programa anterior, donde el dinamismo de la economía coexistió con una reducción sostenida de la inflación hasta que llegó al umbral de un dígito, ahora se percibe un cambio importante y es posible alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico con menores tasas de inflación por la simple razón de que los mercados ahora son más flexibles.

El reto de la segunda mitad de la administración del Presidente Zedillo es pasar de un plan de estabilización a un programa de crecimiento, lo cual requiere mantener la congruencia de la política económica, pero adaptando sus instrumentos a estos propósitos.

Una vez que las grandes cifras macroeconómicas se han ubicado sobre niveles que permiten generar optimismo, las empresas y los negocios han podido actuar dentro de un ambiente de mayor incertidumbre.

Independientemente de consolidar el crecimiento económico sostenido con baja inflación, el principal reto para la segunda mitad del sexenio es hacer llegar a los bolsillos de la población la mejoría de esas grandes cifras globales.

Hay que incrementar el nivel de vida de la población, lo que tiene mucho que ver con la recuperación del salario real, que a su vez está muy ligado con el crecimiento económico. Hay que recordar que si hay crecimiento económico va a haber mayor demanda de empleo y mayores salarios que se paguen a los trabajadores, teniendo como soporte último mayor productividad.

Sin embargo, los retos son terminar de sanear y fortalecer el sistema bancario, evitar el déficit fiscal, mantener un ritmo de crecimiento de exportaciones, sustituir las importaciones, y por último, que los procesos técnicos y de productividad no estén demasiado concentrados en sectores vinculados a la exportación y se generalicen mas a todas las actividades.

A pesar de las mejores bases con que hoy cuenta la economía, subsisten obstáculos para el crecimiento, como la baja tasa de ahorro nacional y la volatilidad de los flujos internacionales de capitales que pueden alterar la estabilidad financiera, principalmente del tipo de cambio.

La restricción externa es lo que va a definir el futuro de México. De hecho, se considera que uno de los principales factores de riesgo que pueden cambiar el escenario optimista es precisamente el factor externo, sobre todo debemos cuestionarnos que tanto va a durar la liquidez internacional y dentro de este mismo riesgo que tan atractivo va a seguir siendo nuestro mercado de valores para seguir captando dólares.

Por lo tanto, debemos destacar que el crecimiento económico en los próximos años esta asociado a un creciente déficit comercial que debe financiarse con recursos del exterior, pero de fuentes estables de financiamiento como la Inversión Extranjera Directa y no de cartera, para reducir los efectos negativos de los movimientos bruscos de capitales.

A nivel estructural, un primer riesgo o debilidad la asociamos a que seguimos siendo una economía con alta dependencia del exterior en cuanto a necesidades de divisas, derivadas de una alta propensión a importar y por ello cuando le metemos el acelerador al crecimiento hay una entrada formidable de bienes importados y por lo cual hay que fortalecer los sectores que compiten con las importaciones para una eficiente sustitución de importaciones.

Otro riesgo que se ve es la heterogeneidad en el desarrollo de diferentes industrias, porque por una parte México cuenta con industrias muy modernas que están expuestas a la competencia internacional, pero también hay grandes rezagos en el sector servicios y en el agrícola. Así mismo, el mercado laboral tampoco funciona idealmente, porque hay grandes disparidades entre sectores, donde lo ideal es que haya diferencias salariales de acuerdo con los niveles de productividad.

Las perspectivas económicas para México son indudablemente positivas, incluso considerando la fase de transición política que se vive, debido principalmente a las bases sólidas de la economía que permiten que la recuperación se generalice paulatinamente a más sectores y regiones.

Se estima que las tasas de crecimiento promedio sean superiores al 5% y que exista un crecimiento promedio del PIB de 4.6% en la segunda parte del sexenio de Ernesto Zedillo.²⁰

Se espera un ambiente propicio para realizar negocios que permitan al país y a las empresas una diversificación de mercados.

²⁰ Vazquez Ricardo, "Los hechos hablan". Revista Mundo Ejecutivo, México, diciembre 1997, Pp. 50-74.

Con esto podemos entender que la economía en México ha atravesado por infinidad de altibajos, pero los resultados han sido benéficos a corto y largo plazo.

La economía de México tiende a colocarse en una excelente posición, que permite a los empresarios expandir sus mercados, así como también diversificar sus productos consiguiendo con esto un alto nivel de competitividad internacional.

Esto llevará a las empresas a un proceso de internacionalización, es decir, que tendrán suficientes bases para entrar en otros países, así como para convertir a México en un país para invertir lo que le dará un crecimiento favorable.

Con esto podemos concluir que el clima es favorable para que se lleven a cabo los procesos de fusiones empresariales exitosas, permitiendo a México ser más competitivo.

En el siguiente capítulo es necesario hacer un análisis de la forma como se han venido dando las fusiones, así como ejemplos que nos permitan observar las posibilidades de que se de una conexión empresarial que nos de resultados positivos hacia una globalización.

CAPITULO 3.-EXPERIENCIAS DE FUSIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS.

3.1 EL MODELO DE APERTURA ECONÓMICA, CONDICIONANTE DEL CONTEXTO EMPRESARIAL MEXICANO DE LOS 90'S.

La apertura comercial y las nuevas formas con las que las empresas en una economía globalizada compiten y desarrollan sus actividades productivas y de servicios, exige que las empresas en México aumenten sus niveles de competitividad y se incorporen lo más rápido posible al uso de las nuevas tecnologías de la información, tanto para tener noticias sobre aspectos tecnológicos y de apoyo al diseño de sus estrategias comerciales, como para realizar una amplia difusión y fortalecimiento de las actividades que realizan.

En este contexto surge el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) que es el resultado de un esfuerzo interinstitucional que desarrollan en conjunto las cámaras y confederaciones de industria y de comercio existentes en todo el país con el apoyo del gobierno federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

El SIEM es un mecanismo por el que todas las empresas industriales y comerciales pueden difundir, a nivel nacional e internacional a través de Internet, diversa información proporcionada por ellas mismas para promover sus negocios, o la obtención de los apoyos que requieren para mejorar sus niveles de competitividad, desarrollar nuevos proyectos o establecer alianzas estratégicas que les permitan ser más competitivas.

Para dar viabilidad a los objetivos de internacionalización y expansión de la empresa mexicana, fue necesario un cambio en la política económica, que modificó la participación del gobierno en la economía, pasando de un Estado propietario de empresas a uno que se ha concentrado en garantizar las condiciones macroeconómicas que nos permiten trabajar en el nivel

microeconómico, lo cual debe ser, de ahora en adelante, una responsabilidad compartida (entre el gobierno y el sector privado) orientada al logro de una mayor productividad y competitividad de las empresas.

A la apertura económica le ha correspondido una apertura política que hoy nos permite expresar las propuestas e inconformidades y resolverlas con diálogo y negociación.

Los mayores vínculos con los mercados internacionales, han provocado una evolución hacia nuevas formas de organización empresarial, laboral y de participación política y económica de los agentes que integran esta sociedad.

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari propició una apertura, que cambio de manera fundamental el proceso de desarrollo industrial de las economías, ya que la liberalización de las corrientes de comercio, capital, servicios y tecnología aumentan la integración de los sistemas de producción, fortaleciendo progresivamente las relaciones económicas internacionales por encima de las fronteras nacionales. En este sentido, la liberación del comercio y de los precios se ha convertido en el motor de crecimiento de las diversas regiones a nivel mundial.

En Europa y América del Norte, por ejemplo ha rejuvenecido el desarrollo industrial y ha aumentado la competencia de una amplia gama de sectores industriales. Asia ha sido testigo de un periodo sin precedentes de alto crecimiento económico y alta competitividad en la exportación. En América Latina se ha producido un cambio en el enfoque económico, reemplazando la orientación hacia el mercado interno por la orientación hacia el comercio internacional. En África la liberalización, aunque no ha avanzado como en otras regiones, ha establecido ya un punto de referencia a partir del cual puede cambiar su estrategia de desarrollo industrial.

La globalización de la industria, ha sido estimulada por la interpelación de los siguientes factores.²¹

- Transformación de las actividades productivas.
- Nuevas concepciones en la organización de las empresas.

²¹ García González Francisco, "Globalización y desarrollo industrial", Revista Industria, México, abril 1997, Pp. 34-36.

- Preparación de recursos humanos.
- Incorporación a los procesos productivos de los cambios tecnológicos.
- Renovación en las relaciones de las empresas con el Estado.

Al mismo tiempo, se aplicaron políticas que favorecen el desarrollo de inversiones, tales como:

- Adecuación de las legislaciones de inversión extranjera.
- Desregulación del mercado interno.
- Privatización de las empresas estatales.

De esta forma, el sector privado fue el más beneficiado por ser el principal motor del desarrollo industrial. Ya que México vive un proceso de transformación acelerada en todos los ámbitos, de tener una economía cerrada y poco competitiva, la ha abierto a la competencia y ha diversificado su estructura industrial.

Los mayores vínculos con los mercados internacionales, han provocado una evolución hacia nuevas formas de organización empresarial, laboral y de participación política y económica de los agentes que integran la sociedad.

En el sexenio salinista se adoptaron estrategias de industrialización orientadas hacia la exportación, lo que fue una característica del proceso de globalización de la economía. El éxito de este modelo se aprecia en los países asiáticos y sus efectos positivos han sido: el crecimiento acelerado, la asignación eficiente de recursos, el aprovechamiento de economías de escala, la eliminación de restricciones cambiarias, el estímulo a la competencia, la generación de economías orientadas a la exportación, la transferencia de tecnología, y la estimulación de la productividad. Si a ello se agrega la vinculación con las empresas pequeñas y medianas, se contribuye así considerablemente al crecimiento de la competitividad y la productividad de países en desarrollo.²²

²² A pesar de que este modelo que siguieron los países asiáticos fue muy favorable, en este momento trae

La principal tendencia a nivel mundial, es instrumentar políticas económicas de cambio estructural con flexibilidad para responder a la dinámica de competencia mundial creciente, en donde el objetivo central es fijar prioridades de desarrollo, a fin de asegurar el crecimiento industrial sostenible de largo plazo.

Al mismo tiempo, el mejoramiento continuo de la tecnología ha hecho que las capacidades técnicas y de innovación de las economías nacionales y sus empresas, tengan cada vez mayor peso como determinantes de la competitividad.

La microelectrónica, la informática, la biotecnología y la tecnología de nuevos materiales, ejercen una enorme influencia en el desarrollo industrial y cuentan con características especiales que las distinguen de las tecnologías tradicionales, tales como:

- Capacidad para transformar las condiciones de producción. Esto se manifiesta en la difusión creciente de la automatización, la flexibilidad y la adaptación del producto a las especificaciones del cliente.
- Su alcance es multisectorial y pueden aplicarse a muchas ramas de la industria manufacturera como las relacionadas con la industria de maquinaria y herramientas, electrónica, mecánica, de alimentos y farmacéutica.
- Como tales métodos promueven procesos cada vez más homogéneos, especialmente mediante la normalización creciente de los componentes del equipo de producción y diseño que son utilizados en la industria, las nuevas tecnologías también tienen repercusiones importantes en el desarrollo de los recursos humanos y la capacitación profesional.

Por lo que hemos visto hasta ahora, el desarrollo industrial en el contexto de la economía mexicana durante el salinismo, implicó corregir las deficiencias

efectos no tan positivos, esto debido a que todas las economías del mundo viven ciclos económicos que comprenden periodos de crecimiento, de auge y de crisis, este modelo se encuentra actualmente en una etapa recesiva.

A estas alturas todavía es muy difícil predecir el impacto que tendrá la crisis asiática en la economía del mundo, sin embargo, en el caso de México, puede provocar que el tipo de cambio suba y con esto el crecimiento económico sea mucho menor al esperado.

de productividad y competitividad que manifestó la economía, a fin de poder acceder a las oportunidades que plantea el nuevo entorno internacional.

Entre las consideraciones que significaron verdaderos retos para el país se encuentran las acciones relacionadas con la búsqueda de una estrategia adecuada a las características y necesidades del país, que persigan principalmente los siguientes aspectos.²³

- Un cambio estructural en la liberalización, desregulación y legislación.
- Mejorar condiciones y aptitudes técnicas.
- Formar alianzas estratégicas.
- Cooperación regional.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Capacitación técnica a hombres y mujeres principalmente en la pequeña y mediana empresa.
- Atender las cuestiones ambientales.

Dentro de estos aspectos, podemos concretarnos a la formación de alianzas, ya que con éstas se cumplen las demás, en especial el desarrollo de recursos humanos, debido a la apertura de mercados y productos y con esto se da una capacitación al personal haciéndolo más eficiente.

Después de haber estudiado las implicaciones que trajo la apertura frente a las fusiones de empresas podemos darnos cuenta que fue de suma importancia este periodo en la economía de México. Sin embargo, es importante estudiar las condiciones macroeconómicas que se ven reflejadas en las empresas y con esto les permite o no llevar a cabo una alianza.

²³ García González, Francisco, Artículo citado, Pp.37

3.2 CONDICIONAMIENTO MACROECONÓMICO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES.

La ubicación geográfica de nuestro país, la estrecha cooperación y el intercambio comercial, derivados de la integración con Canadá y Estados Unidos, así como la globalización de los mercados financieros internacionales, han hecho más dependiente a la economía mexicana de los sucesos que ocurren en las grandes potencias económicas.

La estabilidad en variables macroeconomicas como el superávit en la balanza comercial, la estabilidad cambiaria, el control de la inflación, la recuperación del empleo y el fortalecimiento del mercado interno tienen un impacto positivo en los mercados financieros de México; sin embargo, fenómenos como el incremento de las tasas de interés en Estados Unidos, ocasionan que en los mercados mexicanos se de cierta incertidumbre y volatilidad.

Es un hecho innegable que la economía mexicana responde al comportamiento de la economía norteamericana. Una prueba de ello es que, cuando en las reuniones de La Reserva Federal y El Departamento del Tesoro Norteamericano se plantea la posibilidad de elevar las tasas de interés para detener el acelerado crecimiento de la economía y evitar con ello efectos inflacionarios no deseados por los norteamericanos, comienzan a variar algunos indicadores financieros de nuestro país. Por ejemplo, una disminución del desempleo en Estados Unidos provoca nerviosismo en sus mercados financieros, ante la perspectiva de que pueda incrementarse el consumo y, por ende, se manifiesten presiones inflacionarias. El incremento de los salarios en ese país, se pueden traducir también en aumento de precios, dado que los salarios constituyen aproximadamente dos terceras partes de los costos totales. Por esto, para evitar el riesgo de un incremento en la inflación, se elevan las tasas de interes.

La estrategia planteada por el Presidente Clinton desde 1994, de anticiparse a los aumentos de inflación y mostrar reducciones en el déficit fiscal, ha dado resultado, aun cuando persiste cierta inquietud entre los agentes económicos, sobre todo en los mercados financieros norteamericanos, donde una variación en las tasas de interés repercute en forma inmediata en la Bolsa de Valores de Wall Street.

De esta forma, la expectativa de un aumento en las tasas de interés norteamericanas provoca movimientos a la baja en la Bolsa de Nueva York, ya que al ser mayores rendimientos ofrecidos por bonos gubernamentales, los inversionistas bursátiles canalizan sus recursos a otros mercados. Esto a su vez impactó a la Bolsa Mexicana de Valores, a nuestra moneda y a nuestra tasa de interés. El efecto es la generación de un periodo de incertidumbre en los inversionistas y ahorradores.

Lo que demuestra este hecho es que la economía también funciona con base en expectativas y en la confianza. La expectativa del aumento en las tasas de interés norteamericanas puede tener mayores impactos negativos en una economía donde hay menos confianza. El dinamismo en la economía norteamericana puede tener un doble efecto para nuestro país; uno positivo que es el que su demanda de productos mexicanos se mantenga en aumento constante, y uno negativo que se da si aumentan sus tasas de interés trayendo como efecto la disminución del dinero circulante y a su vez una reducción del poder adquisitivo de la población.

La evolución de las variables financieras es fundamental en la toma de decisiones de los agentes económicos. Los mercados cambiarios, de dinero y de valores incorporan rápidamente nueva información, y son los primeros entornos donde se plasman los sucesos relevantes de la vida económica.

Uno de los temores del mercado mexicano es que ante un aumento en la tasa de interés en Estados Unidos, los flujos de capital internacionales salgan de nuestro país buscando un mayor rendimiento. Para sostener la entrada de recursos, aumentan las tasas de interés y se fortalece una política monetaria más restrictiva, entonces se tiene que profundizar el ajuste a través de un tipo de cambio mas elevado, el cual asegure un superávit comercial suficiente para cumplir con los requerimientos financieros de nuestro país.

El problema es que las tasas estadounidenses condicionan los créditos nacionales; ante expectativas de avance en las tasas de interés de nuestro principal acreedor financiero, estas en México ajustan al alza su rendimiento, a fin de ofrecer una tasa real más atractiva al inversionista.

La elevación de las tasas de interés en nuestro país se realiza con la finalidad de contrarrestar la inquietud que prevalece en los mercados financieros, reducir presiones sobre el tipo de cambio, para que la tasa de interés de

nuestra moneda sea más atractiva y lograr que los flujos de capitales externos regresen al mercado nacional.

Pero elevar las tasas de interés conlleva una serie de factores negativos para la economía del país; la principal radica en el encarecimiento de nuevos créditos y en la elevación del pago por concepto de intereses.

Por lo que hemos visto hasta ahora, las tasas de interés aumentan por dos razones: para evitar la fuga de capitales o bien para reducir el crecimiento de la inflación; esta última estrategia es la que ha utilizado Estados Unidos recientemente.

Al elevar las tasas de interés, Estados Unidos ofrece al público ahorrador rendimientos lo suficientemente atractivos como para desviar sus recursos del consumo hacia el ahorro. De esta manera, al absorber la banca comercial la liquidez del mercado, se mitigan los posibles problemas inflacionarios, disminuye el consumo de bienes importados, y se incrementa la captación de recursos internos y externos.

Así, el posible incremento de las tasas de interés estadounidenses para controlar la inflación, pueden traducirse en una fuga de capitales de México debido, a que los rendimientos que otorga Estados Unidos, son mayores.

Para entender el comportamiento de las tasas de interés, es muy importante tener en cuenta que el ahorro interno debe ser suficiente para financiar los niveles de inversión que requiere el desarrollo de un país. Por eso es que una economía como la nuestra depende fuertemente del ahorro externo.

Dado el bajo nivel de ahorro interno, y ante la necesidad de crecer y generar empleo, se mantiene una alta dependencia ante los flujos foráneos que nos hace vulnerables, ya que todo aquello que afecte estos flujos representa un riesgo para nuestra economía.

Hay varios factores que afectan la generación del ahorro externo que ingresa a México: la percepción de riesgo-país, las tasas de interés internacionales, las expectativas de inflación y de tipo de cambio. Por otra parte, existen variables que afectan especialmente al ahorro interno, como son: la eficiencia del sistema financiero y el funcionamiento de los fondos de pensión.

El incremento de la tasa de interés en México origina dos fenómenos: desestabilización del tipo de cambio y la aplicación de una política monetaria restrictiva.

Al aumentar el tipo de cambio, aumentan relativamente los precios de los bienes importados, muchos de los cuales se integran a las cadenas productivas nacionales, impactando de esta forma en los costos y los precios internos. A su vez, el tipo de cambio es afectado por la inflación, ya que cuando el crecimiento de los precios en nuestro país es superior al observado en los países con los cuales comerciamos, el precio de nuestras exportaciones se encarece mientras que las importaciones se abaratan, generando un desequilibrio comercial.

Cuando hay un aumento en los créditos estadounidenses y el nivel de reservas internacionales del país es bajo, así como la captación de recursos foráneos, se pueden presentar dificultades para cumplir con los compromisos de deuda. Esto a su vez, provoca una fuerte presión sobre la economía, que se traduce eventualmente en aumentos considerables en el tipo de cambio, en la inflación y en las tasas de interés de nuestro país.

La vulnerabilidad de los mercados financieros se manifiesta en una actitud todavía muy orientada hacia el corto plazo por parte de los inversionistas, incluso cambios moderados en las condiciones económicas, políticas y sociales tanto nacionales como internacionales, pueden tener repercusiones significativas en la evolución de las variables económicas.

La proliferación de este tipo de manifestaciones resultan normales en las operaciones bursátiles, los especuladores foráneos buscan mercados que les permitan realizar inversiones de corto plazo, generalmente transacciones el mismo día, que les son más rentables.

La inexistencia de regulaciones y la desconfianza en las metas y mediditas económicas de los gobiernos son factores que contribuyen a la persistencia de la especulación.

El nerviosismo provoca compras desmedidas de dólares para cubrir pagos futuros contraídos en moneda extranjera, lo cual se traduce en presiones al tipo de cambio y/o en las tasas nominales de interés.

De todo lo anterior se puede concluir la necesidad de crear un clima favorable para que las empresas desplieguen su actividad de forma cabal. Para crear un entorno positivo es necesario.²⁴

- Contar con un ahorro interno suficiente para respaldar la actividad económica y ofrecer mayor certidumbre a los inversionistas internos y externos.
- El camino de la confianza y la certidumbre nos hará menos vulnerables, siempre y cuando logremos mantener un equilibrio entre el quehacer económico y el quehacer político, solo así, se podrán crear bases para un crecimiento sostenido con una visión de largo plazo.
- Fortalecer nuestro mercado interno, a fin de reactivar el sector productivo del país.
- Avanzar en el proceso de desincorporación de empresas publicas.
- Optimizar los recursos destinados a resolver la problemática de los deudores, empresas y familias.
- Acelerar la creación de mecanismos necesarios para llevar a cabo la reactivación económica, fundada en los principios y lineamientos del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.

Es vital continuar trabajando porque cada vez sean menos los elementos especulativos que afecten a las expectativas y a la economía. Esto significa que los agentes económicos deben poner más atención a otros factores fundamentales para su toma de decisiones como el comportamiento del PIB, el empleo, el nivel de ingreso, incremento del ahorro y la inversión, conocidos como indicadores reales de la economía mexicana.

La volatilidad financiera representa un fenómeno natural en un mercado financiero mundial e interdependiente. Las operaciones especulativas las realizan aquellas personas que cuentan con información privilegiada de lo que puede pasar en un mercado o empresa; solo hasta el momento en que todos

²⁴ García Blanco, Rosario, "Cambios económicos en los Estados Unidos y sus efectos en la economía mexicana." Revista Industria, México, Mayo 1997, Pp. 33-36.

los agentes económicos tienen acceso a esa información, el mercado logra asimilarla y corregir cualquier desequilibrio que haya presentado.

Con información actual, real y oportuna de los mercados, se contribuye a un desarrollo transparente y eficiente de los mismos, lo que permite reaccionar ante los debates especulativos.

Por otro lado, es importante seguir de cerca el comportamiento de las variables económicas en Estados Unidos, ya que el grado de dependencia de nuestra economía respecto a la norteamericana, provoca una fuerte relación entre lo que ocurre allá con lo que podemos esperar nosotros.

Solo a través de acciones adecuadamente planeadas y fundamentadas por parte de los inversionistas y el gobierno, se podrán contrarrestar las olas especulativas y desestabilizadoras que afectan a la economía mexicana.

Con esto se puede entender que la economía norteamericana tiene grandes repercusiones en la economía mexicana por diversos factores que ya hemos estudiado, sin embargo es importante que a continuación estudiemos el esquema que se lleva a cabo para tomar la decisión de un fusiónamiento entre organizaciones, como uno de los pilares contemporáneos de la agilidad económico-productiva empresarial, en aras de la competitividad.

3.3 ELEMENTOS PARA LAS DECISIONES DE FUSIONAMIENTO EMPRESARIAL.

En nuestros días existen dos tendencias importantes conforme a las fusiones empresariales, la primera es una tendencia a diversificar los modelos y marcos mediante la adición de variables nuevas susceptibles de incidir en el éxito final de distintas formas de asociación: adquisiciones hostiles, amistosas o voluntarias, con distintos objetivos estratégicos, tipos y tamaños de socios, nacionales o transnacionales. La segunda tendencia esta enfocada a un desarrollo y elaboración de métodos para valorar a socios potenciales junto con distintas dimensiones disciplinarias (dimensiones financieras, económicas, culturales o tecnológicas) y en el encaje probable de sus sistemas de información de gestión, recursos humanos y de mercado.

La importancia de estos distintos métodos y técnicas para seleccionar socios en potencia, está en relación a las intenciones estratégicas de las organizaciones que buscan socios.

El proceso de toma de decisiones a la hora de formar asociaciones puede situarse en los sistemas jerárquicos, en el nivel corporativo (por los presidentes de las empresas), el proceso de toma de decisiones suele tener sus raíces en las ventajas competitivas que están al alcance del producto-mercado y de la interrelación entre las empresas. Por lo tanto, en el caso de las fusiones, se trata de una elección entre negocios relacionados o no relacionados, además, hay que elegir entre el tipo de asociación que se forma: fusiones, adquisiciones voluntarias, joint ventures, alianzas estratégicas o absorciones.

La intención estratégica lleva además a decisiones respecto a los dominios, el grado y la velocidad del proceso de implantación, trayendo con esto la creación de una nueva entidad, la integración de distintas partes y las desinversiones.

Los motivos estratégicos varían ampliamente: la diversificación en distintos mercados o la expansión de productos-mercados actuales, la integración vertical que puede agruparse bajo la innovación de mercado y/o tecnología.

En otros casos, las fusiones pueden obedecer a presiones para cumplir con exigencias gubernamentales y/o a simples intereses financieros. Estas razones pueden ocultar otras razones más personales, que pueden surgir durante la negociación del acuerdo o permanecer ocultas en el caso de una absorción hasta que salga a la luz en la fase de implantación.

En el proceso global, generalmente podemos distinguir dos fases a lo largo de la dimensión del tiempo, la fase uno, empieza con una idea estratégica y desemboca en una decisión formal respecto a algún tipo de fusión o adquisición. La fase dos, se centra en la implantación de la intención estratégica que de cómo resultado algún tipo de entidad nueva con capacidad para renovar y desarrollar.

El índice de fracasos de fusiones y adquisiciones se estima en un 60% aproximadamente; un 75% para negocios no relacionados es decir, empresas que se ubican en distintos sectores económicos, y un 50% para negocios

relacionados es decir, empresas que están dentro del mismo giro o sector, por consiguiente, podemos especular que todavía nos queda mucho por aprender sobre la gestión de las fusiones. Suponiendo que la intención estratégica es válida o que debemos explorar con mayor rigor la viabilidad de dar forma a la intención estratégica a través de fusiones, en todo caso es conveniente analizar a mayor profundidad las intenciones estratégicas y los motivos personales de los respectivos socios antes de cerrar un trato.

Hay dos periodos que se presentan naturalmente para una valoración de intenciones y motivos. El primer periodo, y sin lugar a dudas el más fácil, es cuando se lanza la idea estratégica original, puesto que en ese momento no hay socios en potencia y puede explorarse a fondo la conveniencia de las distintas formas de asociación para así lograr las estrategias de la organización, así como las consecuencias para las personas involucradas, antes de que se comprometan demasiado con un socio. La segunda oportunidad se presenta al negociar el acuerdo, durante estas discusiones la valoración de la compatibilidad de intenciones estratégicas e involucración personal, se entremezcla con la creación de confianza entre los socios y el compromiso con la materialización de un futuro deseable compartido.

La tarea crítica es la creación conjunta de un futuro compartido, el establecimiento de un compromiso para compartir sacrificios y beneficios para el establecimiento del propósito y la creación de confianza. Por desgracia, debido a la presión del tiempo, el deseo de cerrar el trato y la ansiedad de asegurar la compatibilidad de recursos puede enfocarse desde la perspectiva más fácil, sin embargo, sabemos que la valoración del tiempo es necesaria para que tenga éxito la fusión.

Incluso cuando las empresas deciden fusionarse para mejorar su ventaja competitiva conjunta, no todos los dominios de la organización están igualmente afectados.

Son esenciales la comunicación directa y la información completa sobre el contexto, valores y propósitos. Sin embargo esto no es suficiente, porque el comportamiento de las personas claves acabará revelando más de lo que se comunica, por lo tanto, durante el proceso de desarrollo, es conveniente prever como la base de legitimación resiste la prueba de la integración de la estrategia.

Las fusiones o adquisiciones, como cambio estratégico, suele incluir la integración real de los distintos grupos ya sea, total o parcialmente. Dichos cambios pueden desequilibrar la estratificación social existente en la mente de las partes que intervienen en las fusiones o adquisiciones.

La comparación de los socios potenciales y de las partes implicadas desemboca en un aprecio mutuo de los puntos fuertes en varias dimensiones, de modo que se busca una complementariedad de recursos y activos para hacer frente al futuro.

La creación de coherencia entre intenciones, palabras y comportamientos no significa que todo este cuidadosamente diseñado antes de actuar incorporándolo a un plan completo. Es imposible elaborar un plan de este tipo debido a los límites del tiempo, las realidades desconocidas y cambiantes de reunir a un grupo de personas. La creación de coherencia significa que las actividades dentro del marco de la base de legitimación están unidos, para dar sentido a la operación en conjunto.

Deben existir condiciones restrictivas que permitan a los directivos centrarse en lo específico más que en lo general. Habrá de considerarse la cuestión interpersonal, intergrupo e intercultural cuando interfiere en la persecución de tareas sobre el propósito a realizar, estas cuestiones pueden resolverse utilizando un enfoque que se centre en el propósito, las interdependencias y las condiciones restrictivas.

La legitimación y la integración deben ser dirigidas de forma visible por las personas responsables, porque hay que respetar el deseo de los empleados de permanecer en contacto con sus jefes, sentir su presencia, su atención a sus preocupaciones y al futuro de la organización.

Los líderes tanto de la empresa adquirida como de la empresa adquiriente, se encuentran desempeñando funciones de nexo de unión; es decir, funciones en las cuales se sienten, por una parte, responsables de la creación de una nueva organización viable y, por otra parte, de cuidar los intereses de sus empleados, además se espera que establezcan relaciones con el otro grupo, o bien para ganar la aceptación de la compañía compradora, o para extender su liderazgo hacia la empresa adquirida.

La integración de las fusiones y de las unidades fusionadas tarda años. Algunos altos directivos hablan de una generación antes de que se disuelvan todos los restos y las redes internas para que las innovaciones estén realmente dispuestas y se adapten a los cambios en las condiciones externas. A continuación estudiaremos como se han venido dando las fusiones en México y analizaremos distintos sectores en la economía que nos permitan observar que el fenómeno de fusionamiento es una excelente estrategia para entrar al mercado actualmente globalizado.

3.4 RECORRIDO GENERAL DEL PANORAMA DE FUSIONES EN MÉXICO. CASOS ESPECÍFICOS.

En una economía cada vez mas globalizada es difícil imaginar de que modo podrían sobrevivir las empresas sin alianzas o fusiones. Algunas asociaciones son temporales, pero otras llegan para quedarse y tienen un gran impacto. Los expertos estiman que más del 50% de las transacciones financieras mundiales son producto de las alianzas o fusiones. Tan solo en Estados Unidos, en 1996 se concretaron 10,000 alianzas estratégicas.²⁵

En México, la liberalización comercial y la desregulación económica iniciadas en los 80's, significaron cambios importantes dentro del espectro corporativo. Se crearon grandes conglomerados que poco a poco fueron devorando a pequeñas y medianas empresas.

Después, con el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) el proceso de alianzas y fusiones cobró un nuevo impulso.

La aviación comercial, al igual que el comercio, la banca, la industria y los servicios, ya está inmersa, en la tendencia de la globalización, la nueva tendencia obliga cada vez más a negocios y empresas a agruparse en grupos transnacionales poderosos. México, por fortuna, ya esta dentro de esta tendencia.

La compañía Mexicana de Aviación se ha integrado a Star Alliance, positivamente el grupo aéreo comercial más visible del mundo. Ha firmado códigos compartidos, entre otras grandes empresas aéreas, con Lufthansa,

²⁵ Pérez Moreno Lucia, "Matrimonios por conveniencia", Revista Expansión, México, junio 18 1997, Pp. 80-88

Varig y Singapur Air Lines. Esto permitirá iniciar de inmediato dos nuevos circuitos, uno de ellos para conectar con Europa, el otro cubrirá la ruta, en vuelos diarios entre México, Panamá y Caracas.

La búsqueda de socios para crecer, modernizarse y llegar a nuevos mercados se hizo indispensable, ya que muchas amenazas del entorno global se pueden neutralizar con las asociaciones estratégicas. Las alianzas son necesarias en México frente a la limitación de créditos bancarios y el alto costo de desarrollo tecnológico que enfrentan las empresas en especial las de escala menor.

Las alianzas estratégicas aportan algo más que dinero por medio de estas las empresas pueden elevar su participación de mercado, acceder a nueva tecnología y consolidar su posición en el mercado de valores.

En la única encuesta que existe en México sobre alianzas estratégicas, realizada por The Conference Board of New York y el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado en 1994 se reveló que más del 80% de los empresarios mexicanos desearían pactar alianzas de comercialización para abrirse puertas a nuevos mercados.²⁶

La Comisión Federal de Competencia Económica afirma que el número de alianzas se ha multiplicado, sobre todo desde 1996, mientras que en 1995 se reportaron 122 casos de adquisiciones y fusiones, para el siguiente año el número aumentó a 166, pero hay que reconocer que las alianzas han favorecido principalmente a las grandes empresas; las pequeñas y medianas empresas se han mantenido al margen de este proceso.²⁷

Para este año los expertos auguran nuevas asociaciones entre empresas mexicanas y extranjeras. Las concesiones que otorga el gobierno en ferrocarriles, puertos, aeropuertos, gas y electricidad, así como televisión y operación de satélites prometen establecer nuevas alianzas. En lo que se refiere a los bancos, habrá que esperar otras adquisiciones, compras y fusiones entre instituciones nacionales y extranjeras.

²⁶ Pérez Moreno Lucia, ,Articulo Citado Pp. 80-88.

²⁷ Pérez Moreno Lucia, Articulo Citado, Pp. 86.

El sector bancario ya registro un reacomodo sin precedentes debido a sus grandes problemas financieros que lo obligaron a vender parte de sus activos a instituciones extranjeras. Se registraron asociaciones entre bancos nacionales y se permitió a instituciones financieras foráneas adquirir el control de ciertos bancos mexicanos.

Los bancos que aún no tienen socios extranjeros, podrían comenzar a buscar capitales extranjeros para consolidarse. En los próximos años se calcula que el 30% de los bancos mexicanos estarán controlados por instituciones foráneas.

Lo sorprendente es la poca planeación corporativa que se da en torno a una alianza o fusión. Cuando una compañía pretende realizar una fuerte inversión, generalmente planea la operación con años, sin embargo la experiencia muestra la facilidad con que se cierran las alianzas estratégicas, sin antes haber realizado consultas a fondo con los trabajadores y ejecutivos de las empresas.

Algunos analistas aseguran que la fusión formal de los sistemas y procesos es complicada, pero que nada es mas difícil que acordar la parte informal, es decir, el estilo de hacer las cosas.

Aún así, las fusiones y alianzas seguirán creciendo en el país. Por lo mismo, uno de los servicios que tendrán mayor demanda es el de los asesores de integración de procesos. Existen varios bancos de inversión y corredurías que ayudan a las empresas a buscar socios y a cerrar tratos, pero fuera del aspecto legal y financiero, hay pocos especialistas en México que pueden ayudar a las empresas a integrar mejor sus asociaciones.

En Estados Unidos han proliferado las consultorías y ayudan a las empresas a integrar sus procesos administrativos, financieros y hasta culturales, y aún así no se dan abasto. En México, los pocos especialistas que se vayan fogueando en ese terreno tendrán mucho trabajo por delante en los próximos años.

Mientras que en Estados Unidos existe un órgano regulador de competencia desde hace 60 años, en México no fue sino hasta 1993 cuando el gobierno comenzó a interesarse seriamente por el tema. Pese a que existe una Ley Orgánica en materia de monopolios, que data de 1994, las autoridades

reconocen que ésta no se aplicó debido a que los grandes monopolios del país eran, precisamente del estado. Fue hasta el ingreso de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que las autoridades mexicanas impulsaron una nueva Ley Federal de Competencia Económica para estar a la par en esta materia con sus nuevos socios del primer mundo.

En América Latina solo México, Brasil, Argentina, Venezuela y Chile tienen leyes que regulan las fusiones empresariales.

Las leyes que regulan las fusiones en México son la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) y, en menor medida, el Código Fiscal de la Federación y las Leyes del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto al Valor Agregado.

Por casi dos décadas el sistema de fusiones ha demostrado ser un poderoso mecanismo de globalización, particularmente de las empresas estadounidenses. No obstante el sector fusionado en México ha aprendido rápidamente, constituyendo un área de globalización de la economía.

Muchos sectores en México se encuentran fusionados dentro de los cuales podemos mencionar:²⁸

- Agencias de viajes
- Alimentos
- Automotores
- Belleza y salud
- Bienes raíces
- Restaurantes
- Computación e informática
- Construcción
- Electrónicos
- Educación y capacitación
- Hotelería
- Prendas de vestir
- Servicios de autofinanciamiento
- Servicio de limpieza

²⁸ Medola Gerardo, "Regreso al futuro", Revista Expansión, México, mayo 7 1997, Pp. 34-43.

- Servicios empresariales
- Tintorerías
- Fotografía y vídeo

Las fusiones entre empresas mexicanas y foráneas parten de la experiencia acumulada en el producto o servicio para poder desempeñarse en otras economías, con altos niveles de ahorro interno, crecimiento controlado y posible expansión en mercados vírgenes.

Se cree que las fusiones generan desempleo sin embargo, en México, las fusiones han generado 90,000 empleos, con una tasa promedio de 150 trabajadores por empresa fusionada. México es un país donde conviene invertir para fusionarse debido a que cuenta con una buena estrategia económica en la administración y un poder adquisitivo de la población que tiende a recuperarse.²⁹

Las oportunidades de fusiones más visibles en los últimos años se han ubicado en los sectores de telecomunicaciones y financiero. El estado de Chihuahua fue el primer estado en cuestión de fusiones y el segundo a nivel nacional después del área metropolitana de la Ciudad de México.

México se consolidó en 1997 como uno de los países con mayor atracción de Inversión Extranjera Directa, aspecto que contribuyó para que por segundo año consecutivo la economía presentara altas tasas de crecimiento.

Las nuevas inversiones extranjeras están llegando al país y se ha dirigido a una gran variedad de sectores, desde los tradicionales de autopartes y telecomunicaciones, hasta la toma de control de grandes consorcios en los sectores comercial y de bienes de consumo.

En los últimos años, además de las ventajas que ofrece México desde el punto de vista geográfico, en recursos naturales y mano de obra, se han hecho grandes esfuerzos para construir una infraestructura legal e institucional que de mayor certidumbre a las empresas foráneas.

²⁹ Olguin Claudia, "Surfeando la tercera ola", Revista Expansión, México, mayo 7 1997, Pp. 45-55.

La ley de Inversión Extranjera ha sido actualizada para reflejar las nuevas normas establecidas en los esquemas de privatización, en especial en las áreas de telecomunicaciones, ferrocarriles y aeropuertos.

En la actualidad, de las 704 actividades enumeradas en la llamada "Clasificación Mexicana de Actividades y Productos", 606 están abiertas para que puedan recibir inversión extranjera hasta en un 100%, mientras que 37 aceptan inversión foránea mayoritaria previa resolución de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, 35 permiten una participación minoritaria, 16 están apartadas para los mexicanos y solo 10 se reservan al Estado.³⁰

Para la atracción de inversiones foráneas ha contado la gran rapidez con que México ha ordenado su economía a partir de diciembre de 1994, y la transición hacia una democracia más sólida.

En 1997, México registró un crecimiento superior al 6%, con una inflación anual del 16%, además de que los empleos perdidos por la crisis se recuperaron.³¹

Así mismo, según los observadores políticos, México registro las elecciones federales más limpias en su historia moderna, lo que llevo a que por primera vez en más de 70 años los partidos de oposición tengan la mayoría en el Congreso.

De acuerdo con el registro mas reciente de inversión extranjera difundido por la SECOFI a finales de 1997, México recibió capitales por ese concepto por 5 543 millones de dólares.³² Esa cantidad se integró por 3,435 millones de dólares de proyectos notificados al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, 777.9 millones, de inversiones efectuadas por las maquiladoras de exportación, 1,233 millones, por concepto de reinversión de utilidades de las empresas foráneas instaladas en el país, y un flujo por 97.1 millones de dólares de cuentas entre compañías.

³⁰ Domínguez Francisco, "El nuevo paraíso para las inversiones", Revista Mundo Ejecutivo, México, Enero 1998, pp. 12-28.

³¹ Domínguez Francisco, Artículo Citado, pp. 12-28

³² Domínguez Francisco, Artículo Citado, pp. 12-28

Por países los flujos más importantes fueron de Estados Unidos, Reino Unido, Corea del Sur, Alemania y Holanda.

Después de analizar la situación que vive México con respecto de las fusiones, resulta valido dar un panorama de algunos sectores representativos que nos muestren las posibilidades y las razones por las que las empresas en México tienen como objetivo fundamental buscar algún tipo de asociación que les permita crecer nacional e internacionalmente.

3.4.1 PAPELERÍAS.

El sector de papelerías en nuestro país atraviesa por un claro proceso de transformación, a decir de los principales actores de este mercado. La entrada de los competidores extranjeros al escenario nacional representa un cambio sustancial en las habituales reglas de juego del sector, por lo cual las tradicionales papelerías grandes en México han tenido que reorientar sus estrategias y fijarse nuevas metas.

Recordaremos que ésta es una industria de productos de consumo y como tal fue afectada por la crisis de 1994, pero los últimos años han sido de sacrificios y replanteamiento de objetivos.

En México se ha arraigado el concepto de hiperpapelería, el cual tiene que ver más con el servicio que con el tamaño, aunque evidentemente uno es consecuencia del otro.

La idea está vinculada a una forma de atender a la gente, en este caso representa desarrollar nuevos espacios para ofrecer un mayor número de artículos, todo ello enmarcado en el concepto de autoservicio, que es la manera más rápida de atender a los clientes.

El año de 1997 se considera un buen año debido a que se ha recuperado el poder adquisitivo, por lo cual los padres de familia pueden invertir en lo más importante que es la educación de los hijos.

Cabe señalar que un aspecto que no gusta mucho dentro de este ámbito son las campañas del Instituto Federal del Consumidor, que fomenta la cultura de la reutilización y la compra mínima cada regreso a clases, lo cual redundaría en un menor crecimiento del sector.

Este sector cuenta con un mercado claramente dividido en 4 grandes rubros.³³

1. Las grandes papelerías transnacionales, que cuentan con una infraestructura y capital impresionantes.
2. Las cadenas nacionales de papelerías grandes, que tienen proyectos, ganas de crecer y objetivos claros, pero no cuentan con los recursos financieros necesarios.
3. Los mayoristas.
4. Las pequeñas papelerías, las cuales están condenadas a desaparecer.

La entrada de los grandes competidores extranjeros, como Office Max, Office Depot y Lumen, vino a cimbrar la tradicional forma de ser el mercado por antiguos actores, puesto que ahora se han cambiado viejas prácticas, como la de reducir los márgenes con los que durante décadas se maneja la industria.

Así, en este contexto, las grandes firmas estadounidenses han venido a innovar en la industria de papelerías en México, por ejemplo, en la reducción de márgenes de utilidad, puesto que estos eran muy altos.

Las hiperpapelerías de la unión americana que se han instalado en nuestro país traen consigo una fórmula que les ha dado estupendos resultados y que puede resumirse en tres puntos: variedad de productos, precios competitivos y atractivas tiendas.

Además, estas empresas han procurado apoyar a sus proveedores nacionales, dándoles prioridad con respecto a los productos importados, logrando la preferencia del consumidor y así, aumentar su participación de mercado.

El hecho de que las empresas del tamaño y alcance de Office Depot, Lumen y Office Max hayan venido a establecerse en México, se basa en la expectativa del mercado ampliado. Las inversiones no fueron pensadas para recuperarse de inmediato, sino para el mediano y largo plazo.

³³ Castillo Jorge Arturo, "El rentable caminito de la escuela", Revista Mundo Ejecutivo, México, agosto 1997, Pp.144.

Para las cadenas de papelerías nacionales, el asunto es complicado, porque si desean ser competitivas tendrán que reestructurarse, replantearse sus objetivos, eficientar sus costos de operación, reducir sus márgenes y aumentar sus puntos de venta al consumidor.

Para esto es necesario que incluyan dentro de sus objetivos la idea de buscar asociaciones con las empresas papeleras extranjeras, las cuales planean crecer de manera moderna y eficiente.

3.4.2 ASEGURADORAS.

En México operan cerca de 60 aseguradoras, debidamente autorizadas por el gobierno, en los distintos ramos de seguros, y con redes de sucursales y oficinas de servicio en todo el territorio nacional.

En este contexto, el mayor grado de apertura a la inversión extranjera lo ha experimentado la industria del seguro, dado lo cual en nuestro país existen instituciones con capital nacional, compañías asociadas a grupos financieros, inversionistas extranjeros y filiales de firmas extranjeras. Todas ellas con esquemas, planes, servicios, propuestas y proyectos distintos.

Cabe señalar que el sector asegurador en territorio mexicano, es regulado y supervisado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Seguros y Valores.

Por otra parte, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), es el organismo empresarial por excelencia que agrupa a todas las instituciones de seguros autorizadas para operar en México, la cual tiene como funciones básicas, entre otros puntos, la representación del sector, la promoción del seguro en sus diferentes modalidades y el apoyo técnico a sus asociados, así como proporcionar servicios de capacitación y formación para el sector.

El desarrollo de las aseguradoras ha sido impresionante y el plan de expansión hacia varias ciudades del interior del país permite fortalecer la presencia del mercado.

En 1997 se dio un aumento en el interés de los consumidores por asegurar sus automóviles, no solo por el crecimiento de los precios de las unidades y las refacciones, sino por los altos índices de criminalidad que sufre el país.

El aumento en la criminalidad ha hecho trabajar horas extras a las empresas de seguros, tanto en la recuperación de unidades, como en la ampliación de nuevos dispositivos contra robo.

Como resultado de una estrategia encaminada a mejorar sus productos y sus canales de distribución, las ventas de seguros incrementaron en un 40% en 1997.

El portafolio creció de manera significativa, lo que hizo necesario que las aseguradoras tomaran medidas correctivas para contrarrestar los altos índices de siniestralidad que padece el sector.

Esta estrategia continuará ya que no se ve que en el corto plazo sea posible controlar el aumento desproporcionado que han tenido los robos, en especial con mercancías y transportes.

A partir de 1997, Seguros Comercial América llevó a cabo la integración global de Aseguradora Mexicana (Asemex) a su estructura, gracias a lo cual no solo se consolidó como la empresa líder en México, sino que se convirtió en la aseguradora más grande de América Latina.

Asemex fue fundada en 1937 y a través de los años se convirtió en una de las principales representantes de la industria aseguradora nacional. Se especializó en operaciones de riesgo de gran escala y en seguros vinculados con la actividad gubernamental. Después de estar en manos de gobierno a lo largo de las últimas décadas, durante la administración de Carlos Salinas de Gortari, se decidió su desincorporación y quedó en manos de Banpaís. Sin embargo, las operaciones inadecuadas realizadas por el banco y el desvío de recursos de la aseguradora, trajo como resultado su descapitalización. En consecuencia, el gobierno intervino al grupo financiero y puso de nuevo a la venta a Asemex.

A principios de 1996, Grupo Pulsar compitió con otros dos grandes grupos por la adquisición de Asemex. El 25 de abril de 1996, fue notificado por el

Comité de Selección para la venta de Asemex que su postura había resultado ganadora.

A partir de los primeros días de mayo del mismo año, se realizó el pago global por el 70% de las acciones de Asemex y la empresa pasó a formar parte de Grupo Pulsar. Desde ese momento se inició el proceso de integración, este proceso se concreta ahora, con la creación de la división Asemex como parte estratégica de Seguros Comercial América, especializada en el sector gubernamental.

Ahora con esta integración, Seguros Comercial América es el resultado de la fusión de tres grandes compañías de México: Seguros la Comercial, que fue adquirida por Pulsar en 1989, Seguros América, que se compro en 1993 y Asemex.

Esta última fusión le permite a Seguros Comercial América contar con 35% del total de las primas de seguros emitidas en el país, con una infraestructura conformada por 800 oficinas y 11 mil agentes.³⁴

En consecuencia, esta fusión permite ampliar los servicios de seguros de todo tipo, desde los vinculados con grandes proyectos públicos y empresariales, como es el caso de una plataforma petrolera, hasta los seguros personales, como es el caso del seguro medico. Además, la integración permitió consolidar los servicios de finanzas, financiamiento hipotecario, arrendamiento, almacenamiento, factoraje, fideicomisos de sumas aseguradoras, administración de fondos de pensiones, rentas vitalicias y autofinanciamiento.

La apertura económica y financiera de nuestro país va a traer como uno de sus resultados, una mayor competencia en el sector asegurador. En estas condiciones llegarán nuevas empresas extranjeras para competir por su cuenta, a su vez, las aseguradoras mexicanas redoblan sus esfuerzos para ser mas eficientes y así crecer, ya que en caso de no lograrlo, corren peligro de desaparecer.

Con el estudio de este sector y con el caso concreto de Asemex, pudimos darnos cuenta de que las fusiones permiten crecer a las empresas y a la vez

³⁴ Castillo Jorge Arturo, "los seguros se asoman de nuevo", Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1997, pp. 15-43

que las hace más competitivas, también son más interesantes para los inversionistas extranjeros, lo que puede permitirles incorporarse también con empresas extranjeras.

3.4.3 PAQUETERÍA Y MENSAJERÍA.

La apertura comercial de México detonó el crecimiento de muchas industrias, pero la de mensajería y paquetería es un caso especial. Hasta hace apenas unos cinco años el manejo de paquetes y mensajes en el país estaba todavía incipiente y fue entonces que comenzaron a llegar las principales empresas estadounidenses de esa área, que se ubican entre las más grandes del mundo. Con esto, el mercado se diversificó en productos para todas las necesidades y se expandió a casi todo el territorio.

Las empresas estadounidenses United Parcel Service, Federal Express y DHL se ubican actualmente en los primeros lugares de preferencia en el público y por el lado mexicano destacan compañías como Estafeta y Multipack.

Sin duda, la competencia con extranjeros incentivó a los mexicanos, especialmente en los años de apertura a mejorar sus operaciones y hacerlas más sofisticadas, incorporando estrategias de logística que parecían imposibles de imaginar hasta hace muy poco tiempo.

Según datos oficiales³⁵, en México hay más de 40 mil personas o empresas que utilizan este tipo de servicios diariamente y se han mantenido en constante crecimiento, a pesar de la crisis económica.

Cada vez se hacen más elementales los servicios de empresas de mensajería y paquetería para la funcionalidad de las compañías y sobre todo, para aquellas que se dedican a la importación y exportación a detalle de refacciones automotrices y partes electrónicas.

Los productores de artesanías y las maquiladoras establecidas en el país, así como los vendedores de discos compactos, hacen también uso intensivo de estos servicios.

³⁵ Hajar Guillermo, "paquetes que valen oro", Revista Mundo Ejecutivo, México, Septiembre 1997, pp. 64-76.

Actualmente, las autoridades de Comunicaciones y Transportes y de Comercio están dedicadas a la tarea de conformar un reglamento para esta industria, en donde quedarán definidas las medidas y los pesos, así como la cantidad de paquetes, a fin de diferenciar a la industria del autotransporte de carga.

Como se sabe, desde diciembre de 1995 los transportistas de carga de Estados Unidos y México debían de haber empezado a competir entre los estados fronterizos de los dos países.

En esta fecha, el gobierno estadounidense decidió aplazar unilateralmente dicha apertura y desde entonces se han venido realizando consultas y encuentros entre las delegaciones de México y Estados Unidos para limar las diferencias.

En respuesta a la decisión estadounidense, el gobierno mexicano optó por imponer diversos candados a la operación de empresas estadounidenses en nuestro territorio y una de ellas fue la emisión del reglamento de mensajería y paquetería.

La situación actual podrá parecer ventajosa para Estados Unidos, debido a que México aceptó en el TLC la entrada de empresas de ese país a su territorio sin exigir la reciprocidad.

Sin embargo, el argumento de los estadounidenses era que si no se aceptaba dicha incursión, se estarían frenando inversiones importantes. En ese caso tenía razón, en 1997 Federal Express, DHL y UPS invirtieron más de 60 millones de dólares y dichas inversiones serán crecientes conforme capten mayores mercados.³⁶

Datos de la Dirección de Autotransporte Federal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes prevén que en los próximos cinco años el mercado de mensajería y paquetería reportará crecimientos anualizados del 20%.

³⁶ Hajar Guillermo, Artículo Citado, pp. 64-76

Ha sido tal el auge de esta industria, que apenas hace tres años el propio gobierno conformo su división de mensajería, con la compañía Mex Post, que entró a competir con las grandes.

Los representantes de las principales líneas de mensajería y paquetería que operan en el país han aprovechado en poco tiempo, la necesidad de las empresas mexicanas del ramo para consolidar el manejo de sus envíos tanto dentro como fuera del país.

Datos oficiales establecen que en México, cada año se manejan vía empresas de mensajería acelerada mas de 20 millones de paquetes.³⁷

Dentro del país las empresas de mensajería reconocen que requieren de asociaciones con diversos grupos de la industria para poder ofrecer sus servicios y es que, por muy grandes que sean, no pueden cubrir el territorio nacional, lo que representa una demanda de los usuarios.

Con este estudio podemos darnos cuenta de que a pesar de los problemas que existen en este sector, las empresas mexicanas tienen posibilidades de competir con las extranjeras, siempre y cuando sigan la estrategia de integrarse entre si para dar un mejor servicio ya que actualmente este servicio es una necesidad indispensable sobre todo para las empresas.

3.4.4 SECTOR BANCARIO.

Durante décadas, el sistema financiero mexicano estuvo cerrado a la competencia externa, esto es, desde la época de la Revolución Mexicana, cuando casi todos los bancos extranjeros se vieron en la necesidad de salir del país para no volver en muchos años.

No es que la inestabilidad social durara tanto, pero la legislación se fue haciendo cada vez más restringida y solo un banco, Citibank, mantuvo su presencia en México a través de su única sucursal autorizada para realización de transacciones financieras domésticas.

Sin embargo, hace tres años, luego de la apertura comercial y financiera del país, muchas instituciones foráneas decidieron regresar. Pero justo en ese

³⁷ Hajar Guillermo, Artículo Citado, pp.64-76

momento (finales de 1994), México entró a una crisis y otra etapa de inestabilidad en todos sentidos, de la que apenas comienza a recuperarse.

Con ese recibimiento, lo esperado era que la mayoría de los grupos, dieran marcha atrás a sus planes y nuevamente emprendieran la huida. No obstante, esta vez decidieron quedarse, y salvo algunos cambios de estrategia y mas cautela, los grupos financieros, bancos, casas de bolsa, compañías de seguros y demás intermediarios, continuaron adelante, confiados en la recuperación del país.

La fuerte convulsión económico-financiera de los últimos años, así como las reformas en materia económica y financiera de esta etapa, que entre otras, brindan la oportunidad de explorar nuevos mercados gracias a la apertura comercial, plantean un panorama distinto y muy atractivo, en el que el sistema financiero puede desempeñar un papel fundamental en la atracción de entidades financieras extranjeras para su establecimiento en México.

Hasta antes de la firma del Tratado de Libre Comercio, la participación de intermediarios financieros del exterior en México era limitada, solo algunas oficinas de representación operaban aquí como apoyo a las empresas provenientes de su país de origen.

Posteriormente, la banca extranjera comenzó a aventurarse en territorio nacional, no solo a través de sus oficinas de representación, sino por medio de participaciones minoritarias en diversos bancos mexicanos.

Pero las cosas cambiaron a partir de 1994, con la entrada de vigor del TLC y cuando las autoridades consideraron que la entrada de filiales foráneas al país incrementarían la competencia y la eficiencia en la intermediación financiera, procurando mejores servicios a un menor costo, en beneficio de los usuarios.

Las ventajas de la internacionalización radican en que el aumento en el número de instituciones promoverá un mayor monto de recursos canalizados con menores tasas de interés asociadas.

Las instituciones financieras introducen, tecnología de punta, nuevos productos y servicios, así como sistemas de evaluación de riesgos, fórmulas para el manejo de fondos de inversión y procedimientos de bursatilización de créditos.

Banco Santander abrió 275 sucursales en todo el país aportando su experiencia bancaria al sector empresarial, sobre todo a la pequeña y mediana empresa donde es un especialista en su país de origen (España).

Igualmente los banqueros mexicanos vieron con buenos ojos la entrada de la banca extranjera y consideraron que un crecimiento en el nivel de competencia aceleraría la modernización del mercado doméstico, además, apoyaría la economía.

Hay que tomar en cuenta que muchos bancos siguen ocupados en solucionar sus problemas de cartera vencida y, por lo tanto sus esfuerzos no están dirigidos en su totalidad a ganar terreno en su negocio de captar y prestar.

Los bancos extranjeros continuarán realizando las operaciones que en la practica venían haciendo, como la participación abierta en actividades de banca corporativa hacia grandes empresas. Proporcionando asesoría a estos consorcios y realizan transacciones en los mercados cambiarios y bursátiles. Es difícil que participen en los mercados de menudeo.

El mercado mexicano es atractivo, ante un panorama positivo de reactivación de la actividad productiva y el empleo en México, y estabilidad en las principales variables económicas, los empresarios extranjeros se sienten seguros de participar abiertamente en el negocio financiero, y no únicamente en una especialidad, sino en varias o en todas.

Por esto se prevé que BBV, Santander Mexicano, Citibank, Bank of América y Bank of Nova Scotia, formarán parte de un grupo peligroso para los bancos mexicanos.

La banca moderna es un negocio de ideas, de manejo de riesgos y de información, esto constituye la competencia con base en el valor agregado. Sin esto, la competencia únicamente se reflejaría en el precio, lo cual no es fundamento para una economía creciente.

El reto para el competidor financiero es el de formular e implementar una estrategia que le permita mantener o incrementar su rentabilidad en este ambiente por ganar posiciones, además, los beneficios finales deben incluir una reducción de costos y una reducción en los riesgos del sistema.

El sector bancario mexicano debe continuar su transformación y para esto fue necesario que la banca extranjera entrará de lleno a formar asociaciones con las nacionales de modo que estas le permitieran ampliar sus mercados con un nivel altamente competitivo, sin dejar afuera las instituciones nacionales y la economía del país.

3.4.5 INDUSTRIA FOTOGRAFICA.

Situada entre los mejores lugares a nivel mundial, junto a Estados Unidos, Holanda, Gran Bretaña y Japón, la industria fotográfica en México generó durante 1996 más de 700 millones de dólares por concepto de exportaciones.³⁸

Diversos factores son los que han favorecido la actividad exportadora en este ramo, tal es el caso de empresas como Kodak, Konica, y Polaroid, que cuentan con la infraestructura necesaria para producir artículos de primera calidad que salen de nuestro país a los principales mercados mundiales.

La industria fotográfica ha encontrado en México un sitio estratégico para realizar sus exportaciones a Centro y Sudamérica, que son sus principales mercados, hasta donde llegan productos como cámaras sumergibles de un solo uso, películas de 35 milímetros, equipos digitales y cámaras, entre otros.

Actualmente la tendencia se esta inclinando hacia los mercados de Estados Unidos y Canadá incluso, Japón, sin embargo, países como Brasil, Venezuela, Chile y Argentina desde hace 7 años son las zonas mas fuertes para la industria.

Las relaciones comerciales que tiene nuestra nación con diversos países de América Latina, así como el importante Tratado Comercial que sostiene con América del Sur han sido determinantes para el buen desarrollo y flujo que tienen actualmente los productos manufacturados en México.

De esta forma, las crecientes exportaciones de las firmas instaladas en territorio nacional han permitido a sus propietarios afrontar situaciones como la reciente crisis económica de 1995 y así, conservar su planta laboral.

³⁸ Vázquez Loreley, "Imagen rentable", Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1998, pp. 132-148

Actualmente Kodak de México se encuentra totalmente activa con la producción de sus plantas en Jalisco y Nuevo León, desde donde exportan a toda la región latinoamericana, Canadá y Estados Unidos, los diferentes productos que fabrica como son rollos de película y cámaras de 35 milímetros.

A su vez, Polaroid de México se encuentra entre los primeros lugares de su propio grupo, al lado de nada mas ni nada menos que las filiales de Gran Bretaña y Holanda, sobre todo por la producción de su planta localizada en Querétaro, la cual fue certificada como empresa altamente exportadora.

Igualmente, Konica produce en suelo mexicano químicos que exporta a la región de América del Sur, cabe recordar que esta compañía sustituyo la presentación de los químicos líquidos por tabletas, lo que permitió el ahorro del agua en los llamados minilaboratorios.

Este panorama permite darse cuenta del alto nivel que mantienen las empresas que fabrican productos fotográficos en nuestro país, lo que a su vez permite la generación de alrededor de 10 000 empleos directos, así como el desarrollo de inversiones relevantes.³⁹

Otra parte muy importante que conforma el ramo fotográfico son las empresas importadoras, que han establecido sus oficinas para traer sus productos que venden grandes distribuidores en toda la República Mexicana.

Estas importadoras se dedican a comercializar solo sus propios productos, dando una idea del buen mercado que han encontrado en México, lo cual todavía puede explotarse mucho más, sobre todo a través del instrumento de su red de distribuidores a nivel nacional.

En la parte financiera hay que señalar que este sector es uno de los más vulnerables al tipo de cambio que se registra en el país, ya que sus números se ven seriamente afectados cuando hay una variación fuerte en el precio del dólar, debido a que adquieren sus productos con esa moneda.

³⁹ Vazquez Loreley, Artículo Citado, pp. 132-148

Sin embargo, las ventas de los artículos fotográficos se están recuperando en la misma medida del mejoramiento del poder adquisitivo de la población, de esta forma, esperan aumentar sus niveles de ventas.

En este sector pudimos comprobar que existen empresas realmente capacitadas para competir a nivel mundial por lo que nuevamente es recomendable y probable que surjan planes de alianzas estratégicas que permitan disminuir esa competencia dando a este ramo una tecnología más avanzada y buscar otros mercados donde el poder adquisitivo sea más elevado y puedan comercializar sus productos más fácilmente.

El hecho de que existan empresas capacitadas competitivamente en México, significa que el país se convierte en un atractivo mercado para los inversionistas extranjeros y con esto es probable que existan conexiones entre empresas, lo que sería ideal para cumplir metas previamente fijadas.

Toda fusión se enfrenta con sorpresas e incertidumbre, pero se debe tener la confianza y el control de los objetivos, además de distinguir los temas críticos y las actividades claves que llevarán a crear un sistema jerárquico responsable de la toma de decisiones. El desarrollo y la comunicación son claves para evitar el fracaso y garantizar la sinergia entre los participantes en la fusión.

Se cree que el fracaso de las fusiones se debe al miedo y a las perspectivas diferentes, esto no quiere decir que se deban reducir las diferencias, por el contrario se debe tener una mentalidad abierta que permita innovar y aprender de otras culturas, satisfaciendo la curiosidad y reduciendo la ambigüedad.

Los motores de la globalización económica, como ya lo sabemos son: la liberalización del comercio mundial, el establecimiento de bloques comerciales regionales, la movilización del capital y fuerza laboral, la reducción de los costos de la información y de su transmisión, la disponibilidad mundial de nuevas tecnologías y el alcance global del libre mercado, alguno de estos motores se obtiene por medio de las alianzas empresariales.

Estos factores se combinan para incrementar el nivel de la competencia internacional, mantener los precios bajos y ofrecer un rango cada vez mayor

de productos al consumidor. Hacia el futuro, el acceso a nuevas tecnologías y su uso son la clave de las empresas para innovar y mantenerse competitivas, para esto es necesario que se lleven a cabo fusiones que otorguen la oportunidad a las empresas que las integran.

Para México, como para el resto del mundo es de suma importancia que las empresas sigan la estrategia de las alianzas empresariales para así hacerlas mas competitivas y con esto obtengan oportunidad de integrarse al nuevo modelo de globalización.

En el caso de México, como ya hemos visto se cuenta con los suficientes factores para poder llevar a cabo esta estrategia que en un principio era una alternativa para el crecimiento, pero hoy en día es una necesidad indispensable debido al entorno en que se mueve la economía mexicana frente a diversos tratados, en especial el TLCAN que exige una mayor calidad empresarial, por lo que varias empresas han tomado la alternativa de fusionarse.

Las alianzas son sin duda una de las armas mas importantes dentro del arsenal estratégico de los negocios. Las alianzas extienden las fronteras de una corporación y su potencial hacia nuevos limites al encontrar nuevas sinergías y al aprovechar recursos valiosos obteniendo una ventaja competitiva.

Una alianza es un proceso, no constituyen la meta, tan solo constituyen un medio para lograr un mayor fin estratégico, sea un alto nivel competitivo, mayor calidad o ampliar mercados.

El éxito de la alianzas no se ve a corto plazo ya que es difícil la adaptación entre las empresas, así como la entrada de nuevos productos a los mercados, mas bien su valor estratégico es a largo plazo.

El éxito de las fusiones no se basa en el dinero o en el tamaño de la organización, sino en la capacidad para innovar nuevos productos y servicios, en adaptarse con facilidad al considerar las nuevas oportunidades que van surgiendo y de crear de forma continua un nuevo valor al aprovechar sus capacidades y mediante la creación de sinergia al integrar todo aquello que sea distinto dentro de la corporación.

A largo plazo se cree que el proceso de fusionamiento en México, traerá grandes expectativas en la economía mexicana, ya que se sabe que ésta estrategia es importante debido a la infinidad de oportunidades que trae consigo.

A corto y mediano plazo podemos ver algunas de estas oportunidades como son el hecho de que varios sectores han destacado a nivel mundial gracias a que las empresas han tomado ésta alternativa.

Además podemos darnos cuenta de que México cuenta con un prestigio internacional lo que permite que las empresas nacionales se fusionen con las extranjeras y formen fuertes cadenas que les permiten ser altamente competitivas.

A manera de conclusión, podemos decir que la estrategia de fusionamiento ya esta dando resultados positivos y se cree que faltan obtener mas resultados que se irán dando con el tiempo, por lo que esta estrategia es una tendencia mundial totalmente exitosa.

CONCLUSIONES.

En los últimos años se han perfilado tendencias que han conformado un contexto generalizado, el cual caracteriza a este final de siglo, este se compone de tres rasgos fundamentales:

1. Un proceso de mundialización de la economía, lo cual ha posibilitado el traslado de la internacionalización de las actividades a la globalización de las mismas, considerando el mundo como un todo, al menos en lo que se refiere a los tres polos económicamente dominantes con sus áreas periféricas.
2. El grado cada vez mas emergente de las organizaciones corporativas, las cuales cuestionan la vigencia de las estructuras empresariales tradicionales, del orden centralista de Estado Nación y del propio carácter funcional de la organización económica internacional.
3. La apertura fronteriza y la liberalización económica que constituyen realidades en los 90's.

El futuro de las empresas depende de la combinación y evolución de los rasgos antes descritos.

Las alianzas empresariales han tenido un gran auge en los últimos años debido al cambio que se ha venido dando a nivel mundial para adaptarse al mercado globalizado. Las empresas han tomado a las alianzas como una estrategia que les permite abarcar más mercado y enfrentar competidores tanto nacionales como extranjeros.

Las compañías que quieren incorporarse al mercado mundial, tienen tres formas de hacerlo, la primera es internacionalizarse, la segunda es por medio de adquisiciones y fusiones y la tercera es aprovechar los recursos y las ventajas que traen consigo las fusiones, por lo que esta estrategia es muy aceptada en los negocios.

La razón aparentemente principal de que las fusiones se den en una empresa se relaciona con la creación de una estructura comercial que cuente con gran tecnología y le de una ventaja competitiva, sin embargo, existen tres objetivos principales para una fusión: tecnológicos, comerciales e industriales.

Dentro de cualquier industria es necesario que existan ciertas características para que la estrategia de fusión resulte exitosa, la mas importante es que exista una gran química entre los socios para así poder compartir ideas y lograr mayores beneficios.

Existen varios tipos de alianzas empresariales, como son las franquicias, los joint ventures, las alianzas, las alianzas de capital, las alianzas de contrato escrito y las alianzas informales, todas estas variantes son basadas en las necesidades de las empresas, así como en la forma que se hayan ido dando las platicas con los socios. Ningún tipo es mejor que otro pero deben considerarse los riesgos, beneficios y relaciones existentes.

Una alianza no es más que una estrategia que emplean las empresas para perseguir distintos objetivos que le lleve beneficios a todos los socios. Una vez fijados los objetivos de cada socio, se prosigue a instalar una red de cooperación que no es más que una serie de conexiones entre las empresas para colaborar en un proyecto común con intereses colectivos, y vincularse hacia los planos internacionales.

Es importante también que exista una integración favorable Empresa-Gobierno para que de este modo sea mas fácil y se cuente con el apoyo básico en el proceso de internacionalización y así poder competir a nivel mundial.

Para que se de una internacionalización la empresa debe tener deseos de ampliarse abarcando nuevos mercados que le permiten tener más competencia, y de esa manera el Estado obtienen un potencial a nivel internacional y las empresas crecen tanto en variedad de productos, como en mercados.

El modelo económico de México ha seguido en los últimos años tendencias internacionales teniendo algunos resultados, a pesar de la difícil situación vivida por la economía mexicana, a partir del sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari se ha venido dando una apertura comercial y se busca que la inversión extranjera llegue a empresas mexicanas para que de este modo haya más oportunidad de crecimiento y exista una competencia a nivel internacional.

La economía mexicana durante el Salinismo mantuvo un presupuesto que ayudaba a la lucha antiinflacionaria, reduciendo gastos gubernamentales y fomentando el crecimiento de los pequeños empresarios.

La negociación de la deuda fue un proceso importante en ese sexenio ya que dio prestigio y confianza al país, así como todos los cambios que se dieron con respecto al fisco, por otra parte se observó también. Una tendencia a privatizar las empresas estatales dando como factor de competencia de las empresas hacia el mercado internacional.

El resultado final de toda esta transformación aperturista fue la firma de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos que diera un mejor nivel de vida a los mexicanos, además de que con este tratado México tendría mayores posibilidades de atraer inversión extranjera.

La preocupación central del gobierno de Carlos Salinas además de la apertura externa, fue la de disminuir la participación del Estado en la economía, el propósito principal fue crear confianza al sector privado y encomendarle la economía del país.

En este contexto se llevó un plan de integración entre el estado y las empresas, así como entre las empresas por si solas, es decir una estrecha relación entre las micro, pequeñas y medianas empresas así como también empresas nacionales y transnacionales. Esto con la finalidad de alcanzar una modernización de la economía, incrementar la productividad, vencer el atraso, superar la competitividad y mejorar el nivel de vida de las grandes mayorías de la población. A pesar de estos esfuerzos en general, y haciendo un análisis por sectores pudimos darnos cuenta de que no todos resultaron beneficiados.

En la etapa aperturista de la economía mexicana, desde finales de los años 80's, cobró gran importancia la relación entre las grandes y pequeñas empresas y resultó cada vez más importante conforme aumentaba el grado de industrialización. Se produjo un cambio en la estructura de tamaños de las empresas industriales, por medio de un proceso de fusión entre grandes y pequeñas, creando empresas mas rentables.

En la actualidad después de una crisis económica se observa que la economía cumple con una expectativa exitosa para todos los sectores del país. Como

consecuencia se dio una recuperación de la confianza por parte de los inversionistas extranjeros.

La estrategia a seguir es mejorar el nivel de vida de la población, que va muy ligado con el crecimiento económico del país. Gracias a esto se generará la ampliación de las empresas partiendo de que la mejor estrategia pudiese ser las fusiones empresariales y con esto ser más competitivos. Sin embargo, todavía esto no es fácil por que debe existir una gran organización dentro de esta fusión y deben ser claros los objetivos para alcanzar el éxito.

Las fusiones desencadenan una amplia variedad de procesos sociopsicológicos pero son algo por lo cual hay que pasar, llevando a cabo un trabajo organizado para desarrollar y mantener capacidad para crear bienestar económico y social.

Las condiciones macroeconómicas repercuten en las fusiones debido a que las estrategias que siguen el estado en cuanto a sus tasas de interés controla las inversiones extranjeras siendo este un factor principal que regula las fusiones.

Es importante seguir el comportamiento de las variables económicas de otros países, como por ejemplo Estados Unidos ya que esto sirve para indicar lo que se debe esperar de la economía en nuestro país.

Los elementos para que se de una fusión deben ser simplemente estratégicos que vayan entre la diversificación de mercados y la expansión de productos con un alto grado de calidad y competitividad.

El proceso de fusionamiento se da en dos fases principalmente, la primera es la idea estratégica y la fase dos, es la implantación de la intención estratégica que da como resultado una capacidad para renovar y desarrollar.

El sector de papelerías en México se ha visto muy beneficiado con la inversión extranjera, ya que se han abierto hiperpapelerías que provocan que las empresas mexicanas puedan competir con las extranjeras (norteamericanas principalmente).

El sector asegurador es un amplio ejemplo de fusiones donde podemos observar el crecimiento que se ha venido dando en los últimos años, gracias a

la confianza que han depositado los extranjeros en las empresas mexicanas fusionándose entre si y haciéndolas mas competitivas.

Un importante sector en nuestro país es la mensajería y paquetería ya que es un servicio indispensable entre empresas y particulares mexicanos, sin embargo México no cuenta con empresas suficientemente fuertes para competir a nivel mundial pero se cree que siguiendo la estrategia de fusionamiento se pudiese lograr una empresa capaz de competir a nivel nacional e internacional.

El sector más fusionado en los últimos años es el bancario, debido a que este sector no era competitivo a nivel mundial por que no contaba con la tecnología, los nives organizacionales, calificación de personal y gerencia de alto nivel, para enfrentar los retos competitivos (sobre todo de las instituciones de norteamerica).

En la industria fotográfica, México se encuentra entre los mejores lugares a nivel mundial, ya que cuenta con empresas que tienen la infraestructura necesaria para producir productos de primera calidad que permiten ampliar los mercados internacionalmente y convierten a México en un país altamente atractivo para los inversionistas extranjeros.

Las fusiones han tomado mucha importancia en los últimos años, en México son indispensables para crecer tecnológicamente y ampliar mercados, sin embargo, esta estrategia se ha dado principalmente entre las grandes empresas.

Al hacer el estudio de los diversos sectores podemos concluir que todos ellos cuentan con un panorama favorable para que los inversionistas y los países en general no disminuyan la atención en ellos ya que tienen gran oportunidad de competir a nivel internacional, ya sea porque los inversionistas extranjeros depositen su capital y confianza en ellos o estos sigan la estrategia de fusionamiento que les permita crecer haciéndolas más competitivas a nivel mundial.

El factor principal en la fusión de empresas es la competencia que se presenta a través de mercados nacionales e internacionales llamados competitividad, sin embargo, para que esta competitividad se realice dentro de los mejores

planos es necesario que se analice desde las construmbres de la población, el sistema político y social del país, así como su nivel de desarrollo, para de esta forma hacer una búsqueda de conocimientos sobre la conducta de los consumidores y así crear una comercialización más eficaz.

con este trabajo de investigación se pudo observar como el proceso de fusión de las empresas, constituye una parte del engranaje aperturista y liberalizador de la economía mexicana, en los marcos de los reclamos mundiales de globalización, y de la necesidad de una inserción competitiva del país.

BIBLIOGRAFÍA.

Anzizu José M., Vansina Leopold S. y Mirvis Philip H. “ Fusiones y adquisiciones. Un análisis de casos reales”. Editorial Addison-wesley Iberoamericana. Barcelona 1991. pp. 188.

Ball, Donald A. y McCulloch, Wendell H. “ Negocios internacionales. Introducción y aspectos esenciales”. Editorial Irwin. España, 1996, pp.903.

Blanco Herminio “Economic and business overview”. Editorial SECOFI. México 1996. pp. 52.

Bueno Campos Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio. “Fundamentos de economía y organización industrial”. Editorial McGraw-Hill. España 1994. pp.397

Czinkota Michael y Ronkainen Ilkka. “Marketing internacional”. Editorial McGraw-Hill. México 1996. pp. 819.

Carmona Fernando. “Una alternativa al neoliberalismo”. Editorial Nuestro tiempo. México 1993. pp.230.

Categorá Philip R. “Marketing internacional” Editorial Irwin. España 1995. pp. 863

Collins y Devanna. “ El MBA portátil”. Editorial Limusa. México 1994. pp.407.

Dabat Alejandro “México y la globalización”. Editorial CRIM-UNAM. México 1994. pp. 287.

Fisgón., El “Me lleva el TLC. El tratado retratado”. Editorial Grijalbo. México 1993. pp. 198.

Hill Charles W y Jones Gareth R. “ Administración estratégica. Un enfoque integrado”. Editorial McGraw-Hill. Colombia 1996. pp. 540.

Holton Wilson J. y Keating Barry. “Previsiones en los negocios”. Editorial Irwin, España 1996. pp. 473.

Huerta G. Arturo. “La política neoliberal de estabilización económica en México”. Editorial Diana. México 1994. pp. 228.

Kessel Georgina. “Lo negociado del TLC”. Editorial McGraw-Hill. México 1994. pp. 334.

Koontz Harrold y Weirch Heinz. “Administración. Una perspectiva global”. Editorial McGraw-Hill, México 1994. pp. 745.

Monteverde Agustín A. “Estrategias para la competitividad internacional”. Editorial Macchi, Argentina 1992. pp. 302.

Moreno Fernández Joaquin A. “Las finanzas en la empresa”. Editorial Instituto mexicano de contadores. México 1996. pp. 572.

Ortiz Wadgyamar Arturo. “Política económica de México 1982-1994”. Editorial Nuestro tiempo. México 1994. pp. 165.

Pazos Luis. “El final de Salinas”. Editorial Diana. México 1994. pp. 233.

Plano Jack y Olton Roy. “Diccionario de relaciones internacionales”. Editorial Limusa. México 1991. pp. 446.

“Código de Comercio y leyes complementarias”. Editorial Porrúa. México 1997. pp. 871.

Rocha Centeno Rogelio. “Estrategia competitiva para empresas. Guía practica”. Editorial trillas, México 1990. pp. 74.

Rogman Alan M. y Hodgetts Richard M. “Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica”. Editorial McGraw-Hill, México 1997. pp. 707

Saborio Silvia “Reto a la apertura”. Editorial Mc Graw Hill. México 1994. pp. 306.

Schneider Chaigneau Antonio y Lamas Antonio. “ Análisis y aplicación de los paradigmas en economía”. Editorial Trillas, México 1981. pp. 102.

Scherer García Julio. “ Salinas y su imperio”. Editorial Océano. México 1997. pp. 143.

Schwarta Ramy y Wanless Marcos “ Mitos geniales de la modernización”. Editorial Planeta. México 1995. pp. 208.

Suarez Aguilar Estela y Rivera Rios Miguel A. “ Pequeña empresa y modernización. Análisis de dos dimensiones”. Editorial CRIM-UNAM., México 1994. pp. 263.

Tapscott Don y Caston. “ Cambio de paradigmas empresariales”. Editorial McGraw-Hill, México 1985. pp. 365.

Warner Burke W. “ Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo”. Editorial SITESA, México 1988. pp. 197.

Yip George S. “ Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional”. Editorial Norma. Colombia 1994. pp. 331.

HEMEROGRAFIA.

Castillo Jorge Arturo “ El rentable caminito de la escuela”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Agosto 1997, pp. 140-154.

Castillo Jorge Arturo “ Los seguros se asoman de nuevo”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1997, pp.15-43.

Corratella Walter “ Bancos extranjeros: Héroes o villanos”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Diciembre 1997, pp.96-112.

Cueva Hernandez Roberto “ Una alternativa para promover negocios en México”, Revista Industria, México, Marzo 1997, pp. 24-27.

De la Torre Pérez José Luis “Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresas”, Revista Ejecutivos de Finanzas, México, Octubre 1997, pp. 23-32.

Domínguez Francisco “El nuevo paraíso para las inversiones”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Enero 1998, pp. 12-28.

García Alba Leal “Farmacias Benavides se va de compras”, Revista Expansión, México, Junio 4 1997, pp. 45-48.

García Blanco Rosario “Cambios estratégicos en los Estados Unidos y sus Efectos en la economía mexicana”, Revista Industria, México, Mayo 1997, pp. 33-36.

García González Francisco “Globalización y desarrollo industrial”, Revista Industria, México, Abril 1997, pp. 34-36.

Gómez Alcalá Alberto “El sistema financiero mexicano”, Revista Ejecutivos de Finanzas, México, Diciembre 1997, pp. 42-50.

Hijar Guillermo “Paquetes que valen oro”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Septiembre 1997, pp. 64-76.

Jiménez Macías Carlos “Gano México”, Revista Visión, México, Octubre 1997, pp. 42-44.

Leal Sosa Juan Carlos “Perspectiva económica para 1998”, Revista Ejecutivos de Finanzas, México, Enero 1998, pp. 24-29.

Mendiola Gerardo “Regreso al futuro”, Revista Expansión, México, Mayo 7 1997, pp. 34-43.

Mundo ejecutivo “Pago de deuda a Estados Unidos”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1997, pp. 66-68.

Mundo ejecutivo “El efecto dragón en México”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Diciembre 1997, pp. 80-83.

O'Farrill Santoscoy Ernesto "El crack dragón", Revista Celular, México, Noviembre 1997, p.18.

O'Farrill Santoscoy Ernesto "La banca en México", Revista Celular, México, Noviembre 1997, pp. 18-21.

Olguin Claudia "surfeando la tercera ola", Revista Expansión, Febrero 26 1997, pp. 31-35.

Opalin Mielniska León "Desafíos de la globalización", Revista Ejecutivos de Finanzas, México, Noviembre 1997, pp. 50-59.

Oppenheim Charles "La empresa del siglo XXI", Revista Inversionista, México, Febrero 1998, pp. 5-8.

Pérez Moreno Lucia "Matrimonios por conveniencia", Revista Expansión, México, Junio 18 1997, pp. 80-88.

Samper Ernesto "Mercados eficientes e integración social", Revista Visión, México, Noviembre 1997, pp. 16-19.

Valiñas Manuel "Un ábrete sésamo latinoamericano", Revista Expansión, México, Febrero 12 1997, pp. 30-34.

Vázquez Loreley "Imagen rentable", Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1998, pp.132-148.

Vázquez Ricardo "Libre comercio, mas beneficios que costos", Revista Mundo Ejecutivo, México, Febrero 1998, pp. 13-37.

Vázquez Ricardo "Los hechos hablan", Revista Mundo Ejecutivo, México, Diciembre 1997, pp. 50-74.

Winck Carlos "El Estado pierde poder", Revista visión, México, Enero 1998, p.40.

ANEXO 1.

OTROS EJEMPLOS DE FUSIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO.

SECTOR ALIMENTOS.

- Grupo IAT (Chile) Adquiere el 80% de las acciones de Del Monte.
- Miller Milling (EUA) Forma una alianza con Tablex, para producir molienda de trigo.
- Unimark (EUA) Adquirió grupo industrial Santa Engracia productor de jugos y concentrados cítricos.

ASEGURADORAS.

- Aetna (EUA) Compró 40% de seguros Bancomer con el fin de administrar fondos de retiro.
- Hicks (EUA) Compra 32.6% de Seguros la Comercial-America-Asemex.

AUTOMOTRIZ.

- Navistar Internacional (EUA) Forma una alianza en la planta Trailers de Monterrey (TRAMOSA) para producir camiones, tractocamiones y autobuses.

BANCA.

- CitiBank (EUA) Forma una alianza con Grupo Financiero Serfin.
- Banco Bilbao Vizcaya (España) se fusiona con Banca Cremi.
- Banco Santander (España) compra 75% de Grupo Financiero Invermexico.
- Bank of Montreal (Canadá) adquirió 16% de las acciones de Bancomer.
- Bank of Nova Scotia (Canadá) adquiere 16% de las acciones de Grupo Financiero Inverlat.

BEBIDAS.

- Pepsi Co. (EUA) a través de Grupo Embotellador Mexicano abrirá una nueva planta en Cancun.

COMERCIO.

- Amoco Oil Co. (EUA) se fusiona con Femsa para construir 15 gasolineras con tiendas de autoservicio.
- Wal Mart Stores. (EUA) se fusiona Grupo Cifra para abrir 8 super centers.

CONSTRUCCIÓN.

- Archer Daniel Midland (EUA) adquiere 22% de las acciones de Grupo Maseca.
- Inversiones M&S (Perú) forma una alianza con el Grupo Gutiérrez Cortina.
- Trans Canadá Pipe (Canadá) se asocia con Gutsa para distribuir gas natural en la Ciudad de México.

ELECTRICIDAD Y AGUA.

- Groupe General des Eaux (Francia) forma una alianza con ICA para un proyecto de mantenimiento de agua en Aguascalientes.

ENTRETENIMIENTO.

- United Artist (EUA) se fusiona con Fondo Optima para la construcción de 4 complejos cinematográficos en México.

HOTELES.

- Host Marriot (EUA) adquiere 65% de dos hoteles en la Ciudad de México pertenecientes a Grupo Situr.
- National lodging Corporation (EUA) establece una alianza con Grupo Acerero del Norte para construir y operar treinta hoteles de la cadena Travelodge.
- Viaggi D' Ventaglio (Italia) en alianza con Situr construirá un hotel en Cancun.

INFORMÁTICA.

- Microsoft (EUA) en alianza con Elektra crea una empresa de desarrollo de software para hacer eficiente la transferencia de dinero entre México y EUA.

MEDIO AMBIENTE.

- Molten Metal technology (EUA) se asocia con Celanese Mexicana para la construcción de un sistema de reciclaje de residuos en coatzacoalcos.

METALES.

- National Castings Incorporation (EUA) se fusiona con el Grupo Sidená

PETRÓLEO Y GAS.

- San Diego Gas & Electric & Pasific Interprise International (EUA) se une con la empresa mexicana Próxima para la instalación de una red de gas natural en Mexicali.
- Hoechst Trespaphan (Alemania) forma una alianza con Celanese Mexicana para construir una tercera planta productora de polipropileno biorientado .

SIDERURGIA.

- Compañía Franco Mexicana (Francia) se fusiona con TAMSA para reciclar bienes metálicos, automóviles y electrodomésticos.

TABACO.

- DNA Plant Technology Corporation (EUA) compra el 70% de las acciones de la moderna para formar un sociedad llamada DNAP HOLDING.

TELECOMUNICACIONES.

- AT&T (EUA) en unión con Bancomer forma Alestra que es un firma de servicios telefónicos.

- MCI Communication (EUA) forma una alianza con Banamex para formar Avantel, firma de servicios de telefonía.
- Monitel (Francia) en alianza con Teléfonos de México instalara y operara una cadena de teléfonos públicos celulares.
- Siemens (Alemania) en sociedad con Marcatel construye un red de fibra óptica en la principales ciudades de México.

VIDRIO.

- Vidrieros de Levante (España) en alianza con capitales mexicanos, producirá vidrio y cristal en el estado de Aguascalientes.
- Vidrion Sekurit Saint Gobain (Francia) en alianza con Mexalit inauguro en Cuautla una fabrica de cristales automotrices.

FUENTE DEL ANEXO I: *Raquel Ochoa, "El dinero que llego para quedarse", Publicado en la revista Expansión, México, Febrero 26 1997, pp. 31-34.*