

18  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"CAMPUS ARAGON"**

**" LOS RETOS ESTRATÉGICOS  
EMPRESARIALES PARA UN MÉXICO  
GLOBALIZADO HACIA EL SIGLO XXI"**

**T E S I S**

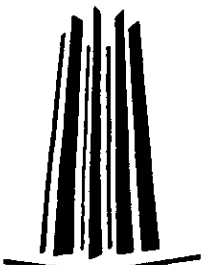
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A N :**

**VERONICA GUERRERO HUEPA**

**MARTHA SILVA MENDEZ**

**ASESOR: LIC. JORGE DE LA TORRE MAICAS**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MÉXICO

1998.

268965



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.

*Hay tantas cosas que agradecer en la vida,  
algunas nos han sido dadas, en otras  
ha sido necesario luchar para conseguir las,  
pero de alguna forma siempre tenemos presente  
el sentimiento de gratitud por los dones, favores  
y oportunidades recibidas.*

*La presente tesis es el resultado del esfuerzo y  
el empeño puesto en la misma,  
con el cual deseamos agradecer a:  
nuestros padres, hermanos, amigos,  
a la escuela y a nuestro asesor y amigo  
y a todas aquellas personas que nos apoyaron  
en la realización de la misma,  
pero muy especialmente a ti  
por haberme brindado tu ayuda,  
la que nunca me faltó y  
siempre tuve en todo momento.*

*A todos Ustedes.*

*Gracias*

*Martha y Verónica*

**“Los obstáculos son  
aquellas cosas aterradoras  
que aparecen cuando apartas  
la vista de la meta”**

**Hannah Moore**

## INDICE

	Pags
<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>I UN MUNDO EN GLOBALIZACION : INTERRELACIONES Y PARTICULARIDADES</b>	7
1.1 El contexto global de la mundialización económica	7
1.2 Retos de adecuación de la organización económica internacional Centro - Funcionalista	12
1.3 El comercio internacional y los procesos integracionistas hacia futuro	18
1.4 Algunas particularidades de la globalización en América Latina	23
1.4.1 Especificidades del proceso de reformas económicas en Latinoamérica con vistas a su inserción en el contexto mundial	27
<b>II MÉXICO Y SU CONTEXTO SOCIOECONÓMICO FRENTE AL SIGLO XXI.</b>	34
2.1 El modelo económico mexicano. Políticas económicas	34
2.2 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y México	40
2.3 Desarrollo industrial en México	46
2.4 Posición competitiva internacional de la industria mexicana	60
2.5 El proceso de globalización del capital en la economía de México	64
2.6 Caracterización de las empresas transnacionales que operan en México	68

<b>III EL RETO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA MEXICANA, ANTE EL CONTEXTO INTERNACIONAL GLOBALIZADO DEL SIGLO XXI.</b>	<b>72</b>
3.1 El enfoque de las ventajas competitivas en condiciones de globalización	72
3.2 La administración estratégica, un reto de lo años 90's	80
3.3 El avance transnacional en los sectores económicos mexicanos	85
3.4 Un análisis de la internacionalización de la empresa mexicana en condiciones de globalización	98
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>125</b>
<b>HEMEROGRAFIA.</b>	<b>128</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios operados en el contexto internacional han ido modificando los conceptos relacionados con la competitividad internacional y la mejor y más efectiva inserción de las naciones en la economía internacional, todo lo cual ha llevado a la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las empresas con actividad internacional, en aras de lograr mejores posicionamientos en los mercados internacionales. México no ha podido quedarse al margen de tal proceso, y sin dudas, esto ha significado la necesidad de reformular en la práctica las concepciones estructurales y administrativas de las empresas mexicanas con actividad económica externa con vistas a lograr la excelencia en su actividad, a partir del proceso aperturista que se lleva a cabo en el país desde mediados de la década de los 80's.

La realidad del cambio de las tendencias mundiales hacia nuevos paradigmas productivos de elevada complejidad e integración, es algo consustancial al final del siglo XX, que se proyecta con total seguridad hacia la realidad económico - productiva internacional del próximo siglo. En este marco, la globalización constituye un fenómeno enraizado en los procesos mundiales de los últimos años.

La globalización de los mercados tiene un fuerte impacto en las sociedades, provocando enormes cambios económicos, sociales y culturales y permitiendo una mayor disponibilidad y diversidad de bienes y servicios, en la aceptación de lo foráneo y en la disposición y flexibilidad para aprender de lo que se hace en otros países. A la par con esto, la globalización ha provocado en los últimos años una creciente e intensa competencia internacional en muchos sectores de la economía. El exceso de rivalidad ha generado la aparición de nuevas tecnologías y ha contribuido a que la crisis de los noventa sea reflejo de cambios estructurales radicales en la economía mundial.

En este contexto, México, desde su condición de país en vías de desarrollo, se inscribe con fuerza en una coyuntura un tanto distintiva de

enlace entre importantes áreas de desarrollo del mundo y países subdesarrollados. Su posición geográfica entre otras cosas lo perfila así.

De acuerdo a lo anterior el objeto central de estudio de esta investigación de tesis, versa sobre la influencia que ejerce la globalización en las estrategias adoptadas por las empresas mexicanas con tendencias a una mayor internacionalización. Se valora en este contexto la necesidad de la fusión de los grandes consorcios, poderosos en capital y tecnología, con la flexibilidad y adaptabilidad de las pequeñas organizaciones productivas; todo ello frente al acelerado cambio del mercado competitivo de nuestros tiempos.

Dentro de este nuevo proceso la empresa se ve afectada de una manera directa al darse una expansión y diversificación en los mercados internacionales, un incremento de la presencia de empresas extranjeras en mercados locales provocando una mayor competencia en precio y calidad de los productos. Ante esta perspectiva la internacionalización de la empresa mexicana se enfrenta a una reestructuración en sus estrategias internacionales, convirtiéndose esta en una estrategia de tipo competitivo para lograr su rápida inserción al proceso de expansión globalizadora a nivel mundial.

Los objetivos generales de la presente investigación pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Valorar la influencia de los procesos de internacionalización del capital y de globalización de las relaciones internacionales, sobre las nuevas proyecciones microeconómicas de la empresa del siglo XXI.
- Estudiar el modelo económico aperturista en México como reflejo de las nuevas tendencias mundiales y su incidencia en la posición competitiva internacional de la empresa mexicana.
- Plantear los principales retos estratégicos de las organizaciones empresariales de México, ante las dinámicas de la competitividad y la globalización de los diferentes sectores de la vida socio-económica nacional.

Para la consecución de estos objetivos, se concibió una estructura que incluye tres capítulos, ordenados como a continuación se presentan:



- Capítulo I. "Un mundo en globalización; interrelaciones y particularidades".
- Capítulo II. " México y su contexto socio-económico frente al siglo XXI".
- Capítulo III. "El reto estratégico de la empresa mexicana, ante el contexto internacional globalizado del siglo XXI".

Como puede inferirse la estructura presentada anteriormente, fue concebida partiendo de las generalizaciones acerca de la globalización y sus particularidades, dado su impacto como tendencia mundial contemporánea. La realidad del cambio de las tendencias mundiales hacia nuevos paradigmas productivos de elevada complejidad e integración, es algo consustancial al final del siglo XX, y que se proyecta con total seguridad hacia la realidad económico productiva internacional del próximo siglo. En este marco, la Globalización constituye un fenómeno enraizado en los procesos mundiales de los últimos años.

La globalización de los mercados tiene un fuerte impacto en las sociedades, incide en enormes cambios económicos, sociales y culturales permitiendo una mayor disponibilidad y diversidad de bienes y servicios, en la aceptación de lo foráneo y en la disposición y flexibilidad para aprender de lo que se hace en otros países. La globalización ha provocado en los últimos años una creciente e intensa rivalidad internacional en muchos sectores de la economía. El exceso de rivalidad generado y la aparición de nuevas tecnologías han contribuido a que la crisis de los noventa sea reflejo de cambios estructurales radicales en la economía mundial.

México no puede quedar al margen de esta realidad internacional. Esta perspectiva globalizadora plantea ciertos retos para la empresa mexicana, debido a la creciente presencia de firmas extranjeras en los mercados locales. Por la vía de las exportación o de la inversión directa, se ejerce una presión adicional sobre los productos nacionales para mejorar su calidad y hacerlos más competitivos. Hay también una mayor complejidad en los procesos de dirección de las empresas debido a la ampliación de las operaciones hacia mercados geográficos distintos, que originan mayores riesgos políticos, económicos y financieros. Por todo ello, resulta ineludible el análisis del contexto socio-económico mexicano ante el siglo XXI, presentado en el capítulo segundo del trabajo, sirviendo de antesala para plantear los retos estratégicos que tiene ante sí la empresa mexicana, en el contexto de globalización del próximo siglo.

En el trabajo que se presenta, se utilizó ampliamente una bibliografía de corte teórico, para dar basamento a las ideas y conceptos sobre competitividad internacional, que se requerían para la conceptualización del mismo. Todo ello sirvió de preámbulo para el estudio de la realidad empresarial mexicana y su proceso de internacionalización. La búsqueda de información estadística acerca del comportamiento de las compañías transnacionales en el país, se constituyó en base esencial para el análisis de la expansión de las empresas hacia el exterior en las últimas dos décadas. Esta secuencia de trabajo le dio un carácter documental a la presente investigación de tesis.

Desde el punto de vista teórico, considera los resultados económicos que trajo para México, la adopción de las concepciones prevalecientes en el modelo de sustitución de importaciones presentes en la política económica hasta la década de los años 70's, al final de los cuales se hizo apreciable su agotamiento, y la necesidad de adoptar, desde el decenio de los 80's la concepción neoliberal en el trazado de la política económica del país, basada en los postulados del modelo neoclásico.

Así también, el trabajo parte de la consideración de que los cambios operados en el contexto internacional han ido modificando los conceptos relacionados con la competitividad internacional para la mejor y más efectiva inserción de las naciones en la economía internacional, todo lo cual ha llevado a la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las empresas con actividad internacional.

Sin duda, esto ha inferido la necesidad de reformular en la práctica las concepciones estructurales y administrativas de las empresas mexicanas con actividad económica externa con vistas a lograr la excelencia en su actividad. Este cambio en las concepciones enfocado en las últimas dos décadas sustentan económicamente los resultados y nuevos retos que se presentan en el trabajo.

## **I. UN MUNDO EN GLOBALIZACIÓN: INTERRELACIONES Y PARTICULARIDADES.**

### **1.1 El Contexto Global de la Mundialización Económica**

El nacimiento de la nueva era económica internacional se puede enmarcar a partir de la ocurrencia de una serie de hechos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes: el colapso del sistema de relaciones económicas internacionales de Bretton Woods, la crisis del petróleo de 1973, la adopción por parte de Gran Bretaña y Estados Unidos de políticas neoliberales radicales llevadas a cabo por Margaret Thatcher y Ronald Reagan respectivamente y por último la caída del Sistema Socialista, lo que pone fin a la Guerra Fría. A continuación se presentan algunos elementos que pueden ilustrar mejor el significado de estos acontecimientos para el contexto económico internacional:

- El colapso de Bretton Woods. Al fin de la Segunda Guerra Mundial el sistema monetario internacional había quedado prácticamente devastado por lo que era necesario su reconstrucción. Es así que surge en Bretton Woods en 1944 el nuevo orden económico bajo el cual nace el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) como respuesta a los efectos desestabilizadores de la guerra y como una forma de reactivar las economías dañadas por la conflagración.

De acuerdo a lo establecido en este sistema los 29 países integrantes, adoptarían tipos de cambio fijos pero ajustables. Los países que lo integraban fijaban su tipo de cambio en relación al dólar, mientras el dólar lo hacía en función del oro y la ajustabilidad se establecería de acuerdo a la balanza de pagos. Es decir, si la balanza de pagos se encontraba en desequilibrio, el país podría ajustar su tipo de cambio siendo la moneda estadounidense la que asumiría el rol de divisa de intervención con lo cual Estados Unidos adoptaba una posición privilegiada al estar los países en dependencia con respecto a la paridad del dólar.

Así en 1950 se inicia un período de crecimiento económico que se vería estancado debido a la libre fluctuación del dólar en base a la oferta y la

demanda del mercado ocurrida en Estados Unidos a partir de 1973, rompiendo con el sistema de tipos de cambio fijos establecido en el Acuerdo de Bretton Woods, provocando una gran desestabilización en los países.

- Crisis Petrolera. En la década de 1970 surgieron diversos acontecimientos que provocaron el incremento en el precio del crudo lo que más tarde originaría la gran crisis petrolera de 1973 por parte de los países miembros de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo). Ante esta situación la OPEP lleva a cabo una conferencia de la cual surge el acuerdo de Teherán en el cual se establece, conjuntamente con las empresas productoras, la protección del precio del petróleo contra las posibles variaciones de la cotización del dólar en relación a otras divisas.

Durante la crisis petrolera, los países exportadores de petróleo decidieron aumentar los precios de éste hasta un 70% provocando un encarecimiento de la materia prima más utilizada por las economías industriales, originando en los países industrializados grandes índices de inflación y desempleo, causando una desaceleración del crecimiento del producto.

- Adopción de Políticas Neoliberales. Ante esta gran crisis la Primera Ministro del Reino Unido Margaret Thatcher adopta nuevas medidas antinflacionarias, junto con otras que pretendían la reducción del papel del Estado en la economía, mediante la privatización de empresas públicas. Al mismo tiempo que se desarrollaban estas políticas en el Reino Unido, en Estados Unidos, Reagan implantaba otras semejantes. Las medidas tomadas por Ronald Reagan se centraron principalmente en la disminución de los impuestos, reducción de la regulación económica y la liberalización financiera, todo ello para subsanar el déficit presupuestario creciente que enfrentaban los Estados Unidos.
- El Fin de la Guerra Fría. Esta se da con la caída del "Muro de Berlín" en 1989 y por consiguiente se rompe con la ideología del comunismo que marcaba el poderío económico bipolar y da fin a la confrontación Este-Oeste. Con el final de esta confrontación los antiguos países socialistas adoptan la ideología predominante, el capitalismo, como la única alternativa del sistema de organización económica y social a nivel internacional.

Todos estos acontecimientos han sido los que han dado la pauta para pasar por diferentes etapas que van desde la internacionalización a la globalización de la economía, basándose principalmente en las ventajas que ofrecen los mercados internacionales.

La primera fase denominada como la internacionalización, abarca desde fines del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, en la cual los países poseen el estatus de estados soberanos principalmente en el ámbito económico y donde lo característico es el intercambio de productos. El período entre guerras estuvo marcado por una gran desestabilización que desembocó finalmente en la crisis económica mundial de 1929 a 1933.

La segunda etapa es la mundialización, que va desde la Segunda Guerra Mundial hasta aproximadamente los años setenta, donde el intercambio de productos ya no es de país a país sino que comienzan a operar las empresas multinacionales, dándose un intercambio principalmente entre ellas lo cual les permitía optimar sus equipos de producción con lo cual estas empresas obtenían una mayor productividad.

La tercera etapa es la globalización la cual se inicia a fines de los años setenta y principios de los ochenta, donde se conservan las características de la etapa anterior pero aparecen otras nuevas. Una de las más importantes es la globalización de los servicios, principalmente el sector financiero, el sector de las comunicaciones y el sector turismo, originando la pérdida de soberanía y consecuentemente una dependencia recíproca entre las naciones.

Esta etapa es una nueva forma de organización económica la cual es descrita por Benjamin Coriat como "La nueva fase de la internacionalización de los mercados que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones, en grados absolutamente originales e inigualados en el pasado".<sup>1</sup>

Sin embargo, existen otras características que se dan dentro de este mismo período, una de ellas es que al mismo tiempo que se da una globalización también se da una regionalización mundial; es así que surge la tríada integrada por Europa, Asia y América. Otra característica es que en este período las empresas ya no sólo siguen el modelo de organización de la empresa americana sino que toman nuevos modelos de organización como es la europea y la japonesa.

Dentro de estos nuevos lineamientos, la política económica global está determinada y condicionada por el Grupo de los Siete (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos), quienes definen procesos, patrones y la ejecución de la política económica. Algo significativo resulta la aplicación de sus políticas que se instrumentan y ejercen a través de las empresas transnacionales y los grandes bancos privados.

La normatividad macroeconómica la ejercen utilizando las instituciones y organismos internacionales, tales como: Fondo Monetario Internacional,

<sup>1</sup> Revista Realidad Económica. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.(IADE). Núm. 124. Mayo/Junio, 1994, pp. 100

Banco Mundial , Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Comisión Europea, Club de París y la Organización de las Naciones Unidas. En el ámbito latinoamericano este papel es cumplido por la Organización de Estados Americanos y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Es así que el proceso de Globalización se ve impulsado por un nuevo período de competencia entre las grandes potencias industriales, partiendo de la instrumentación de nuevas formas de cooperación y asociación productiva. Esta tendencia se ha manifestado con una creciente interdependencia de las naciones marcando así un aumento en el comercio internacional y dando origen a la formación de tres grandes bloques regionales Europa, América del Norte y Asia, encabezados por Alemania, Estados Unidos y Japón respectivamente.

En el primer caso, la Europa representa una de las zonas más integradas en su conjunto. La Comunidad Económica Europea surge con el Acuerdo de la Comunidad del Acero que más tarde pasaría a formar parte del Tratado de Roma, dando origen a la formación de lo que hoy se conoce como Unión Europea, integrada por doce naciones, la cual se describe como una zona sin fronteras permitiendo la libre circulación de personas, mercancías, servicios y capitales, con miras a obtener su integración monetaria y política a finales de siglo. Actualmente esta región se encuentra liderada por Alemania quién después de la caída del Muro de Berlín en 1989 y con la unificación de las dos Alemanias, retoma su liderazgo dentro del continente.

Para América del Norte, el resurgimiento de nuevas economías ha contribuido a aminorar su hegemonía a nivel internacional. Para contrarrestar esto, los Estados Unidos han puesto en marcha varios proyectos que le permitan asegurar su posición por lo menos dentro del continente americano. Uno de los más significativos es el Tratado de Libre Comercio (por sus siglas en inglés NAFTA) firmado por Canadá, Estados Unidos y México englobando a uno de los mercados más grandes del mundo.

Asia, por su parte es una región que ha mostrado un rápido crecimiento gracias a su posición geoestratégica, y al gran avance tecnológico que tiene lo que permite desarrollar una tecnología de punta en los procesos productivos y contar con mano de obra altamente calificada lo que hace de estos países, con Japón a la cabeza, uno de los bloques comerciales, económicos y financieros más sólidos del mundo.

Todos estos cambios han mostrado ciertas características económico-productivas, que describen el desarrollo capitalista mundial contemporáneo, tales como:

- La llamada tercera revolución industrial y tecnológica, nombrada así por el uso de la electrónica, la informática, la automatización, el uso de nuevos

materiales y la biotecnología en los procesos productivos y la tendencia a un nuevo elemento organizativo denominado **producción esbelta**.<sup>2</sup>

- Nuevos esquemas de producción global, que integran a un gran número de países, a través de la descentralización de procesos de producción de partes, componentes y servicios, llamados a éstos, la gran fábrica mundial.
- La integración de la economía nacional a un mercado global, debido a la apertura comercial y la eliminación de barreras.
- El surgimiento de estrategias mediante alianzas económicas entre países y empresas, utilizando ventajas comparativas así como la complementación productiva.

De esta manera el proceso de globalización de la economía mundial pasa a formar parte de una red de interrelaciones industriales, comerciales, tecnológicas y financieras que se llevan a cabo entre regiones, países y empresas, siendo la empresa transnacional (denominada así debido a que opera en diferentes sectores y países), la que juega un papel primordial, debido al impulso que ejerce en el proceso de la globalización y en la formación de bloques económicos como una nueva modalidad de acumulación de capital.

Por otra parte el aumento de los flujos de inversiones extranjeras en la producción mundial originan una nueva forma de circulación de capital en el mundo, ejerciendo en la actualidad mayor importancia dentro de la economía mundial que el comercio internacional.

Lo anterior se debe a que los gastos inversionistas representan un mayor estímulo al crecimiento económico y al sector servicios, en donde las inversiones pueden ser comerciales o financieras así como en las industrias de punta formando parte fundamental de la base económica.

En cuanto al carácter multidimensional de la integración económica, dentro de la mundialización, en el texto coordinado por Sara González, se considera que "al lado de los intercambios de bienes y servicios, es preciso tener en cuenta la internacionalización de la producción y las estructuras financieras, es decir no sólo circula internacionalmente el capital-mercancía, sino también el capital-dinero y en la última década, se internacionaliza el capital-productivo."<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Se entiende por Producción Esbelta el nuevo paradigma técnico-productivo de relacionamiento empresarial flexible y dinámico

<sup>3</sup> González, Sara. "Temas de Organización Económica". Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1995, pp.

La internacionalización del capital-mercancía, se dió debido a las importaciones de productos primarios provenientes de un conjunto de países subdesarrollados que conforman parte de la periferia dedicándose éstos principalmente al intercambio de productos manufacturados por productos primarios debido a la presencia de empresas multinacionales en este sector.

En cuanto al capital-dinero, éste se dió principalmente por el movimiento de la multinacionalización de los bancos. Este movimiento les permitió otorgar préstamos a las empresas multinacionales industriales que se encontraban con problemas de financiamiento.

La internacionalización del capital-productivo se lleva a cabo por las exportaciones de bienes y equipos, que generalmente provienen de filiales puestas por empresas transnacionales. Esta tendencia por otra parte ocasiona que resulte más productivo exportar el equipo que los bienes de consumo que se producen con éste.

La mundialización como parte del fenómeno de la globalización plantea principalmente a las empresas ciertos retos. El primero es la creciente implantación de empresas extranjeras a través de exportaciones o inversión extranjera directa, con lo cual las empresas locales tienen que alcanzar la competitividad de empresas extranjeras en cuanto a la calidad de los productos.

El segundo reto para las empresas lo constituye el proceso de perfeccionamiento en la organización y dirección de las mismas, que día a día representa una mayor complejidad, ya que sus operaciones se llevan a cabo en distintos mercados geográficos, con clientes diferentes y políticas distintas tanto económicas como financieras.

Sin embargo, la globalización no sólo comprendió las empresas sino también los gobiernos para quienes representa un reto esta nueva modalidad, ya que la presencia de empresas transnacionales significa una restricción mayor a la hora de desarrollar o implantar políticas económicas.

## **1.2 Retos de Adecuación de la Organización Económica Internacional (OEI) Centro-Funcionalista.**

A mediados de este siglo, y en su lucha por conseguir la hegemonía (meta principal de las grandes potencias), el mundo sufrió dos conflagraciones. En el período de entre guerras las economías más fuertes se vieron afectadas por tal suceso, provocando principalmente una inestabilidad económica y social.



Con el término de la Segunda Guerra Mundial se inicia un período de grandes transformaciones e inestabilidad económica representada a grandes rasgos por los siguientes elementos:

- a) Se inicia la Guerra Fría, período basado en el enfrentamiento de dos ideologías dominantes, Capitalismo y Socialismo. Por un lado estaban a la cabeza los Estados Unidos, con el sistema occidental basado en el libre mercado y por el otro, la Unión Soviética con un sistema oriental basado en mecanismos de economía planificada centralizada. Esta bipolaridad culmina en la década de los ochentas con la caída del muro de Berlín.
- b) Surge un nuevo modelo económico denominado Keynesianismo, el cual está basado en la necesidad de la intervención del Estado dentro de la economía a través de las políticas monetarias y fiscales. Es decir que si se hace necesario estimular la demanda esto se llevará a cabo mediante la reducción del tipo de interés, con lo cual se verán impulsados los niveles de inversión y consecuentemente el nivel de demanda agregada.

Este modelo trajo consigo principalmente en los países con economía de mercado, una intervención de los gobiernos, y que éstos se convencieran de la posibilidad de manipular la actividad económica para lograr elevados niveles de empleo, y a través de las finanzas públicas mantener una estabilidad económica.

- c) América Latina refuerza un modelo proteccionista que consistía principalmente en la sustitución de importaciones de manufacturas por insumos y bienes de capital. Con esta medida comienza la producción de bienes de consumo y un desarrollo de la industria ligera como textiles y alimentos, además se incorporan la metalurgia, la industria eléctrica y la industria de la construcción de infraestructura y vivienda.

Esta transformación estructural obedece a que no se pueden exportar manufacturas debido a que durante el período de guerra la industria en general se vió paralizada, ya que estuvo en función de una economía bélica. Este modelo se mantuvo mientras Estados Unidos y Europa se mantenían bajo los efectos de la Segunda Guerra Mundial.

Así con la necesidad de poder crear estabilidad e iniciar la etapa de recuperación y crecimiento las potencias aliadas encabezadas por los Estados Unidos, crean en 1945 la Organización de Naciones Unidas cuya finalidad principal sería, preservar la paz y seguridad a nivel internacional.

En ese mismo año se llevó a cabo una conferencia económica internacional en donde se reunieron economistas de Estados Unidos y Europa a fin de formular un nuevo conjunto de reglas para la determinación de tipos de

cambio y así reestructurar el Sistema Monetario Internacional que prácticamente había quedado paralizado por la Segunda Guerra Mundial. Al conjunto de reglas surgidas de esta Conferencia se le conoce como Sistema de Bretton Woods. Este sistema tenía como fin mantener la paridad de las monedas con tipos de cambio fijos, y se establecería en relación con el dólar estadounidense y no con relación al patrón oro<sup>4</sup>.

Una vez aprobada y ratificada en Bretton Woods la Carta de Naciones Unidas se crean instituciones e instrumentos cuyo objetivo principal sería ayudar y permitir la cooperación internacional entre los países en todas las áreas así como la reactivación de la economía mundial.

Es así que en la Conferencia de Bretton Woods surgen organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

El Fondo Monetario Internacional está basado en el patrón oro con tipos de cambio fijos pero ajustables, sus objetivos serían promover la cooperación monetaria internacional, la estabilidad de las monedas y dar financiamiento a los países que enfrentaban déficit en su balanza de pagos. Con ello los países podrían resolver gradualmente su balanza de pagos, sin entrar en una recesión aguda, agotar sus reservas de divisas ni devaluar su moneda.

En la actualidad los servicios financieros del Fondo Monetario Internacional son:

1. **Servicios Ordinarios:** consisten en que los países miembros tienen derecho a un crédito del 25% de su cuota.
2. **Servicios Especiales:** uno de ellos es para la transformación sistémica que consiste en un préstamo temporal que atiende los problemas de balanza de pagos a consecuencia de grandes perturbaciones en sus regímenes tradicionales de comercio y pagos. Otro tipo de servicios especiales es el denominado servicios de financiamiento compensatorio y para contingencias; consiste en suministrar ayuda a aquellos países con insuficiencia de ingresos por exportaciones y servicios. Finalmente el Servicio de Financiamiento de existencias reguladoras, este servicio se lleva a cabo cuando se ha aprobado la existencia reguladora de algún producto básico, por el fondo monetario internacional concediendo ayuda para financiar las aportaciones de los países miembros.

---

<sup>4</sup> Se refiere cuando el sistema monetario de un país se apoya en el oro como la base para definir la unidad monetaria nacional.

3. **Asistencia de Emergencia:** préstamo otorgado en caso de catástrofes naturales e imprevisibles.
4. **Servicios para los países de renta baja:** un servicio de renta baja es el establecido por los Acuerdos en el marco del Servicio de Ajuste Estructural (SAE), el cual proporcionará ayuda a aquellos países que continuamente tengan problemas en sus balanzas de pagos.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), conocido actualmente como Banco Mundial, sería el organismo que se encargaría de los préstamos a largo plazo atendiendo a las necesidades de postguerra como fueron la reconstrucción y el desarrollo de los países.

Actualmente el Banco Mundial proporciona financiamiento a proyectos de infraestructura, así como a programas agrícolas, energéticos, educativos, de protección a la naturaleza y todos aquellos que contribuyan a erradicar la pobreza de los países miembros.

Con la creación de estas dos instituciones financieras se lograría atender elementos relacionados con el financiamiento a países que así lo requirieran, sin embargo existía la necesidad de complementar estos dos organismos con otro, cuya orientación estuviera enfocada al aspecto comercial, de modo que coordinara la presencia del nuevo orden mundial liberal basado en la convertibilidad de la moneda, la movilidad del capital y la libertad comercial.

Es así como se empiezan a entablar las negociaciones para crear un organismo que se ocupara de la evolución del comercio y los problemas que de éste pudieran surgir entre los países. Así surge en 1947 el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), como único organismo internacional capaz de regular los intercambios comerciales, así como de fomentarlos y suprimir todo tipo de obstáculos que afectaran al libre comercio.

Los objetivos principales son tres:

- a) El principio de transparencia, según el cual los gobiernos eliminan las barreras no arancelarias sustituyéndolas por las barreras arancelarias, eliminando así cualquier obstáculo que afecte el comercio.
- b) El principio de no discriminación también conocida como la Cláusula de la Nación más Favorecida, según la cual los países darán un trato igualitario a todos sus socios comerciales evitando así prácticas desleales al comercio.

- c) Principio de Reciprocidad, que consiste en que la reducción de las barreras arancelarias que otorgue un país para con su socio será extensible para el resto de los países con quien mantenga relaciones comerciales.

El nacimiento del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, con funciones específicas cada uno, como la regulación de pagos y asuntos relacionados con el comercio internacional formarían el Nuevo Sistema de Organización Económica Internacional (NOEI) basado principalmente en los principios de propiedad privada y la libertad de mercado. Esta nueva forma de organización económica es lo que se ha denominado Centro-Funcionalista, cuya lógica está basada en el concepto Estado-Nación, como elemento clave de las relaciones internacionales.

Por su parte, la incidencia de los Estados Unidos dentro de los organismos internacionales ha podido ejercer mayor hegemonía en la actuación de los organismos ya creados como es el caso del FMI, principalmente por la poca liquidez con que contaban los países miembros de este organismo internacional, lo que ocasionaba que fueran los Estados Unidos el principal aportador de fondos, ejerciendo así un liderazgo en los organismos internacionales de reciente creación.

El FMI no ha podido cumplir cabalmente su objetivo de lograr el equilibrio en la balanza de pagos de los países que así lo requirieran. Es decir que este organismo no ha logrado orientar sus políticas a las necesidades de los países en desarrollo principalmente, causa por la cual los esquemas de financiamiento no están acorde a los problemas de liquidez que éstos presentan frecuentemente.

Un claro ejemplo de esta situación está en países de América Latina y en particular el caso de México cuando en su pasada crisis solicitó un préstamo para salvaguardar el problema de la deuda externa y lograr el equilibrio de la balanza de pagos y el Fondo Monetario Internacional condicionó dicho financiamiento, haciendo que el país adoptara una serie de medidas de ajuste económico como la reducción del gasto público, políticas antinflacionarias, venta de paraestatales etc.

A todo lo anterior le agregamos la presencia de nuevos actores internacionales como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tales como el Comité Internacional Olímpico, la Cámara de Comercio Internacional, la Comisión Trilateral, el Club de Roma, la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, la Cruz Roja Internacional, Green Peace etc., quienes representan un grupo de presión e impacto sobre la Organización Económica Internacional debido a su carácter multinacional por sus diversas líneas de acción tanto en la esfera política, social, económica, ecológica, etc.

Por otro lado, las empresas transnacionales son consideradas como aquellas corporaciones mercantiles de grandes dimensiones que necesitan mercados más amplios de los delimitados por las fronteras del país en el que fueron fundadas. Así mismo se consideran nuevos actores internacionales a partir de la apertura de mercados.

Este tipo de empresas cuenta con un gran tamaño y una organización a escala mundial, representando la vanguardia en productividad y tecnología y presentando una serie de características las cuales podemos resumir en las siguientes:

- 1) Este tipo de empresas cuenta con una serie de filiales en uno o más países de tal modo que cada una de ellas esté íntimamente relacionada en la toma de decisiones y por tanto en el resultado final.
- 2) Abarcan diversos tipos de mercado, optimando la fuerza de trabajo debido a los bajos costos que les representa el mismo y al uso de su tecnología aprovechando las fuentes financieras locales del país en el que producen así como una política de insumos basada en costos mínimos.
- 3) Estas empresas están a la vanguardia en cuanto a organización industrial, dirección de personal, gestión de stocks, marketing, publicidad, promoción de ventas, etc.
- 4) Llevan a cabo grandes inversiones en investigación, desarrollo y aplicación de la tecnología, siendo ésta en ocasiones su base para la continua expansión.
- 5) Cuentan con un gran poder de mando económico influyendo en el marco legislativo y operacional de sus inversiones, tanto así que ejercen una gran autoridad sobre la toma de decisiones de los gobiernos locales.

Actualmente estas empresas están reguladas por un código de conducta, dentro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) nombrada Comisión de Empresas Transnacionales.

Debido a estas características, las empresas transnacionales adquirieron un papel predominante en el mercado mundial, lo cual entra en contradicción con la lógica tradicional del Estado-Nación, actor encargado de regular la vida internacional dentro del NOEI, el cual se ve en peligro de perder su soberanía, ante la implantación por parte de las empresas transnacionales de sus propias estrategias de inversiones comerciales y financieras,

agudizándose esta situación en los países subdesarrollados debido al poco poder gubernamental con que cuentan éstos.

Por todo ello, se hace necesario una reestructuración del nuevo modelo de organización económica internacional dentro de la cual se reconozca por una parte los esfuerzos coordinados de los actores transnacionales y por otra parte el del gobierno basado en la lógica del Estado-Nación por lo cual se hace imprescindible una complementariedad de estos dos elementos. Es decir obtener un carácter multidimensional en el cual no se contrapongan estas dos lógicas sino que actúen a la par en la solución de problemas globales actuales.

De esta forma, el papel del Estado es determinante para coordinar y conciliar intereses entre empresarios y productores locales así como orientador del desempeño económico para corregir los desequilibrios que el mercado por sí sólo no podría conciliar.

Con ello la solución a los problemas de la sociedad internacional no sólo se dará con la transformación del funcionalismo en base a la realidad de la economía mundial, sino también, en base a una correlación entre el sistema de organización económica internacional y la presencia de nuevos actores internacionales como las Empresas Multinacionales.

Si al contexto anterior le agregamos la creciente importancia de problemas como la deuda, la pobreza, el subdesarrollo, las crisis del petróleo y otros aspectos del medio ambiente; que difícilmente se ajustan a la división del trabajo establecida por estos organismos internacionales de posguerra; da como resultado un cuadro de inoperatividad del sistema económico-social bastante agudo.

Finalmente la organización económica internacional debe adquirir una proyección más vanguardista tomando en cuenta la realidad económica actual, en donde a pesar de que los problemas son de carácter global, éstos deben ser abordados de una forma particular debido a su misma complejidad a través de una solución para cada uno de ellos.<sup>5</sup>

### **1.3 El comercio internacional y los procesos integracionistas hacia futuro.**

A lo largo de la historia siempre ha existido el intercambio de bienes, aunque durante este período se han tenido diferentes etapas de evolución, dando lugar a una mayor o menor apertura comercial.

---

<sup>5</sup> Tamames, Ramón. "Introducción a la Economía Internacional. Editorial: Alianza, Madrid, España, 1983, pp. 180

La respuesta a estos intercambios comerciales ha estado regulada por la presencia de diversas teorías que han tratado de dar respuesta al comercio internacional. Una de ellas fue la que propuso Adam Smith conocida con el nombre de teoría de las Ventajas Absolutas la cual considera que " cada país se especializará en aquellos productos para los cuales tenga una ventaja absoluta en su producción en relación a otros países."<sup>6</sup> Es decir cuando un país puede producir más cantidad del bien con los mismo recursos que sus vecinos, de acuerdo a esta ventaja cada país tenderá a especializarse en la producción del bien en que posea esta ventaja absoluta, de tal manera que aumente la eficacia de estos recursos, a través del intercambio de sus excedentes por bienes que desee y no produzca.

Otra de las teorías fue la de las Ventajas Comparativas, formulada por David Ricardo según la cual "un país deberá especializarse en la producción de un bien que le proporcione una ventaja mayor sobre otro país, basando sus exportaciones en ese bien."<sup>7</sup>

Sobre la base de los modelos anteriores, y atendiendo a las nuevas condiciones, a principios del presente siglo aparece una nueva teoría del comercio internacional, la cual es denominada como la teoría de la Proporción de los Factores o como el Modelo de Heckscher-Ohlin, según el cual, la abundancia en los recursos productivos y la intensidad de su utilización en los procesos productivos es lo que le da a un país la ventaja comparativa sobre otros.

El progreso que ha tenido el comercio ha originado que las teorías evolucionen llegando a los modelos que se siguen en la actualidad para la interpretación del comercio internacional como es el de las Economías de Escala. Este modelo plantea que el comercio entre países siempre se ha dado aún cuando todos los países cuentan con la misma cantidad de factores productivos y se emplean con igual eficiencia en todos los sectores.

Las Economías de Escala van a permitir que aún teniendo las condiciones anteriores se puedan obtener ventajas competitivas en la producción debido a la disminución de costos que se asocian a la capacidad de una producción superior.

Sin embargo; con la creación del GATT, la evolución del comercio no ha sido continua como se esperaba. En la década de los setenta con las crisis del petróleo se da un ligero retroceso, los países industrializados se vieron afectados al acelerarse la inflación y al aumentarse el desempleo, llevando consigo una desaceleración del crecimiento del producto provocando que el comercio entre países disminuyera.

---

<sup>6</sup> Canals, Jordi. "La Nueva Economía Global". Editorial: Deusto, pp. 185 y 187

<sup>7</sup> Ibid, pp. 187

Con el fin de contrarrestar esta tendencia se han llevado a cabo varias rondas negociadoras en donde se han tratado los problemas más comunes que afectan al comercio internacional. Estas reuniones se llevaron a cabo a través de reuniones de las cuales las dos últimas han sido conocidas como la Ronda Tokio, la cual abordó temas como subsidios, medidas compensatorias, obstáculos técnicos, licencias de importación, compras del sector público, valoración aduanal y antidumping, y la Ronda Uruguay la cual abordó temas en materia de agricultura, textiles, servicios, propiedad intelectual e inversiones. Esta última es la que dio paso al surgimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC) la cual sustituyó al GATT.

Una vez que los países empezaron a recuperarse de esa crisis, el comercio resurge con una nueva estructura, con características muy diferentes a las que tenía antes de esta recesión.

Uno de los hechos más destacados de esta nueva estructura económica es la adopción de una economía de mercado basada en la competencia abierta a escala tanto nacional como internacional. Dentro de esta nueva estructura, se destaca la participación de la empresa privada quien funge como motor impulsor ante las características presentes ahora en la economía mundial.

Otro hecho trascendente de esta estructura es el surgimiento de un grupo de países de rápida industrialización, dentro del Sudeste Asiático (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwan) y en Latinoamérica (México, Argentina, Brasil y Chile) con una clara visión exportadora.

Este conjunto de países, son conocidos con el nombre de Países Emergentes o de Capitalismo Emergente, denominando así a aquellos "países periféricos que adquieren un nuevo y destacado papel en la globalización mundial en virtud de su dinamismo comercial, crecimiento económico interno, atracción de capital extranjero y capacidad de articulación regional. Se trata de un grupo de países muy heterogéneo en tamaño, raíces históricas, nivel de desarrollo, trayectoria económica y condiciones socio-políticas."<sup>8</sup>

Por otra parte, se observa un amplio desarrollo de las telecomunicaciones y una reorganización de los procesos productivos empresariales.

El desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones ha sido de gran importancia principalmente por el incremento en la productividad, la agilización de la información y la flexibilidad de los procesos productivos y de comercialización además de la reducción de los costos de movilización de mercancías y comunicación de las empresas a fin de lograr una mayor integración entre los mercados, constituyendo por una parte la aplicación de

<sup>8</sup> Revista de Comercio Exterior. "La Coyuntura Mundial de los Noventa y Los Capitalismos Emergentes". Vol. 44. Núm. 11. noviembre, 1994, pp. 943



nuevas tecnologías de la información como: el diseño del producto y la fabricación de este a través de producciones en serie, y por otra la constituye el desarrollo de nuevas formas de reproducción del capital financiero. Actualmente éste puede trasladarse simultáneamente a través de las principales bolsas de valores del mundo (Nueva York, Londres, París, Francfort, Tokio, etc.), así como a través de bancos y de otras empresas de servicios financieros.

Los nuevos procesos productivos son caracterizados principalmente por: "una desintegración vertical, que conlleva a una contratación mayor de bienes y servicios externos, una reducción importante de los niveles jerárquicos dentro de las empresas y un mayor énfasis en los grupos de trabajo como responsables últimos de un producto o servicio."<sup>9</sup>

Un ejemplo claro de esta nueva forma de organización lo constituye el sector de la industria automovilística, representada especialmente en la Toyota, quien estableció un nuevo paradigma tecnológico conocido con el nombre de Lean Manufacturing. Este sistema de producción consiste a grandes rasgos en lo siguiente:

- 1) Responsabilidad compartida por un grupo de ingenieros desde el diseño del automóvil hasta su comercialización; con ello se logra una visión global del proyecto de principio a fin.
- 2) Constitución de grupos de trabajo en el montaje de los automóviles. En lugar de que un operario se especialice en una o dos tareas repetitivas y pase los problemas a otros operarios, un grupo de trabajadores se encarga de la calidad de toda la operación de montaje hasta el final del proceso.
- 3) Formación de un grupo de proveedores de cabecera, que pueden participar en el diseño del automóvil, que a su vez subcontratan otros proveedores. Esta integración especial de los proveedores con el fabricante permite a estos últimos disfrutar de las ventajas de la integración vertical.
- 4) El precio del automóvil se fija a priori, no a posteriori. Es decir al comenzar el diseño del automóvil se efectúa una estimación del precio de venta que puede aceptar el mercado y, a partir de allí, se va hacia atrás para determinar el máximo costo de producción posible."<sup>10</sup>

En su conjunto, los nuevos procesos organizativos y el desarrollo de las tecnologías y las telecomunicaciones así como las inversiones facilitan un

<sup>9</sup> Canals, Jordi. Op. Cit., pp. 13

<sup>10</sup> Ibid., pp. 30-31

mayor nivel de eficiencia en los procesos productivos, además de una reordenación en las formas de trabajo de las empresas.

Los procesos integracionistas, a partir de 1990 cobraron un mayor auge, y su objetivo pasó a ser principalmente el obtener una mayor liberalización económica, con la finalidad de lograr el incremento de la competitividad en el área internacional, donde los flujos comerciales son controlados y administrados de manera rigurosa a través de complicadas reglas de origen que no son otra cosa que el porcentaje del valor agregado regional que deben poseer las mercancías exportadas o importadas, así como controles de precios, autorizaciones administrativas, exigencias técnicas y controles sanitarios. Ejemplo de estos procesos integracionistas aparece el TLC, firmado en 1993, y en vigencia a partir de 1994, los intentos de formación de la Asociación Europea de Libre Comercio, que ampliaría el radio de acción de la Unión Europea al incorporar a los países del Este, y algunos otros intentos asiáticos vinculados a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático.

Es en estas tres zonas en proceso de integración donde se está concentrando el comercio mundial, lo cual ha originado un aumento del comercio intrabloque, y una disminución del intercambio comercial con países ajenos a alguno de estos bloques económicos.

Finalmente podemos concluir que esta tendencia está apuntando más a una regionalización de la economía que a la internacionalización de ésta. Existen por lo tanto dos direcciones en la economía mundial: por una parte observamos los procesos de globalización y por otro los procesos de regionalización.

La globalización se caracteriza por las formas de operación de las grandes empresas transnacionales que definen sus estrategias en el marco de mercados múltiples. Este proceso económico abarca tanto sectores productivos como regiones del mundo.

Por otra parte este proceso ha originado una mayor movilidad de recursos productivos entre países como recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, lo cual origina que los países y empresas se vean enfrentados a la obtención de estos recursos, originando una mayor interdependencia entre los mismos.

El proceso de regionalización por su parte, abarca un conjunto de países que llevan a cabo diversas formas de integración para acrecentar sus ventajas en los mercados internacionales.

No se puede soslayar el papel de las empresas transnacionales como las principales creadoras y controladoras de la tecnología y procesos organizativos, elementos importantes dentro del proceso globalizador. Es así

como este tipo de empresas lleva a cabo nuevas formas de organización más eficientes, dividiendo sus actividades de producción en cada país, en el que cuenta con filiales, para después enviar sus productos terminados a otros países.

Para estas empresas las inversiones juegan un papel importante ya que generalmente invierten en países que les representan menores costos laborales, y así adquirir una mayor competitividad en el plano internacional, provocando que los países menos desarrollados sean los que representan un mejor mercado para estas empresas, originando una mayor unificación entre países desarrollados y no desarrollados, pero al mismo tiempo podríamos estar hablando de una creciente desigualdad entre ellos.

A este respecto podemos asegurar que en un futuro el papel de estas corporaciones se tornará crecientemente importante ya que sus intereses y estructuras se infiltrarán en todos los bloques.

#### **1.4 Algunas particularidades de la globalización en América Latina.**

Desde 1950 y hasta 1990 el mundo ha sufrido diversas transformaciones: la transición de un mundo bipolar a otro multipolar, dentro de lo cual se observa la formación de bloques comerciales, la transformación de las estructuras productivas y la modernización de las formas de comunicación. Esto significa que se está configurando un Nuevo Orden Internacional, presentando una serie de posibilidades y de incertidumbres, que entrañan riesgos para el mundo en general y para América Latina en particular.

La experiencia de América Latina demuestra que su actuación ante estos cambios no fue la mejor. Si bien es cierto que se lograron avances en materia de industrialización y sustitución de importaciones después de la Segunda Guerra Mundial, en donde se obtuvo un relativo desarrollo industrial y tecnológico, también es cierto que esto se debió a que no existía una real competencia por parte de Europa y Estados Unidos debido a que su actividad se centraba en la industria bélica.

Este panorama permitió que América Latina reforzara el proceso de sustitución de importaciones logrando con ello algunos avances en la exportación industrial, en especial, en la transformación de lana, algodón y aceite comestible. De esta forma se logró incrementar y fomentar la industria tan sólo en limitados rubros, pudiéndose elevar el nivel de vida de los pueblos limitadamente e insertarlos con un relativo retardo en el sistema internacional.

América Latina ha sido más vulnerable ante las transiciones que el resto del mundo. La severa crisis que sufrió en los ochenta, causada principalmente por la presencia de tasas de crecimiento reducidas, altas tasas de inflación, y

poco financiamiento del exterior, reveló que la estrategia de industrialización a través de la sustitución de importaciones era ya inoperante debido a la poca competitividad que se tenía en los productos y al proteccionismo que ejercía el Estado en la economía.

Por otra parte, el modelo de sustitución de importaciones no había impulsado adecuadamente el desarrollo tecnológico, el cual era incapaz de adecuarse a los cambios que se operaban en otros países. Esta situación causó que en los años posteriores y con el desempeño de otros países, la industria latinoamericana resultara obsoleta, dejando ver que no se habían generado las transformaciones internas necesarias para participar competitivamente dentro del comercio internacional, así como que no se había dado un crecimiento real en los niveles de vida y por tanto se iniciaba el endeudamiento de los países de la región.

En este contexto América Latina se sumerge en una profunda crisis que trae consigo una desarticulación productiva regional y sectorial, un excesivo endeudamiento, disminución de su participación en el comercio mundial, bajos niveles de intercambio comercial y una agudización de la pobreza y deterioro social.

Ante este panorama de dependencia económica y social, tecnológica y financiera, productiva y comercial, política y cultural, América Latina se ve en la necesidad de implantar mecanismos de ajuste para recuperarse del impacto de tal crisis, poniendo en práctica una serie de medidas que consistían en la reforma fiscal, la privatización, la desregulación de mercados para controlar la inflación, e incentivar el comercio y promover la inversión extranjera directa. Esto es, adoptó una política macroeconómica mediante la cual se promueve la apertura de las economías nacionales a las empresas extranjeras y la de sus mercados a la competencia del exterior, además de eliminar las restricciones del comercio disminuyendo en gran medida sus aranceles a las importaciones y reduciendo los subsidios a la producción local.

Sin embargo, en lo que va de los años noventas, podemos evaluar que su apertura no le ha significado una mayor participación en el mercado mundial. Por el contrario como región es cada vez más difícil identificarla ya que los resultados de la crisis y las políticas instauradas para superarla han creado diferencias entre los países y aunque siempre han tratado de diversificar sus relaciones esta tendencia no ha sido tan representativa dentro del mercado mundial. Su intercambio se ha visto deteriorado por la caída de los precios internacionales de los bienes que ellos exportan y por las nuevas medidas proteccionistas (cuotas, medidas fitosanitarias y de protección ecológica, etc) que impiden la entrada de los productos latinoamericanos a otros mercados.

Lo anterior originó que se implantarán estrategias orientadas hacia el desarrollo económico, basándose en la promoción de los programas de privatización públicas, dando una mayor importancia al sector privado dentro de la economía y provocando una menor injerencia estatal dentro de la política económica de los países.

Una vez implantadas esas reformas económicas, la región emprendió la búsqueda de mecanismos que le permitieran insertarse más rápidamente al proceso de globalización, al cual América Latina nuevamente llega tarde y en condiciones de desventaja debido al retraso en la implantación de las nuevas políticas. Esto ha conducido a la aplicación de una estrategia económica más abierta teniendo como eje principal al sector externo y permitiendo así la aceleración de la apertura comercial de sus mercados.

El sector externo actualmente está orientado por un lado hacia la apertura del mercado en base a desgravaciones arancelarias, modificaciones en las legislaciones nacionales sobre inversión extranjera, desarrollo del sector exportador principalmente en las áreas de exportaciones no tradicionales que se están ubicando en productos de poco valor agregado, exportaciones manufactureras de productos que se ubican en la rama de la industria metal-mecánica y electrónica y en el sector servicios. Por otro se están celebrando acuerdos regionales, subregionales y bilaterales de libre comercio los cuales se encaminan al establecimiento de aranceles externos comunes y a un calendario de desgravaciones arancelarias con ritmos similares que le permitan integrarse dentro de un contexto económico más dinámico.

Conjuntamente con la apertura estructural basada en la ampliación de las exportaciones, surge la necesidad de establecer una política global que permita controlar la entrada de diversos productos a mercados latinoamericanos con el fin de evitar que el incremento de las importaciones de bienes de consumo e intermedios siga afectado a las industrias nacionales.

En la búsqueda por insertarse cada día más en el proceso globalizador, América Latina, como toda región, cuenta con una serie de oportunidades que para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) constituyen "el marco de referencia para que estos países puedan integrarse en las corrientes internacionales de inversión, comercio y tecnología de lo cual dependen crucialmente sus perspectivas de crecimiento económico."<sup>11</sup> Entre estos aspectos pueden señalarse el mercado potencial que la región representa con sus más de 300 millones de habitantes, la gran cantidad de recursos naturales y la homogeneidad cultural de los pueblos latinoamericanos.

---

<sup>11</sup> Revista de la CEPAL. "Globalización y Convergencia. América Latina Frente a un Mundo en Cambio". Núm 47, Agosto, 1992, pp. 82

Sin embargo, así como la globalización significa una serie de oportunidades para América Latina, también representa ciertos desafíos, tales como solucionar "el bajo nivel de desarrollo tecnológico y de recursos humanos, insuficiente transferencia de tecnología, un mercado de tamaño reducido (desde el punto de vista del poder adquisitivo), una infraestructura deficiente, regímenes restrictivos para las inversiones extranjera, sistemas financieros escasamente desarrollados, y limitaciones al acceso de sus exportaciones en los mercados de destino."<sup>12</sup>

Como se menciona anteriormente se está formando un nuevo orden internacional, donde la creciente globalización e integración de la economía mundial se orientan a la formación de espacios económicos regionales, a fin de aumentar la competitividad de las exportaciones en los mercados internacionales, tendencia a la cual América Latina no es ajena.

Cabe apuntar que hace apenas unos pocos años, antes de la firma del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN), la posibilidad real de concretar la formación de un bloque americano de libre comercio parecía algo remoto. Sin embargo, en la actualidad conjuntamente con el TLCAN, cobra vida el MERCOSUR, quien se ha vinculado recientemente a Chile, facilitando la posibilidad de que este país sudamericano se convierta en un enlace entre el sur y el norte del continente, una vez que éste se integre al Tratado de Libre Comercio. Esto no es otra cosa que resultado directo de la tendencia a la regionalización que coexiste frente a la globalización mundial.

No podemos continuar con el análisis de la región sin mencionar el papel que los Estados Unidos han jugado en todo este proceso, principalmente en la década de los noventa, en lo que se refiere a la pérdida del liderazgo, la cual se ha visto acelerada por la influencia y la evolución que han mostrado otros países tales como Alemania y Japón. Por esa razón, Estados Unidos, desde hace algunos años, en su planteamiento estratégico de la denominada Iniciativa para las Américas, viene mostrando una actitud de interés en crear una zona hemisférica de libre comercio en la región latinoamericana.

Este interés se deriva principalmente de los siguientes aspectos:

- a) América Latina es su área natural de influencia.
- b) Estados Unidos encuentra en América Latina el acceso a un mercado de 300 millones de consumidores.
- c) Para Estados Unidos la mano de obra barata de Latinoamérica representa una gran ventaja en costos, de esta forma las empresas

<sup>12</sup> Ibid, pp. 82

de Estados Unidos obtendrían mayor competitividad frente a las de Europa y Japón.

Sin embargo, los países de la región no se han limitado a las anteriores ideas, reforzadas en la Cumbre de Miami de 1995, y han seguido paralelamente otras vías de integración para lograr un incremento de competitividad en la zona. Es por ello que los países latinoamericanos han estado llevando a cabo acuerdos que les permitan obtener dicha competitividad. Tal es el caso de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay formando Mercosur; Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, países que integran el Pacto Andino y el Grupo de los Tres constituido por: Colombia, Venezuela y México. Además se han tomado acuerdos de liberalización comercial y acuerdos de libre comercio llevados a cabo entre México y los países Centroamericanos, y el más ambicioso de la región conformado por México, Estados Unidos y Canadá llamado Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Ante esta perspectiva global, los países latinoamericanos tienen mucho por hacer como región si su interés es insertarse al acelerado proceso globalizador, lo cual generará entre sus tareas y desafíos el de impulsar un verdadero desarrollo regional, de integración y cooperación económica con base en sus recursos internos, su experiencia y esfuerzos y entenderlo como proyecto político de poder de negociación. La región tiene por delante desafíos inéditos y viejos problemas que resolver que requieren de la reestructuración de la idea de un estado más racional, orientador y eficaz, capaz de conducir y garantizar el desarrollo y establecer nuevos términos de su relación con la sociedad y orientar los cambios necesarios bajo nuevos términos con lo nacional y con lo internacional.

Pero también será cierto que ante los desafíos de hoy es más necesario y urgente una América Latina que responda con mayor fuerza como área ante la regionalización del mundo y que tome acuerdos globales para problemas globales.

#### **1.4.1 Especificidades del Proceso de Reformas Económicas en Latinoamérica con Vistas a su Inserción en el Contexto Mundial .**

Los procesos objetivos de globalización económica de los últimos lustros en el mundo, han sido presentados de forma ineludible, para las nuevas concepciones neoliberales. Tal parece que la apertura comercial más indiscriminada, la liberalización de las inversiones extranjeras y la ola privatizadora, son elementos imposibles de obviar y el mercado como regulador y promotor de la vida económica de las naciones ha pasado a un 1er. plano, en detrimento de la lógica estatal de las décadas de la postguerra. El Modelo Económico Neoliberal, con sustrato filosófico y conceptual del siglo XVIII, inspirado en las ideas de Adam Smith y Malthus,

se concibe de acuerdo a una nueva dimensión en los albores del siglo XXI, en un mundo sensiblemente diferente, para el que fue creado originalmente.

Todos los procesos globalizadores contemporáneos, los cuales son objetivos, están presentes y deben ser enfrentados, pero ellos no suprimen la posibilidad de la diversidad estratégica de Desarrollo Económico y Social, lo cual va sustentado en que la globalización no ha eliminado el antagonismo central del desarrollo capitalista mundial, sintetizado en los siguientes aspectos:

- 1) No se suprime la contradicción entre los polos de poder mundial, sino los transmuta, en este caso hacia una tripolaridad económico financiera, la cual presiona frente a la multilateralidad uniformadora de los organismos mundiales.
- 2) No ha podido excluir, si no profundiza las diferencias en los niveles de desarrollo económico y social entre países, como resultado histórico de la lógica del capital universal en su evolución.
- 3) La realidad Oligopólica de la Economía Internacional Contemporánea, en la que predominan un pequeño grupo de Mega-Empresas y Mega-Bancos, impide el desempeño de las ideas clásicas de la competencia perfecta .

Ante estas realidades los márgenes de maniobra de los países en desarrollo, para producir estrategias de salida, se ven más limitadas que nunca, ya que la existencia de un sólo sistema económico dominante, en un mundo multipolar con foco a la tripolaridad, puede resultar poco efectiva.

Los éxitos de desarrollo de los últimos tiempos en el mundo, tan sólo se focalizan en áreas donde se ha sabido utilizar una combinación pragmática y flexible de los componentes económicos, y en donde las variables Estado-Mercado han actuado en estrecha lógica combinatoria. Tal es el caso de los países de reciente industrialización del Pacífico Asiático, los llamados NIC'S, cuyos procesos de desarrollo acelerado les ha permitido establecer una sólida base productiva interna, compartir el avance científico-técnico y elevar sensiblemente los niveles de ingresos de sus poblaciones.

Sin embargo, lo anterior no resulta para nada representativo del esquema Neoliberal Latinoamericano, sino son expresión de una combinación de rumbo en los Modelos Económicos, primero Sustitutivos de Importaciones, después de Intenso Fomento Exportador, siempre liderados por el Estado con planes centrales de mediano y largo plazo incluidos, aunque bajo una dinámica capitalista férrea de activación de los agentes económicos, basados en la irrestricta alineación de la propiedad privada a los intereses nacionales, dirigidos por un estado generalmente dictatorial y rígido.



Tan sólo una década de pujante Economía de Libre Mercado, sirvió para transformar el mundo desde la extinta Unión Soviética hasta América Latina, hoy las voces son de ¡Abajo el Estado!, pero ya existen centros del pensamiento mundial que empiezan a ver las cosas de otra forma, entre ellos en los propios Estados Unidos, en donde de acuerdo al planteamiento del famoso economista Rudiger Dornbusch del Instituto Tecnológico de Massachusetts, en la obra "La pobreza, causas y definiciones. Falsos dilemas, verdaderos problemas" editada por el Banco Interamericano del Desarrollo en el 1995, se plantea lo siguiente:

En Estados Unidos ya vamos un paso más adelante. Vemos que la competencia excesiva, la desreglamentación descuidada y la falta de intervención estatal han llevado las cosas demasiado lejos. El péndulo se desplaza ahora en dirección opuesta y ya se vislumbra la reaparición del Estado. La elección presidencial de 1992, giró en torno a temas ideológicos, y no cabe duda de que Bush estaba a la defensiva: un decenio de demasiado "reaganismo" ha dejado al país endeudado, exhausto y desmoralizado

De aquí a diez años miraremos hacia atrás y veremos un período de reconstrucción centrado en una cabal concepción del Estado, en la correcta clase de cooperación entre el gobierno, la fuerza laboral y el empresariado, y en la necesidad de que el gobierno desempeñe un papel esencial en la búsqueda de soluciones a los problemas de la coordinación y la explotación de los factores externos.

Para América Latina, el peligro es encontrarse en medio del fuego cruzado entre un tardío "reaganismo" y un prematuro "clintonismo" (para darle un nombre concreto y positivo a las nuevas ideas).

Algunos países latinoamericanos que no se han adentrado en la reforma, quizá nunca lleguen a pisar tierra firme. Observan los virajes de Estados Unidos y siguen sus pasos, abandonando la reforma antes de llegar siquiera a un modesto nivel de modernidad en sus economías y gobiernos.

Otras naciones, concretamente México, ya han avanzado hacia un terreno intermedio más sólido, en el que la reforma y la concepción moderna del Estado van de la mano. En México los programas destinados a combatir la miseria son parte del programa del sector público; en cambio, los de infraestructura no necesitan serlo. Esta división de responsabilidades es extremadamente práctica y representa una ideología creativa que bien puede ser el barbecho de una sociedad estable y progresiva.

### **El Buen Estado**

Desde la amplia perspectiva del progreso económico, y desde la más estrecha de la contención y eliminación de la miseria, el buen Estado debe

reunir cuatro características: una sana ideología, una sólida capacidad administrativa, instrumentos aptos y un decidido liderazgo.

**Ideología.** Una ideología económica, o dicho más suavemente, una filosofía económica, tiene dos objetivos. En primer lugar, es un medio para movilizar la sociedad en torno a una combinación de ideas esenciales y llegar a un consenso, el cual viene luego a constituir el cuerpo de principios orientadores que hacen funcionar a la sociedad. En segundo lugar, la ideología económica contribuye a calificar las medidas y las acciones, y a garantizar que ellas formen un programa coherente, y no solo un grupo de disposiciones aisladas y a menudo contradictorias.

¿Dónde podemos encontrar una buena ideología económica? No en Washington cuando gobernaba Bush, ni en Lima durante la presidencia de Alan García, ni tampoco, por supuesto, en Cuba. Un buen modelo es la "economía social de mercado" de Alemania. En este modelo, se parte de la premisa de que el mercado es el principal organizador central, incluyendo la competencia. Pero también se reconoce en forma predominante que el mercado, por sí solo, no produce los resultados deseados en los tres aspectos señalados.

En primer lugar, una economía de mercado no tiene que generar, ni automáticamente ni por sí misma, su propia competencia. Por el contrario, si se entregara en manos de las empresas, estas restringirían dicha competencia. Por consiguiente, se necesita la intervención estatal para garantizar la competencia.

En segundo lugar, el mercado no facilita una distribución del ingreso que sea socialmente aceptable. La intervención del Estado por lo tanto es legítima cuando se trata de equiparar la distribución del ingreso producida por el mercado, y una de las formas de hacerlo es aplicar un sistema tributario amplio, eficaz y progresivo. La educación, la salud y la estabilidad forman otra combinación de factores. La igualdad de oportunidades y, en cierta medida, de resultados, constituye no sólo un precepto ético, sino una necesidad imperiosa porque cada vez son mayores las evidencias de que la excesiva desigualdad provoca el conflicto social, como sucedió en los disturbios de Los Ángeles por ejemplo. Si de hecho existe tal vínculo, quiere decir que la productividad y el rendimiento mismo exigen algún tipo de cohesión que ayude a moderar las desigualdades. En el pasado, sólo se asignó énfasis a la fuerza motivadora de la igualdad visible y manifiesta: mayor remuneración por mayor rendimiento. Hoy existe otra corriente que tiende a reconocer los costos sociales de la desigualdad, cuanto esta marginaliza a ciertos grupos y, al hacerlo, crea sus propios costos.

En tercer lugar, hay aspectos obvios para los cuales los factores externos justifican e incluso exigen la intervención pública. Pero, supuestamente, la intervención requiere una excusa aceptables y específica.

**Capacidad Administrativa.** Generalmente se usa el subdesarrollo para justificar la falta de capacidad administrativa: el desperdicio, la holgazanería y la corrupción se aceptan, cuando no se disculpan, como parte de la cultura del subdesarrollo. Pero queda a la vista que los bajos niveles de ingreso per cápita no guardan una relación directa con una deficiente capacidad administrativa. Existen ejemplos que así lo demuestran, y los grandes cambios que están produciéndose en México o Argentina son una prueba de ello.

Hay dos principios que promueven especialmente la capacidad administrativa: la descentralización y la obligación de rendir cuentas. La descentralización desplaza el poder y la responsabilidad desde el centro omnipotente hasta un punto cercano a los usuarios o destinatarios de la gestión pública. Mientras más próxima al usuario o destinatario esté la administración, más fácilmente podrá esta reconocer necesidades y oportunidades específicas, y tendrá menor posibilidad de eludir la fiscalización directa y la obligación de rendir cuentas.

La descentralización no solo fomenta la eficiencia, sino que también presenta un importante avance hacia un eficaz control democrático del sector público. Así se elimina la dominación ejercida desde Buenos Aires o la Ciudad de México, en favor de los estados o provincias, e incluso de las comunidades locales.

La obligación de rendir cuentas es la otra cara de la moneda. Los que ejercen el control y el poder deben también responder por el manejo que hacen los asuntos públicos, la rendición de cuentas compensa la ausencia de un sistema regulador de los precios; donde no la hay surge la prebenda política, el despilfarro y la corrupción. En cambio, donde se exige responsabilidad, el público ejerce el control directo y de viva voz.

Pero es imposible edificar una capacidad administrativa eficaz en uno o dos años; se requieren varios años, y hasta una década entera. La nueva administración tributaria de México, o la de Argentina, son ejemplos concretos.

Lo que sí sorprende es que, en breve plazo, pueden obtenerse resultados extraordinarios. Solía decirse que recaudar tributos en América Latina era contrario a la cultura, pero México y Argentina han demostrado lo opuesto; en realidad, la población no solo paga sus impuestos, sino que, en su gran mayoría piensa que es razonable hacerlo.

**Instrumentos.** Hay tres instrumentos especialmente aptos para combatir la pobreza: La estabilidad macroeconómica, los programas de salud en gran escala y un plan educacional de amplia base

La estabilidad macroeconómica constituye un factor clave. Sin ella, y especialmente tras la experiencia de los programas populistas, los cortes drásticos en los salarios reales y en los empleos empujarán a grandes segmentos de la sociedad hacia la miseria. Perú, durante el gobierno de Alan García, fue un ejemplo de esto, y hay otros demasiado numerosos para mencionarlos. Obviamente, la recaudación tributaria es el primer paso hacia la estabilidad macroeconómica. un tipo de cambio real estable es el segundo ingrediente esencial. Sin el primero, se abre el camino hacia la inflación y finalmente la inestabilidad financiera; sin el segundo, la fuga de capitales provoca la crisis en el mercado cambiario y se derrumban los salarios reales.

La salud y la educación son las otras dos prioridades. Lo esencial en este sentido no es concentrarse en universidades y clínicas lujosas, dotadas de la última tecnología médica, sino en escuelas primarias, donde la cosecha será buena, y en el envío de enfermeras a lugares estratégicos, para que enseñen a la población los rudimentos de la salud y la higiene. Bastante se ha escrito como para dejar esto bien en claro, pero en general está haciéndose demasiado poco para transmitir este conocimiento a quienes tienen la facultad de decidir.

**Liderazgo.** En países en los que los factores fundamentales están básicamente en su lugar, como por ejemplo Suiza, no se necesita un gran liderazgo político; en realidad, si lo hubiera sería motivo de preocupación. Pero en América Latina no existe actualmente país alguno que pueda pretender salir de los aprietos de los años ochenta limitándose a marcar el paso y tratar de avanzar hoy un poco más que ayer. Los cambios que deben hacerse son grandes, y generalmente difíciles e impopulares.

Se requiere, pues, un liderazgo político de inusitada calidad, que pueda producir la chispa, encender la antorcha y llevar adelante la reconstrucción y la edificación del Estado moderno. Hoy ya se ve un liderazgo nuevo y brillante en algunos países de América Latina.

Hace pocos años se les llamaba tecnócratas; hoy se les considera estrategas y quizás pronto se les reconocerá como los que forjaron la transformación del siglo.

Pero finalmente se les tendrá por fracasados, si sus empeños por alcanzar la modernización económica no trascienden la estabilidad financiera para concentrarse directamente en la pobreza, que es el problema más grande y apremiante de América Latina.

Los economistas saben que existen soluciones para la miseria y que las soluciones eficaces no producen alivio instantáneo porque necesitan tiempo para consolidarse. El país que decida actuar podrá abolir la pobreza; pero la mitigación de la miseria no debe lograrse a costa de otros objetivos.

Estas ideas del prestigioso economista norteamericano, en cierto sentido marcan las pautas de una nueva época de cambios, la cual contrasta sensiblemente con la ortodoxia neoliberal más estrecha aplicada en la región. A estas nuevas concepciones pudieran aplicárseles los nuevos planteamientos de organismos internacionales rectores de estos procesos, como el Banco Mundial, así como las nuevas concepciones sobre el proceso de regionalización en el área.

La medianía en que los gobiernos colocaron a la integración latinoamericana en el decenio pasado ha cedido el paso a una fase de euforia. A juzgar por la multiplicidad de acuerdos de libre comercio que se han suscrito en años recientes, América Latina decidió finalmente derribar las barreras al intercambio con el resto del mundo.

En realidad lo que ocurre es que ahora está muy extendida la convicción de que es posible superar la debilidad de las economías latinoamericanas si se abaten las barreras al intercambio con el resto del mundo, lo que marca la diferencia entre el pasado y el presente. En aquél la integración latinoamericana era un objetivo y el resultado era la participación en la economía mundial desde mejores posiciones de competencia. Ahora sucede a la inversa: el objetivo es el mundo y la apertura hacia América Latina es una consecuencia.

Diríase entonces que la meta de las políticas oficiales es globalizar la regionalización. Desde 1994 ya se cuenta con dos propuestas que apuntan en este sentido: "el regionalismo abierto en América Latina", propuesto por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), parte de posiciones afines a la tradición neoclásica, según la cual la integración económica aumenta el bienestar pero no lo maximiza, pues el libre comercio no incluye a todos los países; por tanto, el objetivo debe ser una creciente integración a la economía mundial. La otra propuesta parte de posiciones de poder: el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Entre ambas propuestas no hay oposición: la primera es confluyente de la segunda.

## II. MÉXICO Y SU CONTEXTO SOCIOECONÓMICO FRENTE AL SIGLO XXI

### 2.1 El Modelo Económico Mexicano. Políticas Económicas.

A finales de la década de los 70's y principios de los años 80's, la modalidad de desarrollo capitalista hoy agotada se caracterizó en el plano económico por tres factores principales: a) La constitución de una estructura de mercado de carácter oligopólico nacida en primera instancia de la sobreprotección del mercado interno. b) un sistema de intervención y regulación estatal establecido en función del idio indiscriminado al capital privado. c) la transferencia del grueso de los recursos obtenidos por vía del endeudamiento externo, la explotación del campo y la renta petrolera en beneficio de un empresario sobreprotegido, cuya capa monopólica logró ganancias extraordinarias a costa de trabajadores y consumidores.

Lo anterior condujo a que al finalizar el decenio de 1980, la economía mexicana se encontrara en una profunda crisis de endeudamiento externo ocasionada principalmente por la abundancia de créditos bancarios internacionales, la fuga de divisas y la disminución de los ingresos petroleros ocasionada por la caída de los precios internacionales de este producto, situación que condujo al gobierno a verse imposibilitado para cumplir con sus obligaciones internacionales, lo que le obligó a implementar políticas<sup>13</sup> que prestaran mayor atención al debilitamiento económico del país y a las reacciones de los acreedores extranjeros y del sector privado mexicano.

La situación mostraba el agotamiento del modelo tradicional de sustitución de importaciones, debido a su incapacidad para adecuarse al nuevo entorno económico internacional, manifestándose así una transición hacia un nuevo estilo de desarrollo llevado durante los años de 1982 - 1988 por el Presidente Miguel de la Madrid Hurtado y continuado durante el sexenio de el Presidente Carlos Salinas de Gortari de 1988-1994. En este último gobierno los objetivos fundamentales fueron construir a nivel nacional e internacional la imagen de un México en tránsito hacia la modernidad.

<sup>13</sup> Se refiere a planes para negociar la deuda externa lanzados por las potencias desarrolladas (principalmente E.U.) en los ochenta, como fueron el Plan Brady entre otros y que México acogió como fórmula

En tal sentido, la estrategia contemplaba la estabilización, llevada a cabo a través del pacto para la estabilidad económica y de precios y el ajuste económico, la reforma estructural, basada en la privatización de las empresas públicas y la corrección del déficit presupuestal, restablecer la credibilidad de los centros financieros internacionales y una apertura al exterior sin precedentes, buscando ampliar, profundizar y diversificar las relaciones con todos los países y regiones del mundo la cual se realizaría con un orden de prioridades determinado por la vecindad, el volumen de los intercambios, las afinidades culturales y políticas para aprovechar las opciones existentes incluso las tradicionales, así como con las posibilidades de concertación y acuerdo mutuo a fin de obtener nuevos mercados y mejorar el bienestar económico y social de los mexicanos mediante una adecuada inserción de nuestro país en el mundo, y al mismo tiempo preservar y fortalecer la soberanía nacional y apoyar el desarrollo económico y social del país.

Ante este contexto podemos deducir que para el gobierno el proceso modernizador se asociaba con:

- a) Alcanzar metas macroeconómicas que permitieran recobrar la credibilidad hacia el gobierno mexicano;
- b) Convencer a la sociedad internacional de que México dejaba atrás los tiempos del populismo y la demagogia;
- c) Consolidar un liderazgo fuerte materializado en la figura del ejecutivo, que pudiera ofrecer la seguridad de que en México la economía se estaba fortaleciendo y que se encontraba en posibilidades de participar competitivamente en la dinámica-económica internacional.

Una vez implantadas estas medidas, la economía comenzó una etapa de reactivación y crecimiento; la inflación inició una tendencia a la baja y comenzaron a llegar flujos crecientes de inversión extranjera (IE) que se caracterizaron por cambios profundos que señalarían el nuevo papel que jugarían las inversiones foráneas en el modelo económico del país. Estas, más que una manera de financiar el desarrollo o un vehículo para impulsar la modernización productiva, la estrategia neoliberal las concibe como el mecanismo principal para ajustar el desequilibrio comercial.

Con el fin de diversificar sus relaciones comerciales, se negociaron tratados de libre comercio con Chile, primer país con el que se suscribió un acuerdo de tal naturaleza, y se realizaron negociaciones comerciales con Venezuela, Colombia, Bolivia y los países Centroamericanos, incluyendo la firma del Tratado del Libre Comercio con Costa Rica. En abril de 1991 se suscribió un acuerdo marco de cooperación económica entre México y la Comunidad Europea y al mes siguiente nuestro país ingresó a la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico.

En ese proceso es importante mencionar que México ingresó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a las economías más industrializadas del mundo. Este importante foro permite que los gobiernos de los países integrantes se consulten para discutir y conocer los efectos que las decisiones de política económica, financiera y comercial pueden tener sobre sus economías. Así mismo se analiza y se promueve el diseño de políticas para aumentar el empleo, estimular el crecimiento y la inversión, reducir la contaminación y ahorrar energía, luchar contra la inflación y fomentar la innovación tecnológica entre otros.

Dicha diversificación con el exterior le ha permitido a México incorporarse a los cambios que tienen lugar en el ámbito bilateral y en el multilateral. En este sentido es posible establecer un comercio más libre y equilibrado entre todas las naciones, fundamentado en reglas claras y transparentes.

### **México y la crisis de 1994**

Después de las crisis de endeudamiento experimentadas en los ochentas, México orientó su política hacia el neoliberalismo. Con la proclamación de un neoliberalismo social aplicado por el gobierno de Miguel De La Madrid en 1982, se dió una aceleración del proceso de privatización de empresas públicas llevando a cabo una gran monopolización de sectores productores de bienes y servicios básicos. La adopción de una política neoliberal también significó la "disminución deliberada y persistente de los salarios reales, la liberalización de precios del sector privado e indexación salarial para los sectores públicos; eliminación o disminución en términos reales y per cápita de los presupuestos y subsidios sociales; patronización (flexibilización) de la política laboral y de empleo; eliminación de restricciones antilatifundios en materia agrícola, liberalización de la inversión extranjera y disminución real de la intervención territorial."<sup>14</sup>

Así mismo, el Neoliberalismo significó una apertura externa intensificando la competencia en los mercados internos y reduciendo las presiones inflacionarias, a la par que se incrementaron las importaciones de insumos para la producción nacional, poniendo en desventaja a las empresas mexicanas.

Por otro lado, el régimen cambiario adoptado en 1991, consistía en dejar que el tipo de cambio flotara dentro de ciertos parámetros, manteniendo así un tipo de cambio fijo. El 19 de diciembre de 1994, se decidió abandonar ese régimen debido a que ya no era sostenible para el gobierno, por lo que el 22 de diciembre de ese año se decidió adoptar un régimen de tipo de cambio

<sup>14</sup> Revista Latinoamericana de Economía. "Problemas del Desarrollo". Vol. 26. Núm. 100. Enero/Marzo, 1995, pp. 128



flotante; el cual estaría fluctuando al alza o a la baja, es decir, la paridad del peso se determina de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado.

Durante este año se dieron diversos sucesos políticos desfavorables para la economía mexicana: a) El conflicto de Chiapas, b) El asesinato del candidato a la presidencia de la República, Luis Donaldo Colosio; y c) Las acusaciones del Subprocurador, Mario Ruíz Massieu. Estos acontecimientos políticos causaron que la inversión extranjera por una parte se redujera, en virtud de que ya no llegó inversión extranjera y la que ya se encontraba en el país decidiera retirar su dinero de la banca y bolsa de valores mexicana, para convertirlo a moneda extranjera, provocando así una masiva fuga de capital.

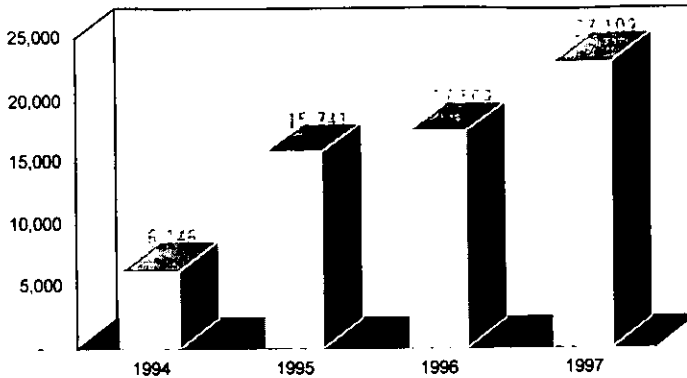
En consecuencia, las instituciones privadas adquirirían dólares del Banco de México para satisfacer la demanda de moneda extranjera proveniente de los inversionistas foráneos, operación que da lugar a un descenso de las reservas internacionales de México provocando que éstas se agotarán y por consiguiente se llegara a una devaluación de la moneda con una paridad de hasta 8 pesos por dólar.

<b>Movimiento de las Reservas Internacionales de México (Millones de dólares)</b>			
1994	1995	1996	1997
6,146	15,741	17,509	23,109

Fuente: Informes Presidenciales, Sección de Crecimiento Económico, México Septiembre 1995 - Septiembre 1997.

El mecanismo de la flotación del peso mexicano de forma controlada, fue generalizadamente utilizado en el sexenio salinista, y se refería a la utilización del tipo de cambio en una banda cambiaria alrededor de tres pesos por dólar norteamericano (aproximadamente), como forma de "ancla cambiaria" para evitar la devaluación y con ello imponer un freno a las presiones inflacionarias.

### Movimiento de las Reservas Internacionales de México (mdd)



Fuente: Informes Presidenciales. Sección de Crecimiento Económico. México. Septiembre 1995-Septiembre 1997.

Lo anterior ejemplifica una crisis cambiaria resultado de la falta de divisas para responder a la demanda de los capitales que deseaban abandonar el país, obligando a una devaluación de la moneda nacional que culminó en:

- a) una crisis financiera ocasionada por la falta de confianza por parte de los inversionistas extranjeros, quienes temían que México no contará con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones ni tuviera la capacidad para manejar la economía, y;
- b) un agravamiento de la deuda al verse duplicados los pagos que se tenían que realizar en nuevos pesos sin que el país contara con reservas de divisas para afrontarlas.

Aquí juega un papel importante los títulos de deuda gubernamental pagaderos en dólares a su vencimiento, llamados Tesobonos, como mecanismo temporal de compensación de deuda pública del gobierno.

Ante esta situación el gobierno de México se vió obligado a solicitar a Estados Unidos un paquete de rescate por 50 mil millones de dólares, el cual fue concedido en marzo de 1995. Este paquete fue aceptado con la condición de que Estados Unidos intervendría indirectamente en el control del financiamiento de la producción de petróleo, con lo cual Pemex se comprometía a congelar los fondos financieros del pago de la factura petrolera mexicana en bancos norteamericanos acordados, como garantía del pago por el préstamo.

Con este paquete se pretendía recobrar la confianza de inversionistas extranjeros quienes habían estado invirtiendo en el país y no habían sido avisados de la devaluación. Este hecho causó un gran disgusto y desconfianza en ellos además de cuantiosas pérdidas. Por otra parte se tenía que contener la expansión internacional de la crisis, evitar el colapso del Tratado de Libre Comercio (TLC) y garantizar el pago a los acreedores estadounidenses.

Por su parte en 1995 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México implementaron una política monetaria con la cual "...facilitaron la sustitución de valores gubernamentales denominados en pesos (Cetes, Bondes ajusta bonos) por tesobonos, instrumento cuyo valor en dólares no se ve afectado por las variaciones de tipo de cambio. Así las autoridades financieras ofrecieron una opción para que los inversionistas pudieran cubrir su exposición al riesgo cambiario."<sup>15</sup>

Esta crisis es considerada por muchos, más grave que la de 1982, por el gran impacto que representó para el sector social, al contraerse el empleo, aumentar las tasas de interés, duplicarse las deudas bancarias, provocando una cartera vencida, y una caída del salario real. Así como, la expansión del efecto devaluador negativo y la caída bursátil a las principales plazas financieras latinoamericanas y de otras áreas importantes del mundo, denominado "Efecto Tequila".

Ante esta situación, a México se le presentan varios retos:

El primero es el de la adecuada inserción de la economía mexicana en un mundo económicamente interdependiente y globalizado con el fin de que el país cuente con los mecanismos y herramientas internas que le permitan aprovechar las posibilidades del exterior, propicias para lograr su crecimiento y desarrollo.

El segundo reto es contar con mercados de bienes y de factores de la producción más competitivos que permitan aumentar los salarios de la población, además de mantener las finanzas públicas sanas y una política monetaria orientada a la estabilidad de precios.

El tercero es contar con mecanismos institucionales que permitan dotar a las empresas, de una adecuada capacitación, modernización tecnológica, e infraestructura para la obtención de calidad de productos y procesos productivos, necesarios para una eficiente industrialización.

---

<sup>15</sup> Revista de Comercio Exterior. "La Política Monetaria para 1995". Vol. 45. Núm. 2. Febrero, 1995. pp. 166

El cuarto es contar con una infraestructura adecuada, moderna y suficiente que permita reducir los costos de acceso de los productores nacionales medianos y pequeños, a los mercados internos y externos. Además, según el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, la infraestructura condiciona la productividad de la economía y es factor determinante de la integración de mercados y del desarrollo regional.

## **2.2 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y México**

En el cambiante entorno internacional, actualmente podemos reconocer el resurgimiento de nuevas potencias económicas y la decadencia de otras. Tal es el caso de la formación de bloques económicos, la creciente disputa por conseguir nuevos mercados y conservar los naturales, el resurgimiento de nuevos países al comercio internacional como es el caso del antiguo Bloque Socialista Europeo quien presenta un rápido proceso de apertura económica y una opción más para recibir inversión extranjera y por el otro se puede observar la creciente pérdida de hegemonía de los Estados Unidos.

Esta situación ha obligado a Estados Unidos a dar más importancia a su continente y a la firma de un Tratado de Libre Comercio con México, pensando en las ventajas y beneficios que le pueden representar.

Por un lado Estados Unidos busca ampliar su geopolítica en el ámbito continental y asegurar el acceso a los mercados latinoamericanos, mientras que México busca resguardarse en la seguridad de un acuerdo formal con Estados Unidos que le permita tener acceso a este mercado con reciprocidad, así como proyectar una imagen de país más confiable con solvencia y con un gran futuro por delante. Para los países latinoamericanos la dinámica extensiva de este acuerdo puede representar una forma más rápida de insertarse en el proceso globalizador.

Este panorama originó que a un año de haberse iniciado el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se planteara la diversificación de mercados a través de la firma de acuerdos comerciales y el ingreso a los principales organismos económico-financieros para obtener mayores ventajas competitivas así como la captación de inversión extranjera.

Lo anterior quedó plasmado en su Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994, que en lo esencial planteaba:

- a) La búsqueda de la internacionalización de la industria nacional
- b) Lograr un crecimiento anual del 6%.

- c) Fomento de la innovación tecnológica
- d) Incrementar la desregulación
- e) Impulsar las exportaciones no petroleras
- f) Modernizar y diversificar el comercio exterior

Estas metas de crecimiento económico estaban basadas en las expectativas de recibir cantidades crecientes de inversión extranjera por lo que México necesitaba ofrecer una ventaja importante a fin de que los inversionistas extranjeros potenciales se interesaran seriamente en traer sus capitales al país. Dicha ventaja se materializó en una zona de libre comercio con el mercado más grande del mundo: Estados Unidos y Canadá.

Esta zona de libre comercio implica que los países definan las reglas de cómo y cuándo se eliminarán las barreras al libre paso de los productos y servicios entre las naciones; esto es, cómo y cuándo se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias y, particularmente las tarifas y aranceles, es decir, los impuestos que se cobran por importar una mercancía. También es un acuerdo que crea los mecanismos para dar solución a las diferencias que siempre surgen en las relaciones comerciales entre las naciones."<sup>16</sup>

El TLC es, por consiguiente un conjunto de reglas para fomentar las compras y las ventas entre los tres países, quitando paulatinamente los aranceles o impuestos que pagan los productos por entrar a otros países, establece las normas que deben ser respetadas por los productores de los tres países y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir. Este tratado está de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

Sin embargo el regionalismo que se está dando en el contexto internacional difícilmente puede ser compatible con la liberalización comercial que se enmarca en el GATT, y con la creciente cooperación internacional, ya que esta tendencia representa un arma de dos filos: por una parte puede facilitar la instauración de una economía internacional más abierta y transparente y convertirse, con ello, en un cimiento de una economía internacional libre de proteccionismo y de trabas al intercambio de bienes y servicios. De otra puede contribuir a configurar bloques económicos relativamente cerrados y con un nivel de proteccionismo, en el marco de una economía internacional fragmentada en la que predomina el libre comercio dentro de esas agrupaciones y un comercio más administrado entre ellas y los demás países.

---

<sup>16</sup> Revista de Comercio Exterior. "Negociación Transcendental para el Futuro de México". Suplemento. Septiembre, 1992, pp. 5-6

Los objetivos del Tratado de Libre Comercio son los siguientes:

- Promover condiciones para una competencia justa,
- Eliminar barreras al comercio,
- Incrementar las oportunidades de inversión,
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual,
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del tratado y la solución de controversias,
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral,
- Facilitar el acceso de las exportaciones mexicanas al mercado más grande del mundo,
- Incrementar las exportaciones que puedan posibilitar:
  - \* crear más empleos
  - \* estimular la inversión (interna y externa) y
  - \* facilitar las transferencias tecnológicas
  
- Tener acceso a bienes de mejor calidad y precio,
- Eliminación de barreras no arancelarias,
- La eliminación completa aunque en forma gradual de los aranceles para las mercancías de los tres países (México, Canadá y Estados Unidos),
- Obtener una mayor eficiencia en el sector manufacturero a través de la mejora en el uso de las economías y los recursos a escala,
- Garantizar un clima de certidumbre en las relaciones comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá.<sup>17</sup>

A cuatro años y medio de haber entrado en vigor el TLC, nuestro país ha llegado a ocupar la décimo fuerza exportadora en el mundo, a la vez que ha incrementado de manera considerable los flujos de inversión extranjera y una modernización que era muy necesaria en muchos sectores de la planta productiva.

Es también una realidad que el libre comercio ha puesto al borde de la desaparición a algunas industrias del país que no pueden competir con la mercadotecnia ni con productos competitivos del extranjero.

Algunas de las industrias más afectadas son: la del juguete, la textil, y las confecciones; no obstante, el balance general después de cuatro años de integración de México al TLC, se considera satisfactorio si se analizan los sectores que han logrado modernizar la planta productiva y ampliar sus rentas al exterior.

---

<sup>17</sup>Loyola, Antonio / Settino Macario; Estrategia Empresarial en una Economía Global, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1994, pp. 69

Basta mencionar que en este período, "las exportaciones mexicanas pasaron de ser el 13% de PIB nacional a 27% del mismo. El dinamismo del sector exportador mexicano, también se ejemplifica si se considera la incorporación cada años de 3420 empresas a la actividad exportadora"<sup>18</sup>.

De esta forma podemos decir que uno de los retos principales del TLC es aumentar la competitividad regional por medio de una dotación de recursos y una complementación de las estructuras de producción y población. México y Estados Unidos esperan obtener un mejoramiento en su competitividad y ganar una mejor posición para enfrentar a otros bloques comerciales del mundo; y en segundo lugar un crecimiento en el tamaño del mercado. El resultado de lo anterior es unificar estos mercados en el mercado más grande del mundo, inclusive mayor que el de la Comunidad Europea.

El Tratado prevee la desgravación de las tasas arancelarias sobre los bienes producidos en México, Canadá y Estados Unidos para determinar que bienes son susceptibles de recibir trato arancelario preferencial. Para ello son necesarias las denominadas "reglas de origen", entendidas como "... las reglas que determinarán qué productos pueden considerarse como producidos efectivamente en la zona, es decir, que incorporen un adecuado valor agregado regional a efecto de discriminar a aquellos que no incorporen un mínimo de valor agregado en la región y sólo constituyan una triangulación al provenir de terceros países."<sup>19</sup>

Las reglas de origen definen los requisitos que deben cumplir las mercancías para tener derecho al trato arancelario preferencial, es decir para asegurar que se beneficien realmente los productos de la región de América del Norte. Se acordaron y definieron algunos criterios para determinar el origen de las mercancías, tales como:

- Un bien es considerado originario de la región cuando se produce en su totalidad en alguna o algunas de las partes integrantes del tratado.

El cambio de clasificación arancelaria en el cual se establece el proceso mínimo de transformación que deberán llevar a cabo los insumos para que el bien final sea considerado como originario de la región.

Por otra parte en cuanto a la desgravación de las tasas arancelarias en el TLC se establece un programa gradual para facilitar la modernización de todo el aparato productivo, así como incrementar la competitividad de la economía nacional al reducir el sesgo antiexportador de bienes y servicios derivados de los niveles de protección existentes. Ambos objetivos se

<sup>18</sup> Vázquez Ricardo; Libre comercio: Más beneficios que costos, Revista Mundo Ejecutivo, No. 226, México, Febrero 1998. pp12-16.

<sup>19</sup> Ibidem, pp.79.

logran, en primer lugar, mediante una apertura gradual adecuada a las necesidades de ajuste de las diversas ramas productivas, según los diagnósticos de los propios sectores productivos que participaron en la negociación del TLC.

En cuanto a las categorías de desgravación, el TLC establece cuatro plazos principales para la desgravación arancelaria:

- a) El primer grupo de mercancías compuesto por insumos y bienes de capital que no son producidos en el país, estará libre de aranceles desde el primer día en que entre en vigor el tratado.
- b) El segundo será sujeto a un grupo limitado de productos que se desgravarán al inicio del quinto año de vigencia del tratado.
- c) El tercer grupo de productos integrado por las manufacturas, se desgravarán en un plazo de diez años, a partir del tratado.
- d) El cuarto grupo comprendido por los productos de máxima sensibilidad tendrán un plazo de desgravación de hasta quince años.

El objetivo de la desgravación paulatina es brindar oportunidades a los sectores de las tres economías para adecuarse al entorno de Libre Comercio (Ver anexo 2). Esta desgravación favorece principalmente a México en el sentido de que da más tiempo a los productores mexicanos de adaptarse a la competencia internacional.

Con lo anterior se espera, que con el Tratado de Libre Comercio, la industria mexicana tenga un mayor acceso a materiales, insumos y tecnología más baratos lo cual originará menores costos de operación en la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo, con un porcentaje de reducción sustancialmente mayor que el del resto de los sectores manufactureros del país, siendo Estados Unidos el principal proveedor de donde adquirimos la tecnología para renovar nuestra plataforma industrial. De esta forma se podrá elevar la competitividad de las ramas industriales y se podrá competir con más reciprocidad frente a Canadá y Estados Unidos.

Para las actividades primarias, el TLC dará oportunidad para importar maquinaria, lo cual deberá reflejarse en un incremento en la productividad de los cultivos. Sin embargo; la facilidad de importación de productos subsidiados es una amenaza que pone en desventaja a los productores nacionales. Para el sector agropecuario, el TLC con Estados Unidos y Canadá es percibido como una amenaza, ya que la mayoría de los productores no se encuentran preparados para competir en estas nuevas condiciones. En el caso de la minería, ésta constituye un sector proveedor



de insumos básicos de importantes actividades económicas con perspectivas muy favorables en un TLC con Estados Unidos y Canadá.

Por otra parte, la presencia de un nuevo paradigma de modernidad económica, México se ve en la necesidad de atender graves problemas que obstruyen su inserción a éste paradigma. En este nuevo contexto, México deberá superar el déficit en la balanza comercial equilibrando las importaciones y exportaciones, diversificar las exportaciones con base en una eficiente producción nacional de tal manera que no dependamos de un sólo mercado. Así mismo para que México pueda comercializar en el mercado nacional e internacional es preciso que los productos cuenten con calidad, y que los procesos productivos sean eficientes para que haya competitividad; a fin de obtener financiamiento para los productos que sean susceptibles de ser exportados. Para ello es preciso tener una planta productiva moderna sustentada por tecnologías de punta o bien que se adecuen a las necesidades de la industria.

Finalmente con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio se obtiene una complementariedad entre las economías de México, Canadá y Estados Unidos, que brinda a cada país la posibilidad de especializarse en la producción de sectores en los que es relativamente más eficiente. Estados Unidos ha tenido mayores beneficios de esta apertura comercial debido a la capacidad de escala de su mercado, en varios sectores de la industria nacional y extranjera localizada en México, logrando ampliar sus oportunidades de negocio en una proporción importante.

No obstante lo anterior, con México sucederá lo contrario, si bien el TLC garantiza el acceso de nuestros productos a su principal mercado de exportación (Estados Unidos), no asegura que nuestra planta productiva tenga la capacidad para aprovechar esta apertura comercial. El país tiene que realizar un esfuerzo sin precedentes durante los próximos años, a fin de obtener condiciones de competitividad en la planta productiva nacional para poder acercarse a los niveles de competitividad con los que cuenta la industria estadounidense y canadiense. Ello se logrará instrumentando una política industrial que fomente la reestructuración productiva que este reto requiere.

En materia de inversión extranjera el Tratado de Libre Comercio da la posibilidad de captar recursos externos vía inversión, la cual ante la falta de ahorro interno, deberá ya no sólo orientarse hacia inversiones en cartera, sino también a inversiones productivas en proyectos concretos. Esto permitiría a la economía crecer a mayores ritmos sin presiones fuertes en los precios internos, con lo cual podría ampliar la oferta productiva y generar empleos productivos y suficientes. Aquí reside la importancia que tiene la firma del TLC con Estados Unidos y Canadá, en materia de inversión ya que se espera que con él se establezcan de forma más permanente las inversiones extranjeras en el país.

Para desarrollar una estrategia de exportación exitosa, México requiere no sólo participar más activamente en foros multilaterales de negociación, sino diseñar alternativas bilaterales donde la apertura de mercados para nuestras exportaciones pudiesen ser impulsadas con mayor eficacia. Este aspecto marca también la decisiva importancia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) para la economía mexicana.

No resulta ocioso apuntar la posición estratégica que ocupa México en el contexto latinoamericano y como enlace entre Europa y Asia. Esta posición estratégica se ha visto reforzada a partir de la firma del TLCAN, la entrada del país a la OCDE y al Foro de la Cuenca del Pacífico. Después del TLCAN, se han estimulado los procesos de negociación comercial en América del Sur, Centro América y el Caribe, reforzándose la posición geo-económica de México en el mundo.

Todo esto a su vez representa un reto para el desarrollo técnico, productivo y comercial del país que de por sí cuenta con muchas condiciones favorables para su inserción internacional.

### **2.3 Desarrollo Industrial en México**

El desarrollo industrial de un país se basa en la implantación de políticas industriales consideradas como "...la determinación de las modalidades generales que se emplearán para llevar a cabo los objetivos de la estrategia industrial..."<sup>20</sup>

Así mismo, el desarrollo industrial de los países en mucho depende de una política industrial completa, que tome en cuenta una gran diversidad de aspectos, como la ubicación correcta de los distintos sectores industriales, la implantación de técnicas adecuadas para lograr un competitivo desarrollo industrial a nivel nacional e internacional y el grado de intervención del gobierno en los diferentes sectores industriales de un país.

La política industrial implantada en México principalmente desde la década de los sesentas y sustentada por varios años fue la denominada "sustitución de importaciones" la cual estaba basada en promover la producción local de artículos que satisficieran las necesidades del mercado doméstico en lugar de importarlos.

Este proceso de industrialización se desarrolló en el marco de una intervención directa del gobierno bajo un proteccionismo indiscriminado basado en el argumento de que se tenía una industria infantil que requería ser protegida para desarrollarse adecuadamente. Esta economía causó una economía cerrada a la competencia del exterior, originando una excesiva orientación hacia el mercado interno, falta de competitividad y una

---

<sup>20</sup> Ibid., pp. 151

dependencia tecnológica, así como una escasez de capital y mano de obra calificada. En cuanto a nuestras exportaciones éstas se concentraban en productos de origen primario; en este sentido el intercambio se dió en términos desfavorables.

La industria se concentró de manera muy importante en la fabricación de bienes de consumo final, aprovechando las grandes facilidades en México para que el industrial contara con demanda de sus productos. Este no tenía que realizar mayores esfuerzos para colocar su producción, pues no contaba con competencia extranjera.

Por lo que la industria fue capaz de sustituir importaciones, ya no era necesario adquirir esos productos en el exterior. Sin embargo, para poder producir esos bienes, la industria local necesitaba insumos, maquinaria y equipo que no eran fabricados en el país, por lo que se hacía necesaria su importación. En términos reales no hubo ningún avance, no se dió una innovación ni mejoramiento tecnológico si consideramos que:

◆ *La tecnología importada no era la más adecuada.* Se importaba tecnología probada en otros países con circunstancias distintas a las nuestras y debido a la ausencia de capacitación para adaptar y asimilar la tecnología adquirida, no se respondía a los requerimientos de nuestra industria.

◆ *Falta de tecnología moderna.* La tecnología transferida en nuestro país no fue ni la más moderna, ni la más eficiente originándose un importante atraso en la materia.

◆ *Existían obstáculos para avanzar hacia la producción de bienes de capital.* En México el sector de bienes de capital no ofrecía medidas proteccionistas como en el resto de los sectores y requería, por lo tanto de una alta calificación tecnológica. Los empresarios mexicanos prefirieron producir bienes de consumo inmediato o a corto plazo que no estaban expuestos a la competencia, aunado a que este sector representaba una baja integración con las empresas locales.

◆ *Falta de vinculación entre los centros de innovación tecnológica y la planta productiva.* Esta falta de vinculación entre la empresa y las instituciones que podían llevar a cabo la innovación tecnológica se debió principalmente a la falta de experiencia de estos centros y por el alto riesgo que las firmas tendrían si se apoyaban exclusivamente en ellas.

Lo anterior ocasionó que la maquinaria se volviera obsoleta provocando una dependencia hacia el exterior, pues si bien la industria nacional satisfacía las necesidades del mercado de consumo, requería satisfacer sus necesidades de bienes intermedios y de capital en el extranjero.

De esta forma se desencadenó un esquema altamente deficitario en el comercio exterior, ya que se requerían considerables importaciones para mantener en funcionamiento el aparato productivo y, por otra parte las exportaciones que se hacían, consistían básicamente en materias primas, por lo cual se hacía cada vez más evidente el desequilibrio en la balanza comercial de México. Es decir, se estaba importando más de lo que se exportaba. Ese desequilibrio provocó que el país no contara con las divisas que se requerían, lo que originó un endeudamiento externo, que resultó necesario para sostener el proceso de industrialización.

Sin embargo, esta tendencia cambió cuando la industria demandó más maquinaria que mano de obra. Lo anterior se vio favorecido por las facilidades que daban a la industria para la adquisición de tecnología proveniente del exterior. Dichas facilidades consistían en la importación de bienes de capital, mantenimiento de una paridad fija en el tipo de cambio abaratando la divisa extranjera, con lo cual la industria mexicana adquirió más maquinaria y equipos de los que demandaban las empresas y el mercado nacional.

Por otra parte, debido a que los resultados esperados por esta política de Sustitución de Importaciones no fueron los satisfactorios, a principios del decenio de 1980, con la baja del precio internacional del petróleo y el alza sin precedentes de la tasa de interés en los mercados mundiales aumentaron los problemas estructurales de la economía mexicana y precipitaron la crisis de la deuda lo cual llevó a poner fuertemente en tela de juicio el modelo de sustitución de importaciones, obligando a dar prioridad absoluta a la estabilización macroeconómica.

Para mediados de la década de los ochenta con la entrada de México al GATT, se impulsó el desarrollo de una economía abierta a la competencia internacional para estimular la eficiencia de los procesos de producción. Fue en este contexto en el que los postulados del modelo neoclásico comenzaron a ganar influencia. Sin embargo la implantación de este modelo se enfrentaba a una excesiva protección comercial, dificultad para introducir los productos nacionales a los mercados externos y un bajo nivel de desarrollo tecnológico de la micro, pequeña y mediana industria. Todo ello, junto a la pesada carga de servicio de la deuda pública externa, contribuyó a generar altos costos de producción, insuficientes niveles de inversión, bajos niveles de calidad y un nivel bajo de producción, generando efectos negativos sobre la competitividad y el empleo.

Al inicio de la administración del Presidente Miguel De la Madrid, la situación económica del país, se encontraba muy deteriorada debido principalmente al: aumento en el desempleo, crecimiento de la inflación, economía estancada, y desconfianza en el sistema financiero nacional.

Ante esta situación, a mediados de la década de los 80's el gobierno de Miguel De la Madrid inició un cambio significativo en la política económica de México; de ser una economía cerrada al exterior guiada por la actividad económica estatal, gradualmente se convirtió en una economía rígidamente integrada al sistema económico internacional, abierta a los flujos tecnológicos del comercio y a los capitales del exterior.

La función del Estado en el marco de la nueva política industrial debía ser por lo tanto la de garantizar estructuras de mercado competitivas que aseguraran una asignación eficiente de los recursos y elevaran la productividad macroeconómica. Las líneas de acción propuestas para lograrlo serían la consolidación de la apertura comercial y la desregulación económica así como la implantación de programas orientados a la reordenación económica y el cambio estructural.

Uno de los programas desarrollados fue el Programa Inmediato para la Reestructuración Económica (PIRE), el cual tenía como objetivo proteger el empleo mediante cuatro programas estratégicos:

- 1) Programa para la Protección de la Productividad Básica y el Empleo;
- 2) La suspensión de aranceles a las importaciones para industrias exportadoras;
- 3) El apoyo a proyectos de inversión estratégica, y el fomento de las pequeñas y medianas empresas,
- 4) La inversión extranjera y las regiones estratégicas.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, orientado a convertir el sector industrial en el motor del crecimiento autosostenido, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes. Así mismo se establecía un mayor apoyo a la diversificación de las relaciones económicas externas y al fomento de las exportaciones no petroleras. Los mecanismos fueron principalmente estímulos financieros, tipo de cambio competitivo, protección comercial, eliminación de aranceles, devolución de impuestos y financiamiento de las importaciones usadas en la producción de exportaciones (programas Profide y Pitex, 1983), acuerdos comerciales internacionales.

Además pretendía desarrollar un empresario nacional sólido, capaz de ejercer con eficiencia el papel innovador y creativo que requería el proceso de modernización del país. Siguiendo las directrices del Plan Nacional, se instrumentaron dos programas: el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE, 1984-1988) y el Programa de Parques Industriales iniciado ya en la década de los setentas.

El PRONAFICE elaborado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en 1984 preveía la modernización administrativa, entendida básicamente como descentralización, desregulación y simplificación. Esté definía el nuevo perfil de la industria mexicana y establecía como objetivo fundamental, lograr que México se convirtiera en una potencia industrial intermedia en los inicios del siglo XXI, a través de:

- a) Una industria eficiente e integrada en el mercado nacional y competitiva en los mercados internacionales.
- b) La Política para el Desarrollo Tecnológico, la cual impulsaría el aumento de las exportaciones con la creación de un Sistema de Información Nacional para el Desarrollo Tecnológico (INFOTEC). Así como el desarrollo y adaptación de tecnologías adecuadas a los recursos naturales del país, que permitieran un mejor aprovechamiento y eleven la calidad y eficiencia de la producción.
- c) Una mejor organización industrial que permita vincular a la pequeña, mediana y gran empresa, al mismo tiempo que aproveche economías de escala.
- d) Apoyo financiero a través de los certificados de promoción fiscal (Ceprofis), orientados básicamente a las empresas que compraran tecnología nacional.

Por su parte el Programa de Parques Industriales, objetivo central de la estrategia de desarrollo territorial de México, comienza con la creación de un Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Financieros (FIDEIN), cuyos propósitos eran:

- La descentralización industrial de las tres áreas metropolitanas más grandes del país.
- El Desarrollo económico de regiones atrasadas.
- Detener la migración hacia la Ciudad de México mediante el mejoramiento de las condiciones de vida en las áreas rurales.
- Inducción del desarrollo tecnológico.

El Plan de Parques Industriales se estableció tomando en cuenta que "... los parques industriales son obras de infraestructura física que ofrecen espacio urbanizado e instalaciones para uso industrial, y que se establecen anticipadamente a la demanda por iniciativa pública o privada con áreas verdes y algunos servicios comunes....."<sup>21</sup>

En este sentido la planeación del desarrollo industrial para mediados de los años ochenta, quedó a cargo de los gobiernos estatales para tener un mejor control y poder incrementar los niveles de industrialización de los diferentes estados del país. Sin embargo, esta estrategia para fines del sexenio de Miguel De la Madrid había fructificado poco y al inicio del siguiente gobierno con Carlos Salinas de Gortari, se dió fin a esta estrategia que había perdurado más de dieciocho años sin haber cumplido su cometido y sin una evaluación de sus resultados.

Es evidente que aún con este programa, México sigue teniendo diversos grados de industrialización, lo cual se puede observar claramente en el norte y en el sur del país, ya que el mayor número de inversiones se sigue orientando a los centros ya industrializados, lo cual origina, altos niveles de concentración metropolitana, desempleo y subempleo, y por consiguiente estancamiento económico en zonas rurales.

Lo anterior nos lleva a la conclusión de que el programa ha sido ineficaz para propiciar la descentralización de las tres áreas metropolitanas más grandes de México (la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey), además de que este programa no tuvo el impulso necesario como para hacer que los industriales tomaran esta opción como una ventaja a su desarrollo, por lo que se considera que los empresarios e industriales que han llegado a estas zonas y se establecieron, lo hubieran hecho de cualquier modo y el resultado se hubiera tornado muy similar.

Considerando, que la estrategia utilizada en el desarrollo de parques industriales, no ha sido la correcta según los resultados, además hay que tomar en cuenta que la sola presencia de los parques industriales no puede contrarrestar el desarrollo industrial de las regiones metropolitanas ni eliminar las limitaciones estructurales que aquejan a las áreas periféricas.

Los resultados del plan industrial de Miguel De la Madrid fueron mínimos. La industria nacional siguió siendo ineficiente en muchas de sus ramas, la concentración industrial no cedió ( es decir, no se obtuvo una descentralización de la industria, por el contrario se siguió concentrando en las zonas metropolitanas) y persistió el sesgo antiexportador de la industria petrolera.

---

<sup>21</sup> Aguilar Barajas, Ismael. "Descentralización Industrial y Desarrollo Regional en México". Editorial: El Colegio de México, 1993 pp. 45

En general, los incentivos no tuvieron la capacidad suficiente para restringir el crecimiento de las áreas congestionadas e impulsar las menos desarrolladas. Por un lado, la crisis impidió realizar un fomento selectivo y, por otro los estados más ricos siguieron captando la mayor parte de los recursos. La inversión en diversos parques industriales fue un desperdicio, pues a algunos de ellos acudieron muy pocas industrias. Los parques suelen caer en un círculo vicioso en que los empresarios no se instalan por que no hay infraestructura y los gobiernos no la desarrollan puesto que no hay empresas que se instalen.

Sin embargo, cuando el presidente Carlos Salinas de Gortari, asumió el poder, el país continuaba inmerso en una crisis económica, caracterizada por un crecimiento nulo de la economía, de elevada inflación, escasez de divisas, estancamiento de los sectores productivos y sobre todo de grandes transferencias de capital al exterior ocasionada por la pesada deuda externa.

Bajo esta coyuntura, el país requería urgentemente de la reactivación de la economía, por lo que los esfuerzos iniciados de la nueva administración se dirigieron a la renegociación de la deuda externa, la estabilización paulatina de los precios, el saneamiento de las finanzas públicas, el mejoramiento de la inversión nacional, a través principalmente de la desincorporación de las empresas paraestatales y la continuación de la apertura comercial.

Sin embargo, en su Plan Nacional de Desarrollo (1988 -1994) establecía las bases para fortalecer la industria en los planos nacional e internacional y la estrategia de parques industriales no tendría continuidad.

El Plan Nacional de Desarrollo establecía como objetivos los siguientes aspectos:

- a) Garantizar el acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales.
- b) Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial del país.
- c) Alentar la inversión privada nacional y extranjera.
- d) Propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional, a través de la protección de la propiedad intelectual, la inversión extranjera y la vinculación eficaz de la oferta de tecnología nacional a las demandas de los diversos sectores productivos.



- e) Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora especialmente la maquiladora.
- f) Fortalecer la competitividad del país, mediante un esfuerzo de desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones: autotransporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales, entendiendo que la liberalización comercial y la desregulación interna son dos aspectos inesperables de la modernización.
- g) Utilizar las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de los productos mexicanos, a fin de contrarrestar la desviación del comercio internacional que pueda derivarse de la integración comercial de los bloques regionales.<sup>22</sup>

En este sentido surge el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMICE), programa encargado de perfeccionar el régimen de libre comercio, en el que ya se encontraba inmersa la economía mexicana.

Para ello el PRONAMICE instrumentó una política industrial orientada a corregir los bajos niveles de eficiencia del sector manufacturero y su excesiva orientación al mercado interno. La estrategia de desarrollo industrial del PRONAMICE estaba basada en:

1. El fortalecimiento de un sector exportador muy competitivo,
2. Un desarrollo industrial más equilibrado geográfica y sectorialmente,
3. La promoción y la defensa de los intereses comerciales de México en el exterior,
4. La creación de empleos más productivos,
5. La intervención del Estado sólo a través de acciones políticas, jurídicas, económicas y sociales necesarias para atraer la inversión productiva, fortalecer la competencia, incentivar la competitividad y generar la infraestructura necesaria para el desarrollo industrial.
6. El establecimiento de un entorno favorable al desenvolvimiento de las empresas caracterizado por la estabilidad macroeconómica y un alto grado de competitividad de las mismas.

Para ello era necesario llevar a cabo una desregulación económica y acciones promocionales.

En cuanto a la desregulación económica, ésta debía considerar:

<sup>22</sup> Revista Gestión y Estrategia. "La Empresa Mexicana y el Camino de la Modernización Económica". Enero/Junio, 1994, pp. 20-21

- ✓ Eliminar las regulaciones excesivas y obsoletas que dificultaba el desarrollo eficiente de las empresas.
- ✓ Reducir las barreras arancelarias y prevenir las prácticas oligopólicas, y otorgar certidumbre a la propiedad intelectual en materia industrial.

Por lo que toca a las acciones promocionales se planteaba lo siguiente:

- I. Un cambio de enfoque y de estrategia industrial. Es decir de una industria protegida y orientada al mercado interno se pasara a una abierta y orientada al mercado externo. Así mismo se planteó que los sectores productivos más rentables y dinámicos encabezaran el desarrollo industrial pero siempre y cuando se cuente con un aparato productivo eficiente y que las decisiones sean tomadas por individuos y empresas minimizando la intervención estatal. Con lo cual se pretendía que la apertura económica obligara al sector privado a imprimir eficiencia a sus actividades.
- II. Promoción de exportaciones. A fin de desarrollar una cultura exportadora basada en la calidad y competitividad internacional, además de impulsar negociaciones internacionales para asegurar el acceso de los bienes mexicanos al mercado mundial y fortalecer el sistema multilateral de comercio. En este marco, el 15 de Mayo de 1989, el Gobierno de Salinas aprobó un nuevo reglamento de la Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera. El nuevo reglamento logro mejor sencillez y coherencia y proporcionó mecanismos innovadores para la participación de la inversión extranjera en el país.
- III. Promoción de la inversión. A través de esquemas jurídicos y administrativos que motiven la inversión privada por medio de la simplificación de reglamentos, normas y trámites que permitan crear un marco regulatorio, transparente y sencillo.

Por su parte, la política económica establecida por el Presidente Ernesto Zedillo, en su Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 plantea promover un crecimiento económico sano, sostenible y sustentable a través de cinco objetivos:

- 1) Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo. Es decir incrementar el ahorro público por parte del gobierno, lo cual implica una sana inversión de todas las captaciones que hace el gobierno a través de los impuestos. El gasto público deberá destinarse a proyectos bien definidos y claros que contribuyan al desarrollo nacional. Y por otra parte incentivar a las empresas a que sus utilidades se reinviertan; se trata de tener un sistema tributario sencillo, de tal manera

que el cumplimiento de las obligaciones no perjudique el desempeño eficiente de la actividad productiva.

❑ Establecer condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica. Para lo cual se hace necesario tener unas finanzas públicas sanas a través de una política cambiaria que contribuya a la competitividad de la economía y al equilibrio de la balanza de pagos así como una política monetaria que propicie una estabilidad de precios. Por lo que toca a las finanzas públicas nos referimos a guardar un equilibrio entre los ingresos y los egresos del gasto público. El gasto público del presente gobierno estará orientado principalmente al desarrollo social (sector de educación, vivienda y combate a la pobreza) y a la inversión en sectores estratégicos. En cuanto a la política cambiaria para cumplir con su finalidad se hará necesario evitar una sobrevaluación del tipo de cambio real que afecte el ahorro interno y la producción nacional. Por último, la política monetaria deberá crear un clima de estabilidad y confianza que contribuya a la generación de ahorro interno y a la inversión en proyectos productivos. Es de señalar que la conducción de la política monetaria esta a cargo del Banco de México.

❑ Desplegar una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico. A través de inversiones en infraestructura ambiental, creación de mercados y financiamiento para el desarrollo sustentable así como dar un mejor aprovechamiento a los recursos naturales y mejorar el medio ambiente. Para ello el gobierno ha estado promocionando un sistema de incentivos que, a través de normas e instrumentos económicos alienten a productores y consumidores a tomar decisiones que apoyen la protección del ambiente y de los recursos naturales.

❑ Aplicar políticas sectoriales pertinentes. Las políticas sectoriales deberán ser congruentes con la política de desarrollo industrial que plantea el gobierno, especialmente a aquellos sectores que cuenten con una calidad de exportación, además de fortalecer las cadenas productivas mediante programas de proveedores nacionales capaces de abastecer oportunamente y con calidad a la planta productiva además de promover el desarrollo e integración eficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de sus ventajas comparativas.

❑ Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento. Para los fines de la tesis consideramos que este objetivo es de gran importancia ya que considera aspectos como: I la tecnología, II la desregulación, III promoción de las exportaciones e IV infraestructura; los cuales son de vital importancia para la internacionalización de las empresas.

## I Tecnología

Dentro del entorno globalizador que se está llevando a cabo actualmente, el contar con una tecnología actualizada es de gran importancia para alcanzar una gran competitividad internacional. Se ha visto que la infraestructura tecnológica con la que contamos ha sido insuficientemente desarrollada y poco dirigida a apoyar el aumento de la productividad. Esto debido principalmente a que el gobierno ha destinado muy poco presupuesto al desarrollo de la ciencia y tecnología y no se ha tenido una vinculación entre las universidades y los centros de investigación con el aparato productivo. En este sentido la política tecnológica del gobierno está orientada a:

- ◊ Contribuir a reducir la dispersión tecnológica es decir, cerrar la brecha tecnológica que existe entre los niveles tecnológicos del país y de sus competidores en el extranjero.
- ◊ La política tecnológica debe contribuir a que México se beneficie de la economía basada en el conocimiento. Es decir dar una mayor difusión y crear una conciencia de los beneficios que se pueden obtener del uso de una tecnología actualizada.
- ◊ Promover un mejor uso de los recursos naturales y alentar métodos de producción ecológicamente propicios en la agricultura, la industria y los servicios, a fin de evitar el deterioro ambiental.
- ◊ Adopción de tecnología de vanguardia en aquellos casos en el que el retraso es evidente.
- ◊ Establecer un foro de coordinación entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno.
- ◊ Promoción de centros de información con la finalidad de recabar información tecnológica así como transmitirla con eficiencia a los sectores productivos. Lo anterior a través del impulso de la metrología, las normas y los estándares, inversión privada en centros de prueba, control de calidad y modernización.
- ◊ Mayor inversión en la investigación tecnológica a través de organismos financieros y fiscales.
- ◊ Mayor contacto con los centros de generación de tecnología en el extranjero, a través de investigaciones conjuntas, intercambio de investigaciones, acceso a redes de información tecnológica, inversión extranjera directa, alianzas estratégicas con empresas extranjeras de tecnología avanzada.

## **II Desregulación**

En lo que concierne a la desregulación, parte importante de la política industrial se ha enfocado a ejecutar un programa de desregulación y simplificación administrativa destinada a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y a eliminar el exceso de trámites burocráticos así como la simplificación de gestiones administrativas. Con lo anterior se pretende que la desregulación pase de una normatividad controladora a una promotora de la actividad privada.

En este sentido el papel del estado será el de crear condiciones fiscales, crediticias, regulatorias y de estímulos a la actualización tecnológica de manera que todas las empresas se beneficien de esta política.

## **III Comercio Exterior**

En materia de comercio exterior las acciones implementadas por el presente gobierno están enfocadas a aprovechar el acceso de México a los países con los que se ha firmado un tratado a fin de incrementar las exportaciones así como dar continuidad a los procesos de negociación a los tratados comerciales con los países centroamericanos e intensificar las relaciones comerciales con el Mercosur, la Cuenca del Pacífico, y la Unión Europea.

Así como procurar un tipo de cambio real estable que promueva las exportaciones y la sustitución eficiente de las importaciones.

Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y a través de la banca de desarrollo promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial de las pequeñas y medianas empresas.

Promover el acceso directo de los exportadores nacionales al financiamiento del exterior .

## **IV Infraestructura**

Considerando que la infraestructura es un factor determinante de la productividad, la competitividad de la economía, la integración de mercados y del desarrollo regional, el gobierno de México deberá mejorar su infraestructura si realmente se quiere alcanzar un desarrollo regional. Para ello debe de modernizar las carreteras federales, a fin de crear accesos directos a regiones importantes de nuestro país, incrementar la red férrea, ya que por años los ferrocarriles no han tenido ninguna gran inversión que estimule su crecimiento, por lo que toca a Aeropuertos, estos deberán modernizarse y adecuarse a la capacidad tanto de personas que hacen uso de ellos como de las flotas con las que cuentan las aerolíneas, así mismo

es necesario impulsar la participación privada en la actividad portuaria con el objetivo de incrementar la libre competencia, fomentar el desarrollo industrial, comercial y turístico.

Por otra parte, como se observa dentro del Plan Nacional (1994-2000), las exportaciones son una pieza clave para lograr el desarrollo económico sostenido y sustentable del país, de lo cual se hace énfasis en el "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior" (PROPICE 1996-2000).

Luego de reconocer que la apertura comercial se había dado de una manera indiscriminada y sin una política industrial que pudiera concertar los esfuerzos y orientar el desarrollo industrial, así como controlar la crisis económica de fines de 1994, las acciones encaminadas en el PROFICE son las siguientes:

- a) Estabilidad económica y desarrollo financiero
- b) Mejoramiento de la infraestructura física, humana e institucional
- c) Fomento de las cadenas productivas
- d) Desarrollo tecnológico
- e) Desregulación
- f) Promoción de las exportaciones
- g) Apertura de mercados
- h) Impulso de la competencia

Con lo anterior se pretende aumentar la competitividad, el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas industrias, junto con el apoyo que brinda la banca de desarrollo: Nacional Financiera (NAFIN) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Dichas instituciones son un instrumento de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa y con un apoyo más reducido hacia la gran empresa, debido a que este tipo de empresas ya cuenta con los suficientes medios para llegar a los diferentes mercados, tiene acceso directo al crédito de la banca extranjera de los mercados internacionales, mientras que las pequeñas y medianas empresas carecen de los suficientes recursos para llevar a cabo dichas acciones. Esto no quiere decir que los programas que implementa NAFIN y BANCOMEXT no se puedan llevar a cabo con las grandes empresas, pero en la mayoría de los casos estas no recurren a ellos; un ejemplo de ello fue el "Programa Único para la Modernización Industrial" (PROMIN), del cual se beneficiaron 11,391 empresas representando el 98 por ciento la micro, pequeñas y medianas empresas y solo el 2 por ciento la grande<sup>23</sup>.

Por otra parte dada la creciente apertura comercial, estas instituciones tuvieron que reorientar sus programas a fin de satisfacer las necesidades

<sup>23</sup>Informe de Actividades 1996. Nacional Financiera S.N.C. Pp.31 México

actuales que enfrenta la empresa mexicana. Bancomext, por su parte se esta convirtiendo en una banca de primer piso para otorgar cada vez más créditos de forma directa, para lo cual tuvo que rearmar completamente toda el área de elaboración y análisis de proyectos. Actualmente el desarrollo de proyectos son llevados a cabo en su totalidad por Bancomext, donde se organiza, arma y financia el proyecto, no obstante, una vez armado el proyecto, si la banca comercial desea apoyarlo, Bancomext negocia su participación.

Uno de los programas más destacados que actualmente ejecuta Bancomext es el orientado al desarrollo de proveedores, cuya finalidad es vincular a pequeñas y medianas empresas con las grandes compañías exportadoras. En el caso del sector aumotriz existe la ventaja de que cuando un proveedor mexicano se convierte en proveedor confiable de una empresa como General Motors, es ya un proveedor universal. México es considerado como uno de los principales proveedores de esta compañía a escala mundial.

Por su parte Nafin, decidió hacer un modelo de eficiencia para contribuir al avance del país a través del Programa Estratégico de Modernización y Consolidación Corporativa en donde se establecen las directrices básicas para mantener su presencia en todas las entidades federativas y fortalecer lo vínculos con los Intermediarios Financieros No Bancarios<sup>24</sup> en beneficio principalmente de la micro, pequeña y mediana empresa.

Con respecto a la gran empresa Nafin seguirá apoyandola de manera selectiva o bien como canal de acceso a empresas menores.

Con base en lo anterior y considerando que estamos en un apertura comercial, los retos a los que se enfrenta la política industrial consisten en conformar alianzas con los sectores productivos de tal forma que se tenga una planta industrial competitiva a nivel internacional orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico y no sólo enfocarse a las ventajas comparativas derivadas de los bajos costos de mano de obra.

México requiere de mayores esfuerzos para aumentar la competitividad del sector productivo y conseguir resultados exitosos. Unos de estos esfuerzos deberá ser la creación y desarrollo de una capacidad tecnológica adecuada que le permita a la empresa mexicana incrementar su competitividad hacia el exterior.

Asimismo, este reto exige que durante los próximos años el país realice un esfuerzo de productividad si realmente se quiere avanzar decisivamente en el nuevo entorno internacional y convertirse en una potencia exportadora,

---

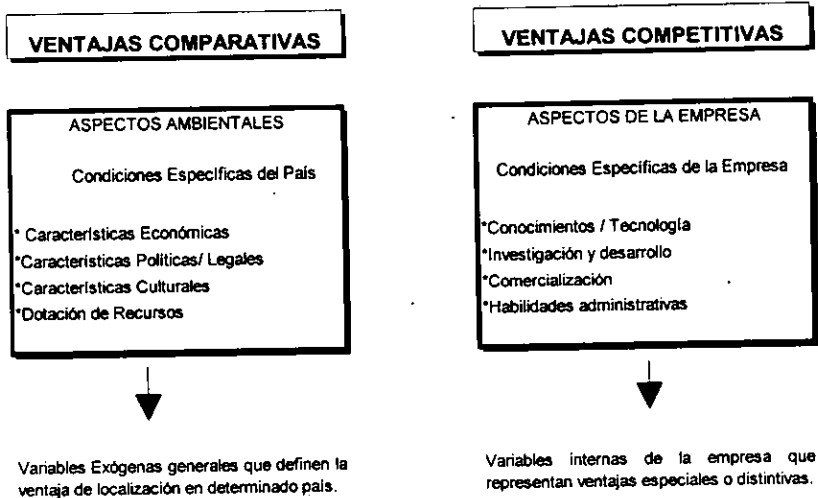
<sup>24</sup>Nacional Financiera clasifica como Intermediarios Financieros No Bancarios a las Arrendadoras Financieras, Empresas de Factoraje, Uniones de Crédito, Entidades de Fomento, Fideicomiso AAA y a las Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

partiendo de la base de un mercado interno sólido. En este sentido se debe buscar tener una presencia más significativa en este mercado con la presencia de productos de consumo final y al mismo tiempo conquistar una proporción significativa del mercado interno de insumo final.

## 2.4 Posición Competitiva Internacional de la Industria Mexicana

Ser competitivo exige tener la capacidad para ofrecer bienes o servicios con un nivel de calidad mayor al que ofrece la competencia y con precios similares. De ahí que para lograr la internacionalización de la empresa, ésta debe de contar con una competitividad reconocible a nivel interno para proyectarla en el plano internacional al cual se quiere penetrar y desplazarse hacia aquellos lugares que ofrezcan condiciones estratégicas que coloquen a la empresa en situación de ventaja.

Para lograr lo anterior se debe contar con ventajas comparativas y competitivas. "Un país posee una ventaja comparativa en la producción de un bien si esta relativamente bien dotado de los insumos utilizados intensivamente en la producción de ese bien"<sup>25</sup>. Por ventajas competitivas entendemos a las "ventajas específicas de una empresa, las cuales están relacionadas con sus capacidades básicas y con las actividades de las cuales concentra mayormente sus recursos"<sup>26</sup>. Lo anterior lo podemos observar en el siguiente diagrama:



Fuente: Loyola J. Antonio.

<sup>25</sup> Case Karl E. y Fairc Ray Principios de Macroeconomía p. 492

<sup>26</sup> Loyola, Antonio. Op. Cit., pp. 189



A su vez la competencia con el exterior ha obligado a las empresas a demandar en mayor proporción mano de obra calificada, incrementando así los niveles de productividad de ésta, y por consiguiente elevando la competitividad de las exportaciones con lo cual el país incrementa su participación en los mercados internacionales.

Sin embargo, en un período demasiado corto, México ha debido ajustar su planta industrial a la competencia internacional provocando que muchas pequeñas y medianas empresas salgan del mercado debido a que cuentan con plantas productivas obsoletas, utilizando tecnologías poco apropiadas para enfrentarse al entorno competitivo y sólo las empresas con una planta productiva sólida y un nivel de desarrollo tecnológico adecuado han logrado adquirir relevantes posiciones en los mercados globales como es el caso particular de algunas empresas mexicanas como Vitro y Cemex.

Con lo anterior podemos observar que la industria mexicana cuenta con diferentes niveles de competitividad, debido principalmente a la falta de: tecnología de vanguardia,<sup>27</sup> infraestructura de comunicación y transporte adecuada. Sin embargo no podemos dejar de lado que la demanda nacional ha sido poco exigente en términos de calidad, con lo cual la empresa no se veía obligada a innovar y a generar factores de producción especializados o avanzados, que son los que necesitamos para adquirir ventajas competitivas como lo señala Michael Porter en su modelo.

Sin embargo, aún con los diferentes niveles de competitividad, en México se cuentan con algunos sectores como el Automotriz, el de Autopartes, la Industria Cervecera y de Construcción, los cuales cuentan con una competitividad reconocida a nivel internacional.

El sector automotriz, considerado como uno de los más competitivos a nivel nacional, tuvo su origen con la construcción de la primera planta de ensamble de la Ford Motor Company en la Ciudad de México, en 1925. Actualmente esta industria de capital nacional y extranjero está compuesta por cinco empresas multinacionales armadoras de automóviles y camiones ligeros, así como por seis empresas que producen camiones pesados y autobuses.

Las plantas mexicanas como las de estampado y ensamble de Hermosillo, la planta de Nissan en Aguascalientes, la General Motors en la planta de Ramos Arizpe y la de Volkswagen con su planta de Puebla, trabajan con tecnologías de punta, a nivel de las mejores del mercado mundial, lo cual materializa la generación de ventajas competitivas sostenibles en México.

---

<sup>27</sup> Se refiere al Modelo del Diamante Competitivo del profesor norteamericano Michael Porter, que será explicado en detalle en el Capítulo III

Por otra parte, la industria automotriz nacional desarrolla una actividad innovadora y global, mediante la adopción de procesos como la "producción esbelta o flexible" (lean production), capacitación y especialización de los trabajadores; gran variedad de los productos a partir de una fragmentación y división del mercado; competencia a través de calidad más que de precio y la adopción del sistema "justo a tiempo", todo lo cual origina otra fuente de ventajas competitivas.

La competencia internacional de estas plantas se observa a través de las alianzas estratégicas y el desarrollo de la especialización de procesos, como la general Motors con Toyota en su planta de Ramos Arizpe o la planta de Chrysler con Mitsubishi. Volkswagen y Ford se han especializado en modelos para exportación. Nissan se ha dedicado a la fabricación de autopartes para el mercado internacional. De esta forma podemos ver que sin embargo, hace falta una mayor inversión en investigación y desarrollo y una especialización en la producción para sostener la competitividad en el largo plazo.

En cuanto al sector de partes, éste cuenta con distintos niveles de desarrollo, en donde existen productos con un esquema de especialización y una alto control de calidad, que poseen las empresas competitivas a nivel mundial y por otra parte, existen aún demasiadas empresas pequeñas que todavía no han implantado tecnologías actualizadas, y muchas veces utilizan maquinaria con un atraso de 10 a 15 años o más.

Lo anterior nos muestra que este tipo de empresas cuenta con estándares adecuados y calidad en la adopción y ensamble de partes, aunque también le es necesario atacar los problemas de calidad de los productos y la eficiencia productiva, es decir poner mayor atención a las áreas de diseño y distribución.

Sin embargo, esta falta de equipo de vanguardia y la baja competitividad la compensan, con un cierto nivel de eficiencia por el bajo costo de la mano de obra, aunque esto no represente una ventaja competitiva a largo plazo.

Por otra parte, en cuanto a la industria cervecera, México es el octavo productor más importante del mundo de un total de 145, por lo que esta industria representa un ejemplo de un sector que se ha consolidado tanto en el mercado nacional como internacional.

Los principales insumos básicos para la industria cervecera son la cebada, vidrio y aluminio, los que son producidos en el país. Sólo el lúpulo proviene casi en su totalidad del mercado internacional debido a que en el país no es posible la producción de este insumo por las condiciones climáticas muy específicas que requiere para su crecimiento.

Cabe mencionar que el nivel de competitividad con que cuenta esta industria, en mucho ha dependido, de la alta exigencia de la demanda, los requerimientos de sabor y calidad que los consumidores exigen al producto, lo cual promueve oportunidades de ampliar el mercado y de exportar.

Por otra parte, el contar con bajos costos de mano de obra también proporciona nivel de competitividad, aún cuando los precios por insumos básicos sean más elevados, hay que destacar que los costos de elaboración de los productos nacionales, están a la par con los de Estados Unidos, a pesar de que sus insumos son menos caros, sus gastos en mano de obra y distribución son mayores a los nuestros.

Desde 1985, la industria cervecera nacional es controlada por dos empresas: Modelo S.A. de C.V y Fomento Económico, S.A. (FEMSA). Las principales empresas cerveceras mexicanas han tenido gran éxito en mercados internacionales muy competitivos, como Europa, Japón, el Sureste Asiático y Estados Unidos. La cervecera modelo produce la segunda cerveza de importación más vendida en los Estados Unidos, y la primera en Canadá, Nueva Zelanda y Australia. En Japón la cerveza "Corona" es una de las de mayor venta. Es claro que en este caso la consolidación de la industria en el mercado interno ha sido una plataforma fundamental para penetrar con ventaja en nichos de mercado de gran competitividad.

En virtud de la globalización del mercado cervecero, la industria nacional puso en marcha un proceso de modernización tecnológica, principalmente en las líneas de productos de exportación, en las que se han introducido envasadoras, empacadoras y métodos electrónicos de control similares a los empleados por las empresas líderes de Alemania y Estados Unidos.

Otro importantísimo ejemplo del progreso competitivo mexicano lo es la industria cementera. Este sector ha podido superar la dura recesión nacional de 1994-95 gracias a su gestión agresiva hacia los mercados internacionales, principalmente dirigidos hacia América del Sur y el Medio Oriente. Cementos Mexicanos (CEMEX) terminó el año 1997 con un crecimiento cercano al 10%, después de haber sufrido una abrupta caída del 26% en 1995. La compañía continúa invirtiendo en tecnología de punta que le garantizará seguir manteniéndose en los mercados internacionales.

Finalmente, considerando que estamos inmersos en una economía mundial globalizada, resulta cada vez más difícil alcanzar y mantener elevados niveles de competitividad a través del esfuerzo aislado de empresas o de industrias. En la actualidad, acrecentar la competitividad internacional es una tarea de largo plazo de la sociedad en su conjunto, lo cual requiere una fuerza de trabajo cada vez más capacitada, infraestructura de comunicaciones y transporte eficaz y barata; sistemas de información que pongan rápidamente al alcance de las empresas la mejor tecnología y las

mejores prácticas administrativas disponibles, e instituciones financieras ágiles y competitivas.

En suma el desafío que la industria nacional enfrentará en los próximos años requiere crear una infraestructura física y una base humana e institucional, así como políticas públicas internacionalmente competitivas en todos los sectores. La clave de este desarrollo se basa en tres conceptos: un avance económico determinado por la competitividad, una asignación de recursos guiada por la eficiencia y un crecimiento impulsado en la productividad.

## **2.5 El Proceso de Globalización del Capital en la Economía de México**

En los inicios de los años 80, las tendencias que desde décadas anteriores se habían venido manifestando en la economía internacional, se hicieron mucho más agudas, en términos de competitividad y globalización de los mercados. Muchos sucesos importantes habían impactado sobre las economías y los mercados desde la década de los 60, provocando el rompimiento de la continuidad del crecimiento de los mercados. Incluso mucho de los mercados tradicionalmente crecientes, terminaron convirtiéndose en estancados, debido al no crecimiento de la demanda de los consumidores, todo lo que implicó la profundización de los problemas competitivos, ya que la oferta de muchos artículos siguió creciendo a espaldas de lo que estaba ocurriendo con su demanda.

En el nuevo contexto, los términos de apertura económica y globalización comenzaron definitivamente a formar parte de la realidad que debían enfrentar todos los países en las nuevas condiciones, con vistas a insertarse en un mundo cada vez más integrador y competitivo.

A nivel mundial, las economías que hasta entonces habían estado reguladas por el Estado y con altos índices de protección de las influencias del mercado internacional, iniciaron un proceso de apertura económica externa. La apertura se convertía en una realidad ineludible para todos los países o de lo contrario deberían enfrentar un posterior proceso de aislamiento y retraso económico, con el correspondiente costo que ello representaría.

La incorporación de los diferentes países al proceso globalizador no se produce con la misma intensidad, pues en esto van a ejercer su influencia las estructuras económicas, el grado de modernización presente en cada uno de sus procesos productivos, los niveles de calificación de su fuerza de trabajo, así como los problemas macroeconómicos y sociales que pudieran derivarse de una apertura no paulatina al capital internacional.

Paralelamente a este proceso, comenzaron a afianzarse los bloques regionales, muchos de ellos existentes desde épocas anteriores, como son

el Mercado Común Europeo, transformado ahora en Unión Europea, el Mercado Común Asiático, el MERCOSUR, etc. Cabe apuntar que por contradictorio que parezca, conjuntamente con la tendencia a la globalización, se observa la tendencia a la regionalización, representada por el auge de estos bloques económicos regionales, con fines productivos y de comercialización, cada uno de ellos con su liderazgo económico.

México no permaneció al margen de estas nuevas tendencias internacionales, y comenzó su proceso de apertura económica a mediados de la década de los 80, dejando atrás un modelo que prevaleció por más de tres décadas, de desarrollo caracterizado por la protección a la industria nacional, de crecimiento "hacia adentro", que dejó en el país un cierto rezago en materia de organización y gestión empresarial y una profunda crisis estructural, con una marcada desaceleración de la productividad, y un atraso tecnológico con respecto al resto del mundo, debido a que la industria operaba para un mercado interno protegido en extremo y cautivo, lo que sin dudas ha marcado las características de la apertura mexicana.

El proceso de reestructuración del capital en México, con vistas a la globalización comenzó por los mayores grupos empresariales con sólidas bases en la industria, el comercio o las finanzas del país, quien inició su asociación al capital internacional de punta con el objetivo de ir a la reconversión productiva de las empresas con mayores posibilidades de competir en la economía internacional. Paralelamente, los capitales mexicanos también comenzaron a ser invertidos de forma directa en otras regiones del mundo, en un proceso de transnacionalización de los grupos financieros de origen nacional. La combinación de ambos procesos, caracterizan desde sus inicios la estrategia seguida por el gran capital de México hacia la globalización.

A pesar de la vigencia de la política de sustitución de importaciones, que conllevó a un desarrollo "hacia adentro" de la economía, puede decirse que con anterioridad a la década de los 80, el capital oligopólico mexicano hizo algunos intentos por abrirse a la economía internacional.

Los años 70 fueron testigo de un cierto proceso de expansión externa por parte de los principales grupos financieros del país que contaron en esos años con volúmenes significativos de capital foráneo, lo que les permitió enfrentar un proceso de integración y diversificación corporativa que intensificó la concentración del capital en el país.

Baste señalar, que en 1979, tan sólo 76 grupos empresariales radicados en México, agrupaban 1 136 empresas, y entre 1974 y 1979, 38 grupos empresariales habían centralizado a 160 empresas y además fundaron otras 55. En ese mismo quinquenio, se llevaron a efecto 27 asociaciones con capital extranjero, lo que sin dudas indica que a pesar de que las políticas oficiales de entonces propugnaban el desarrollo "hacia adentro", los grandes

grupos oligárquicos del país comprendían la necesidad de la internacionalización para el desarrollo mexicano.”<sup>28</sup>

Las principales asociaciones extranjeras de los años 70 se realizaron con capitales procedentes de Estados Unidos, Japón y Canadá, aunque también en menor escala se hicieron algunas asociaciones con capitales de España, Italia y Francia. Los sectores donde más apreciable fue la participación de capital extranjero fueron el sector minero, la química, la producción de acero y de autopartes.

La crisis económica que afectó al país a partir de 1982, fue el detonante principal para el cambio de la política económica. El atraso tecnológico que en general presentaba la industria mexicana, que no había tenido que hacer grandes esfuerzos modernizadores para responder a las exigencias de la demanda interna, no le permitía afrontar los nuevos retos competitivos impuestos por la realidad internacional.

A partir de 1983, se inicia un nuevo proceso de centralización del capital, ahora en un contexto nacional de mayor respaldo a la expansión internacional. En tal sentido, pueden presentarse algunos elementos de la realidad económica nacional de esos años, que muestran los signos de la apertura o liberalización de sus mercados. Estos son los siguientes:<sup>29</sup>

- Desde 1983, el gobierno comienza a adoptar medidas concretas que favorecen las exportaciones de las manufacturas nacionales, lo que sin dudas implicó un crecimiento de las exportaciones reales en esos años. Es preciso apuntar, que el crecimiento de las exportaciones en esos años se vio poderosamente influido también por las diferencias salariales existentes entre México y Estados Unidos (principal destino exportador), así como por la devaluación sufrida por el peso mexicano frente al dólar en ese período.
- Si bien no es hasta 1988 cuando se hace más palpable la generalización hacia la inversión productiva, en el quinquenio precedente la estrategia de los grupos empresariales privados se orientó hacia la rama financiera, aprovechando las oportunidades ofrecidas por la liberalización de recursos.
- El proceso de privatizaciones que se observa a partir de 1991, dio condiciones más favorables para enfrentar la apertura y la expansión de los mercados externos.

<sup>28</sup> Dabat, Alejandro (Coordinador). “México y la Globalización”. Editorial: UNAM, 1994

<sup>29</sup> Los datos que se presentan fueron captados de las siguientes publicaciones: “Excelsior”, (17/03/94); “Expansión” (Marzo, 1994); “El Financiero” (09/03/94). Ver: Dabat, Op. Cit., pp. 169-170

- Los flujos de capital extranjero hacia México crecieron extraordinariamente en la década de los 90. El país recibió una inyección de capitales extranjeros en 1991 ascendente a 4 742 millones de dólares, que lo colocó en el primer lugar como país receptor de capitales dentro del grupo de países en desarrollo. Para 1993, el país recibiría 15 600 millones de dólares por concepto de inversión externa. La mayoría de esos capitales representaron la creación de nuevas empresas, en sectores no tradicionales, y en alianza con el capital nacional.
- A partir de 1985, se verificó en México la transformación del régimen de importaciones, iniciándose la liberalización de las mismas, todo lo cual se vio reforzado por el inicio de las negociaciones para el ingreso de México al GATT.
- En 1991, México se había convertido en el segundo país receptor de capitales provenientes de Estados Unidos, sólo superado por Japón.
- En 1993, en el país existían 7 708 empresas con capital extranjero.
- En 1994, México constituía el segundo país de interés para E.U. para la formación de "joint-ventures".
- La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, permitió la expansión de muchas industrias nacionales al mercado internacional.

El nuevo entorno mundial imponía a México la necesidad de buscar el posicionamiento internacional de sus productos, y para ello, la adquisición de la nueva tecnología necesaria para competir en los mercados internacionales, a fin de aprovechar las ventajas competitivas que ofrecen los mercados de capital, de fuerza de trabajo, de materias primas, y de productos terminados, a escala internacional. Para lograr esa ambiciosa meta, se requería de una profunda reestructuración tecnológica de los procesos productivos, de la reorganización de sus estructuras corporativas sobre la base de nuevos enfoques, y de fuentes de financiamiento capaces de enfrentar los nuevos retos.

Los cambios operados en la política económica del país hacia mediados de los 80, estuvieron encaminados hacia ese fin. La nueva política económica preveía de manera integral la necesidad de la apertura comercial hacia el exterior, en un marco donde se conjugaran la privatización, la desregulación y la reestructuración de la industria nacional, con el objetivo de vincular al país con el mercado mundial, y de esa forma, facilitar la introducción de nuevas tecnologías, que repercutieran en el aumento de la eficiencia y la competitividad de la industria mexicana, altamente afectadas por décadas de predominio del modelo de sustitución de importaciones y de estructura de

mercados cautivos. Los procesos de privatización y la desregulación, hicieron sin dudas más eficiente a la industria nacional.

## **2.6 Caracterización de las Empresas Transnacionales que Operan en México.**

Las empresas transnacionales mexicanas se han visto inmersas en un continuo proceso de reestructuración productiva, tecnológica y organizacional, para hacerse más competitivas en el nuevo escenario internacional, sobre todo a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio. Como demuestra la experiencia, la competitividad internacional de las empresas se relaciona no sólo con su tamaño sino básicamente con sus capacidades tecnológicas y la flexibilidad de sus factores productivos. Al igual que la mayoría de los países del orbe, México ha tenido que afrontar un proceso de globalización de su economía en los últimos años, y todo ello ha dejado su impronta sobre la estructura sectorial, los aspectos organizacionales de las empresas y sobre el redimensionamiento tecnológico de las mismas.

En tal sentido, la tecnología como factor clave de la competitividad se ha convertido en un elemento esencial en el crecimiento económico de estas empresas, debido a la acumulación de ventajas comparativas basadas en la innovación.

Para México la apertura al escenario internacional ha significado en la mayoría de los sectores una ampliación de sus fronteras productivas. Desde 1988 la liberalización de las importaciones de medios de producción jugó un destacado papel en la modernización tecnológica y en la reconversión industrial.

El ulterior proceso de liberalización de los medios de consumo sin embargo, no trajo resultados tan halagadores para muchos sectores donde el atraso tecnológico era sensible con respecto a los estándares internacionales. Tal es el caso de las producciones textiles, la fabricación de calzado, las producciones electrodomésticas, algunas producciones de maquinarias y equipos, etc.

No obstante, puede decirse que el saldo de la incorporación mexicana al proceso globalizador mundial ha sido favorable en términos de asimilación y progreso tecnológico. Si bien muchas empresas de los sectores antes mencionados se vieron desplazadas, el saldo general fue la ampliación de las fronteras de posibilidades de la producción para el país, ya que otros sectores pudieron reconvertirse aceleradamente y hacer frente de manera exitosa a los nuevos retos de la competencia internacional, al punto de permitir en la actualidad la entrada de muchos consorcios mexicanos a territorios extranjeros y ser reconocidos en mercados no domésticos.



La actividad transnacional mexicana se ha desarrollado en dos direcciones fundamentales que son: las alianzas estratégicas con el capital extranjero y la inversión directa en el extranjero.

Las alianzas estratégicas han tenido hasta el momento intenciones a más largo plazo, con el objetivo de afianzarse en el mercado nacional y continuar su expansión hacia el exterior. Este tipo de asociaciones con el capital internacional han tenido fuertes repercusiones en los planos organizativos de la industria nacional, modificando las estructuras y las estrategias empresariales, teniendo impactos tecnológicos y financieros importantes, siendo la base fundamental de todo el proceso globalizador mexicano.

Desde el punto de vista de la composición del capital, en la mayoría de las asociaciones el control recae sobre el capital nacional. En su mayoría, las asociaciones se realizaron a través de la adquisición de acciones por parte de los inversionistas extranjeros. También, y aunque de manera minoritaria, se crearon nuevas compañías donde se aunaba el capital mexicano y el internacional.

Resulta además característico de la expansión de los grupos oligarquico-financieros de México, la transnacionalización, es decir; la penetración directa en el extranjero de decenas de compañías de origen mexicano. Esta transnacionalización se ha logrado por varias vías, tales como :

- La compra de acciones de una compañía radicada en el extranjero por parte de inversionistas nacionales,
- Fundación de nuevas empresas (productoras y comercializadoras) con capital extranjero fuera del territorio nacional,
- Adquisiciones al 100% de compañías localizadas fuera de las fronteras mexicanas.

Por orden de participación, los países cuyos capitales participan conjuntamente con el mexicano en este proceso de globalización del capital nacional son: Estados Unidos, Canadá, Italia, Francia, Japón, Gran Bretaña, Alemania, España, Holanda, China, Venezuela y Argentina. Los Estados Unidos representan más del 66 % del total de las asociaciones de grupos empresariales mexicanos con el capital extranjero.

Desde el punto de vista sectorial, las asociaciones con capital extranjero han estado centradas en la rama del transporte y las comunicaciones, cuyas asociaciones se caracterizan por incorporar tecnología avanzada a los procesos productivos; las producciones químicas, los minerales no metálicos; los productos alimenticios, bebidas y tabaco, sector este donde lo característico ha sido la inversión extranjera directa; la fabricación de

maquinarias y equipos, con predominio en las producciones de autopartes; el sector financiero, también caracterizado por la rápida transferencia tecnológica y la innovación, y el sector hotelero y de comercio. También han sido creadas asociaciones estratégicas en otras ramas tales como la textil, la minería y el papel y sus derivados.

Las diversas formas de fusión con el capital extranjero también han tenido repercusiones en la modificación de las estructuras organizativas de la empresa nacional, además del lógico impacto tecnológico y financiero que ello ha conllevado. Las mismas en general han tenido un carácter de largo plazo, buscando una cierta permanencia que les permita actuar acertadamente en el mercado doméstico y en los mercados internacionales.

De acuerdo al investigador Jorge Basave, del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, las asociaciones con capital foráneo en México, pueden clasificarse a grandes rasgos de la siguiente forma:

1. Asociaciones estratégicas de carácter productivo, comercial y financiero, que pueden asumir alguna de las siguientes modalidades:
  - Asociaciones en el capital social de una de las empresas del grupo localizada en México o en el extranjero, que en el caso de empresas industriales puede incluir acuerdos específicos sobre la fabricación de nuevos productos.
  - Coinversión para la fundación de una nueva empresa para la fabricación de nuevos productos y/o la agregación de valor en una cadena productiva en plantas ubicadas dentro o fuera del país.
2. Asociaciones estratégicas de carácter exclusivamente comercial y financiero, que en general significan acuerdos de coinversión para la creación de una nueva empresa, encargada de la comercialización y/o la distribución de productos de ambos socios o de uno de ellos en México o en el extranjero.
3. Asociaciones estratégicas para la innovación, modernización y/o ampliación de la cobertura de servicios financieros. También, acuerdos de coinversión para el uso de tecnologías, know-how y los canales de comercialización internacionales del socio extranjero en un servicio financiero de la empresa nacional.
4. Asociaciones que no tienen un carácter estratégico, como son los acuerdos de coinversión o "joint-ventures" para obras de construcción determinadas; los acuerdos comerciales para la distribución y/o comercialización de los productos del socio "A" en el país del socio "B"; o cierto tipo de franquicias y concesiones.

De acuerdo al contexto anterior, en el anexo 1 de este trabajo, se presentan algunos ejemplos de asociaciones estratégicas y no estratégicas con capital foráneo, en el contexto de la globalización del capital de México, tomado del libro "México y la Globalización", compilado por Alejandro Dabat y editado por el CRIM/UNAM, México, 1994, pp. 181-196.

### **III. EL RETO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MEXICANA ANTE EL CONTEXTO INTERNACIONAL GLOBALIZADO HACIA EL SIGLO XXI**

#### **3.1 El Enfoque de las Ventajas Competitivas en Condiciones de Globalización**

El concepto de competitividad es relativamente reciente en la teoría económica. En general se utilizan diversas aproximaciones para su definición, aunque todas giran alrededor de la capacidad de una industria o de una economía de competir con la oferta externa de productos o servicios en el mercado exterior.

Asociado a este concepto aparecen términos tales como mercado, competencia y sobre todo la relación entre el costo del bien o servicio en el país en cuestión y su costo de producción a nivel internacional. Es por ello que para ubicar el nuevo concepto en el desarrollo de la teoría económica, es necesario remontarse a los orígenes de la competencia, entendida como rivalidad entre empresas que luchan por ganar posiciones en el mercado, todo lo cual está asociado al surgimiento del capitalismo.

Uno de los acontecimientos que marcó un hito decisivo en el desarrollo del capitalismo lo fue sin dudas la "Primera Revolución Industrial". Este proceso adquirió fuerza especial en el siglo XVIII, extendiéndose al resto de Europa y más tarde a la región norte del continente americano. Este contexto de cambios en los planos tecnológicos significó una producción a gran escala generalizada y la aparición de grandes empresas, a nivel de las naciones más avanzadas del mundo de aquel entonces. Los cambios fueron verdaderamente revolucionadores para los procesos productivos y para la creación de la fábrica moderna, con incrementos significativos en la productividad y en los niveles de producción. Fue también aunque indirectamente un avance en los relacionamientos internacionales de la incipiente industria moderna.

Posteriormente, y después de dos siglos de evolución, a principios del actual siglo, se da lo que se conoce como "Segunda Revolución Industrial", hecho de relevante significado y de obligada consideración en este contexto. Este

fenómeno con orígenes básicamente en Estados Unidos, representó un profundo cambio en el proceso productivo, dando paso a la producción en cadena; todo esto unido a cambios de significación que comenzaban a darse en materia de organización y control de la producción.

Las nuevas condiciones de producción trajeron como resultado una descontrolada expansión de la oferta con respecto a la demanda, situación que siguió profundizando a todo lo largo del presente siglo, y que finalmente originó en la complicada situación que tienen los mercados en la actualidad. Durante el transcurso del siglo XX, estas nuevas condiciones empezaron a manifestarse con particular agudeza a partir del estancamiento de las mercancías, que desembocó en el crack financiero en Estados Unidos, el cual dio paso a la crisis económica de 1929 a 1933. Esta crisis puso de manifiesto entre otras cosas, la incapacidad de la estructura productiva vigente en las empresas, para prever estratégicamente la colocación de sus productos en el mercado.

La salida de la crisis dio un considerable impulso a la competitividad en el ámbito macro y microeconómico con una derivación importante hacia su aplicación empresarial. La internacionalización de la vida económica posterior a la Segunda Guerra Mundial exigía mucho más de las empresas que desearan permanecer o ingresar al mercado internacional. Ahora se requeriría de mejor organización empresarial, mayor calidad productiva, mejor utilización de las tecnologías de punta y sobre todo de una rápida asimilación de los nuevos conceptos de gestión empresarial sobre la base de una estrategia competitiva. Todo esto tiene que motivar a las empresas a estar a la vanguardia en la asimilación e innovación tecnológicas y conocer la demanda que deben enfrentar a fin de poder acaparar los gustos y preferencias del consumidor y mantenerse competitivamente en el mercado.

A esta altura de los acontecimientos económicos, es posible hablar de una "Tercera Revolución Industrial" ubicada cronológicamente a partir de la segunda mitad del presente siglo, y que más concretamente pudiera enmarcarse en los años posteriores a 1975. Este nuevo fenómeno, caracterizado por la gran movilización de medios puestos en función de la producción y comercialización internacionales, ha dado en llamarse "el nuevo paradigma productivo del siglo XX".

Durante los últimos lustros de este siglo, la tendencia a la reorganización de los factores productivos en las empresas, con altas tasas de incorporación de tecnología, ha estado acompañada por nuevos modos de interrelación empresarial que sustituyen a las formas corporativas, jerarquizadas y predominantes en otros tiempos en lo que se refiere a la organización industrial. Lo que unos autores llamaron especialización flexible, otros postfordismo y algunos nuevo paradigma técnico-económico, representa, a fin de cuentas, la capacidad que las empresas adquieren para hacer nuevos usos del elemento tecnológico y del componente social de los procesos de

producción, permitiendo de esta forma incidir más eficazmente en el desarrollo de nuevos vínculos con el entorno socioeconómico.

El proceso anteriormente descrito, algunos autores se atreven a calificarlo como una verdadera "tercera revolución industrial" según se ha expuesto. Esto viene dado por el cambio sustancial en los modos de relacionamiento de la empresa contemporánea, tanto hacia el interior de su organización, como en materia de intervenciones externas. En el primer caso se ha producido toda una transformación en los mecanismos organizativos de dirección y en los enlaces informáticos de toda la gestión, entrando en acción en la mayoría de los casos, un término denominado *learn manufacturing*. Esto implícitamente significa un nuevo sistema conceptual para la cadena productiva, mucho más flexible y de rápida reacción de acuerdo a las dinámicas necesidades de la demanda. Es en última instancia, una importante adecuación sistémica de la tradicional cadena productiva estandarizada.

En lo referente a los relacionamientos dados hacia afuera de la empresa, las nuevas tendencias muestran una novedosa forma de vínculos con los proveedores, al insertar mucho más fuertemente a éstos en los esquemas productivos de la organización, así como también con los clientes, valorando sus demandas presentes y potenciales como el centro de los objetivos estratégicos de la empresa. En general, todos estos cambios suponen un paso de la verticalidad en los mandos directivos, hacia la intervinculación horizontal en los procesos de dirección empresarial.

Actualmente se reconoce que la competitividad de las empresas ya no se relaciona sólo con su tamaño, factor al cual se asociaba la capacidad para obtener grandes volúmenes de producción, realizar cuantiosas inversiones en bienes de capital, emprender costosas estrategias de comercialización o reducir los costos de la mano de obra, sino que depende básicamente de las capacidades tecnológicas, la organización flexible de los factores productivos y la actividad concreta en donde se desenvuelva el proceso.<sup>30</sup>

La complejidad de la faceta tecnológica, organizativa y social del proceso productivo ha conducido hacia un esfuerzo por dar mayor contenido al concepto mismo de aprendizaje tecnológico. La noción de aprendizaje sobre la marcha (*learning by doing, learning by using*) era suficiente antes para explicar la conformación del conocimiento tácito que complementaba el saber sistematizado, en el ámbito de procesos de trabajo estandarizados. La relación rutinaria entre los individuos y los objetos tecnológicos, se planteaba como un hecho que permitía el incremento del conocimiento, lo que se reflejaba en la operación precisa y en la solución puntual de problemas técnicos. Cabe recordar que se trataba de un modelo de organización

---

<sup>30</sup> Villavicencio, Daniel. "Las pequeñas y medianas empresas innovadoras". Revista: Comercio Exterior. Vol. 44. No. 9. México, septiembre de 1994. Pp. 759-769.

productiva basado en la amplia división del trabajo, una brecha entre concepción y ejecución, y un control sistemático de ambas.

Es en el sentido de las direcciones anteriores que desde el punto de vista internacional, se han movido los contextos históricos de los paradigmas técnico-productivos empresariales. En este novedoso contexto, el vertiginoso desarrollo científico técnico se ha incorporado al sistema empresarial, con el objetivo de disminuir los costos y lograr maximizar la competitividad de las organizaciones.

México no puede permanecer al margen de toda la problemática globalizadora que caracteriza a las relaciones internacionales contemporáneas. Este país, con una economía en movimiento, posee marcadas debilidades y fortalezas para enfrentar la nueva realidad, como lo expresara públicamente el Informe de Competitividad Mundial de 1996, preparado por el Fondo de la Economía Mundial. En este informe México aparece en términos globales, en el lugar número 33 de una lista de 49 países analizados en el cuadro de competitividad internacional.

Las nuevas condiciones de apertura económica a partir de mediados de la década de los 80's, el factor laboral y la voluntad de reducir el tamaño del Gobierno y su participación directa en los asuntos de la economía, han sido elementos vitales a favor de una mejor inserción de México en la economía mundial. La competitividad de México, debe ser analizada como el conjunto de las posibilidades competitivas de sus empresas.

A partir de aquí resulta necesario comenzar a considerar el problema conceptual de la competitividad, con un enfoque basado en las ventajas comparativas dinámicas, el cual en la época contemporánea ha sido planteado con especial objetividad y certeza por el especialista norteamericano de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

El modelo del "Diamante de Porter" se basa en cuatro determinantes específicos que exponen los aspectos básicos de la competitividad de las naciones, y en dos variables externas que contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga la ventaja competitiva. Los determinantes son:

**Condiciones de los factores productivos:** Este componente del esquema explica la incidencia de factores tales como: la cantidad, habilidades y costo del personal, la abundancia, calidad, accesibilidad y costo de los recursos físicos que posee el país (tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces); el acervo de conocimientos (los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios); la cantidad y el costo de los recursos de capital disponibles para financiar la industria, y el tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios (el sistema de transporte, el sistema de

comunicaciones, el sistema de atención médica) y otros factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población.

**Condiciones de la demanda:** Expresa la composición de la demanda en el mercado del país de origen tal y como se refleja en los nichos del mercado, las exigencias de los compradores y la eficiencia con que se satisfacen las necesidades de los consumidores en el mercado del país que genera la demanda, y las formas en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

**Industrias conexas y de apoyo:** Este elemento considera la presencia de industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno o rápido a insumos rentables e industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando se compite entre los que generan productos complementarios.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías:** En este aspecto deben ser consideradas las formas en que son administradas y eligen competir las empresas entre sí, así como las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos; el grado de rivalidad interna, y la obtención y conservación de la ventaja competitiva dentro de la industria respectiva. Todos ellos son factores de primer orden para alcanzar una posición de excelencia por parte de la empresa..

Los cuatro determinantes para generar una ventaja competitiva nacional configuran el entorno de posibilidades para las industrias. Pero también son importantes otras dos variables, consideradas exógenas: **los eventos fortuitos y el Gobierno.**

**Papel de los eventos fortuitos.** Este tipo de acontecimientos puede anular las ventajas de algunos competidores y causar un cambio radical en la posición competitiva ante hechos como los siguientes:

- 1) Nuevos inventos.
- 2) Decisiones políticas por parte de los gobiernos.
- 3) Guerras.
- 4) Importantes cambios de los mercados financieros internacionales o de los tipos de cambio.
- 5) Discontinuidades de los costos de materias primas, como incrementos exagerados del precio del petróleo.
- 6) Aumento extraordinario de la demanda a nivel regional o mundial.
- 7) Importantes adelantos tecnológicos, etc.

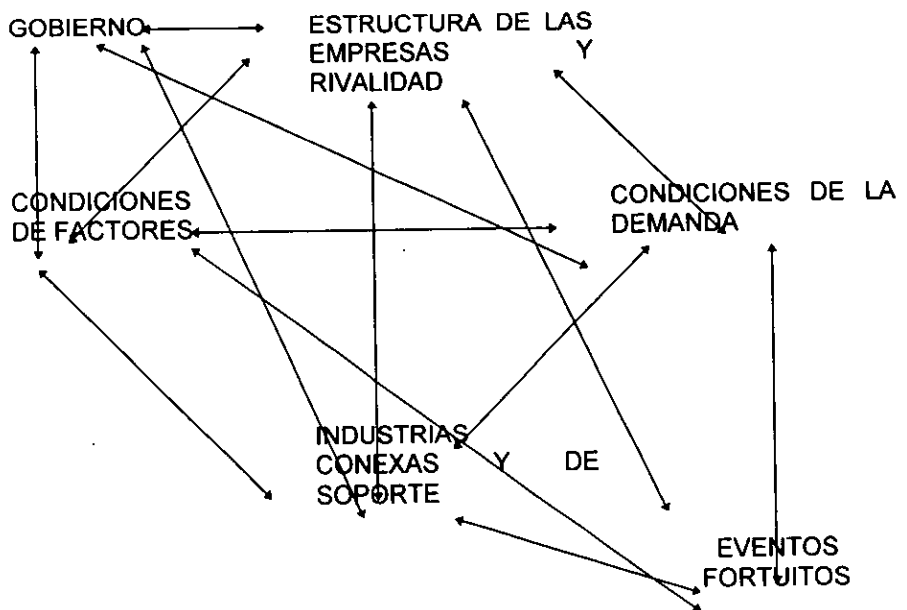


**Papel del gobierno.** El gobierno puede influir en las cuatro determinantes a través de acciones como las siguientes:

- 1) Subsidios.
- 2) Políticas educativas.
- 3) Regulación o desregulación de los mercados de capitales.
- 4) Establecimiento de las normas y regulaciones locales de los productos.
- 5) Compra de bienes y servicios.
- 6) Leyes fiscales.
- 7) Regulación antimonopolio.

A continuación se muestra gráficamente el sistema completo de estas variables externas. En las mismas se da una influencia recíproca, y ellas a su vez resultan afectadas por los eventos fortuitos y por las acciones del gobierno.

### DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael Porter. "La ventaja competitiva de las naciones". Editorial Plaza&Janes. Barcelona, 1991.

A pesar del incuestionable valor que en el plano teórico, ofrece el modelo de competitividad de M. Porter, y su esquema en forma de diamante, no se puede dejar de mencionar, que desde el punto de vista de su aplicación práctica, el mismo presenta algunas características derivadas de sus supuestos, que vale la pena mencionar desde un enfoque crítico.

Al intentar aplicar el modelo de Porter en el plano internacional, antes hay que hacer una evaluación de los argumentos en que se basa. Lo fundamental en tal sentido resulta que el modelo fue concebido partiendo del análisis estadístico de datos acumulados acerca de la participación de diez países en las exportaciones. Resulta evidente lo reducido del tamaño de la muestra seleccionada, como para generalizarlo a la práctica internacional, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayor parte de los países del mundo no tienen la misma fuerza o riqueza económica que los estudiados por Porter. A partir de esta consideración, difícilmente podremos aplicar su modelo sin modificaciones, dada la diversidad presentada por las naciones.

El gobierno es un factor que influye de manera determinante en la ventaja competitiva de un país. Puede recurrir a los aranceles como barrera directa al comercio exterior, dificultando y a veces impidiendo la entrada de determinados productos pertenecientes a compañías extranjeras competidoras. En otro sentido, también puede utilizar los subsidios como un medio indirecto (ajeno a la verdadera productividad y calidad) de hacer más competitivos internacionalmente a los productos nacionales. Esto a veces resulta contraproducente si se prolonga en el tiempo, y termina creando una industria nacional "protegida", incapaz de competir en el mercado mundial.

Por último, los eventos fortuitos son otro factor que influye profundamente en la estrategia corporativa, es muy difícil predecirlos y protegerse en contra de ellos.

En el estudio de los negocios internacionales el modelo de Porter ha de aplicarse atendiendo a las consideraciones específicas de cada compañía y no a las ventajas nacionales. Como aclara Porter en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones", "...son las compañías, y no las naciones, las que compiten en los mercados internacionales"<sup>31</sup>.

Porter describe cuatro etapas bien diferenciadas del desarrollo competitivo nacional: las etapas orientadas a:

i) Los factores. En esta etapa las industrias obtienen su ventaja casi exclusivamente de los factores fundamentales de la producción: recursos naturales y una mano de obra abundante y barata. Aunque exitosa en el ámbito mundial, las industrias compiten sobre todo en el precio.

ii) La inversión. Aquí las compañías invierten en instalaciones modernas y eficientes, en tecnología y en el trabajo para mejorar su inversiones mediante la modificación y la alternación.

---

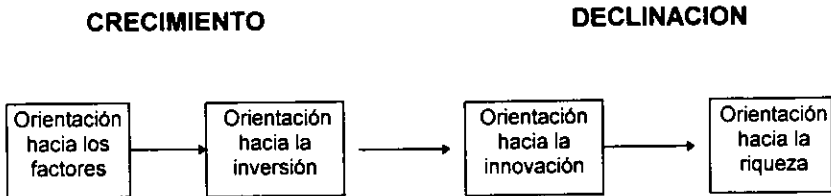
<sup>31</sup>Porter Michael, Opci t. Pp. 63

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

iii) La innovación. Se procuran crear nuevas tecnologías y métodos innovando en su interior y con ayuda de proveedores y empresas de industrias conexas.

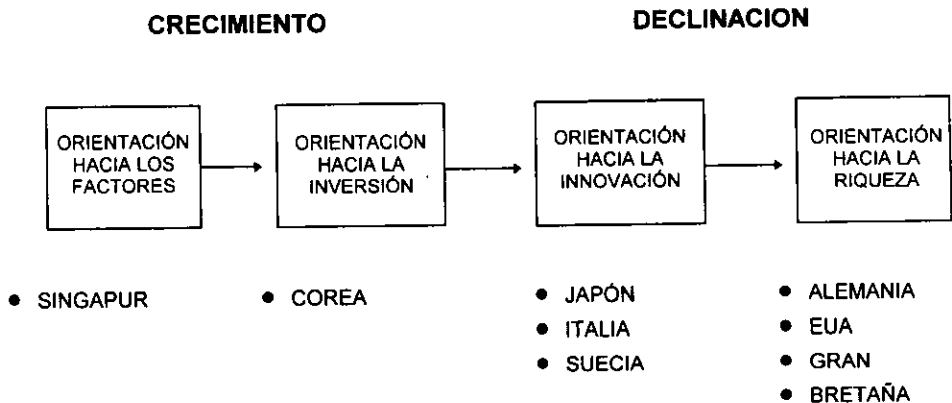
iv) La riqueza. Se comienza a perder su ventaja competitiva, se exagera la rivalidad y disminuye la motivación para invertir.

A continuación se muestra un esquema con las etapas mencionadas:



## Las Cuatro Etapas del Desarrollo Nacional y la Posición Actual de Algunas Naciones:

A continuación se expone, a manera de ejemplo, una clasificación de algunos países. El criterio metodológico para la selección de estas naciones fue el de su volumen e intensidad de participación con respecto al comercio internacional actual. De acuerdo a las cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional expuestas por Porter, la posición de estos países, en un análisis muy sintético, quedaría de la siguiente forma:



Las naciones pasan de una etapa a otra, en vez de abarcar dos o más de ellas, aunque en todas las economías suele haber industrias o empresas que operen en cada una de estas etapas a la vez.

Las naciones pasan de una etapa a otra, en vez de abarcar dos o más de ellas, aunque en todas las economías suele haber industrias o empresas que operen en cada una de estas etapas a la vez.

Porter afirma que sólo la inversión directa que se hace en el extranjero contribuye a lograr una ventaja competitiva, en tanto que la inversión interna nunca será la solución para los problemas competitivos de un país. Más aún, porque las subsidiarias no son fuente de ventaja competitiva y la inversión extranjera generalizada casi siempre indica que el proceso de mejoramiento competitivo de una economía no es enteramente sano, porque en muchas industrias las compañías nacionales carecen de la capacidad de defender sus posiciones de mercado frente a las multinacionales. Además destaca la utilización de recursos naturales (etapa orientada a los factores) la cual es insuficiente para alcanzar una posición competitiva a nivel internacional.

Otro elemento criticable del modelo de Porter es que no explica de modo adecuado la función de las empresas multinacionales. Algunos investigadores, han sugerido incluir la actividad de esas compañías como una tercera variable externa (al lado de los eventos fortuitos y el gobierno).

Al respecto se señala que existen muchas evidencias de que la competitividad de las multinacionales se ve afectada por la configuración del diamante en su país de origen y que ello, a su vez, puede afectar la competitividad en los países anfitriones.

Al aplicar el modelo de Porter a los negocios internacionales en general, una conclusión resulta innegable: es preciso construir y analizar diamantes específicos para cada país teniéndose en cuenta el conjunto de apreciaciones críticas antes expresadas, añadidas a las características propias de cada nación.

Un paso de avance más en el camino de la instrumentación práctica hacia el logro de la competitividad de las empresas, es el que viene dado a partir de la consideración de los aspectos administrativos y estratégicos de las organizaciones, lo cual se considera en el siguiente epígrafe del trabajo.

### **3.2 La Administración Estratégica: un Reto de los Años 90's.**

A partir de las décadas de los años 60's y 70's, son apreciables en el escenario mundial, toda una serie de modificaciones en el comportamiento de las tendencias económicas, que impactaron poderosamente el mundo administrativo y en especial en las concepciones y los comportamientos seguidos hasta entonces en la conducción de las empresas. México no ha sido una excepción en ese contexto. Es por ello que resulta de interés analizar brevemente las principales manifestaciones de este fenómeno

internacional, a fin de poder comprender más acertadamente sus particularidades en la empresa mexicana.

Las principales manifestaciones de estas nuevas tendencias en el funcionamiento de la economía internacional, pueden ser resumidos en los siguientes aspectos:

- **Aparición de mercados estancados** : En líneas generales quedaba atrás toda una etapa en la que lo característico había sido el crecimiento continuo de los mercados tradicionales. Se iniciaba ahora un nuevo periodo donde el estancamiento de los mercados complicaba extraordinariamente el funcionamiento competitivo, debido a las distorsiones entre la oferta de productos y su verdadera demanda. Lejos de simplificarse, esta situación se fue agudizando con el cursar del tiempo, y derivó hacia mediados de la década de los 70's en una durísima declinación de los mercados, acentuando aún más los ya existentes problemas competitivos por el mantenimiento y reforzamiento de las posiciones logradas en el mercado internacional.
- **Reducción de mercados**: El aumento permanente de la demanda había dejado de ser el móvil del crecimiento económico, dando paso a una fuerte competencia como única vía de alcanzar el crecimiento de las empresas. Para éstas quedaba atrás la vieja concepción de que para crecer sólo bastaba con *producir, promover, y vender*, dado que la demanda insatisfecha así lo permitía.
- **Aparición del llamado "efecto turbulencia"**: con lo cual se quiere resaltar la existencia de una serie de factores de inestabilidad financiera, volatilidad monetaria y otras desproporciones macro y microeconómicas que hacen inestable el entorno económico en general y obligan a las empresas a enfrentar nuevos diseños estratégicos para su acción.

Hechos más concretos que ilustran la cambiante situación económica internacional de estos años, pueden ser los siguientes:

- Necesidad de una reforma financiera internacional, como una muestra de las dificultades que se advierten en el área dólar.
- Despegue de Japón no sólo como una pujante potencia industrial hacia el interior de sus fronteras, sino con fuerte influencia en todo el Sudeste Asiático.
- La invasión del mercado occidental por parte de productos provenientes de Japón, que muestran una excelente calidad derivada de la aplicación del progreso técnico, y a precios extremadamente competitivos.

- La competencia ofrecida en los mercados internacionales por las industrias procedentes de Taiwan, Singapur, Hong Kong y Corea del Sur, que comienzan a competir cada vez con más fuerza en los mercados internacionales.
- Los problemas del endeudamiento de los países se agudizó considerablemente.
- En muchas economías y en especial en las latinoamericanas, la inflación se convirtió en un fenómeno sin control para muchas de ellas, lo que unido a la recesión y los movimientos oscilatorios de sus economías, aumentaron las presiones fiscales.
- Muchas monedas perdieron su antigua paridad respecto al dólar, con lo cual se perdieron los incentivos para las inversiones en proyectos de alto riesgo, lo que motivó la afluencia de mayores inversiones en las actividades financieras.

En el plano socioeconómico, también se han dado profundas transformaciones que se manifiestan en los altibajos de las economías, la paralización de los sistemas políticos y la ruptura de los viejos valores establecidos, modificándose prácticamente todos los patrones de vida de la sociedad.

Muchos autores se han referido a este nuevo fenómeno. En especial Alvin Toffler en su ya clásica obra "La Tercera Ola" (publicada en 1980), ha identificado esto como un proceso post-industrial en el cual muchos de los aspectos que se manifiestan contradicen los basamentos de la vieja civilización industrial tradicional, puesto que los cambios son tan agudos que pudiera hablarse de una forma de vida auténticamente nueva, en donde las instituciones y la organización empresarial tienen que ser reestructuradas sobre la base de un nuevo código de conducta.<sup>32</sup>

Es en este sentido que son vitales los conceptos de cambios y de impactos generados por dichos cambios sobre la economía y sobre las estructuras empresariales. Es en este complicado contexto en que los empresarios se ven obligados a adoptar nuevas formas de conducción de sus organizaciones.

A partir de aquí estamos en condiciones de analizar las principales definiciones de estrategia, concepto que ha evolucionado mucho en los últimos años, como resultado de la necesidad de buscar nuevas formas de administrar y dirigir las organizaciones, en un entorno altamente cambiante, donde cada quien debe aprovechar las oportunidades y conocer las amenazas derivadas de cada situación, de acuerdo a los objetivos y metas que se proponen en cada momento. En pocas palabras pudiera decirse que de lo que se trata es que la empresa pueda trazarse una política de

<sup>32</sup> Hermida, Jorge y otros. "Administración y Estrategia. Teoría y Práctica". Editorial: Macchi. Argentina, 1992, pp.

producción y comercialización, con el objetivo de adaptarse al nuevo contexto y lograr los objetivos de incrementar su competitividad y mejorar su posición en el mercado internacional.

A continuación se presentan de forma resumida algunos enfoques y definiciones del concepto de estrategia, a partir de la década de los años 50's; éstos comienzan con las concepciones de Peter Drucker en la década de los 50's y establecen una dinámica evolutiva muy acelerada durante los siguientes decenios, los cuales servirán de base para plantear el concepto actual de estrategia competitiva y su influencia en las modificaciones del desarrollo empresarial contemporáneo:

- Peter Drucker, a partir de 1954 se constituye en el pionero de los planteamientos estratégicos del desarrollo empresarial.
- Alfred Chandler, Jr., en 1962 publica su libro estrategia y estructura, en donde se plantean un conjunto de elementos novedosos acerca de los problemas estratégicos y organizativos-estructurales de las empresas.
- Kenneth R. Andrews, en 1965 combina las ideas de Drucker y Chandler, construyendo así un planteamiento estratégico fusionado.
- Igor Ansoff, también en 1965, expone la idea estratégica como la unión de la organización empresarial y las relaciones producto/mercado. Este propio autor en 1976 publica un nuevo libro sobre planeación y administración estratégica en las nuevas condiciones de turbulencia de los mercados. Por último en 1979 y 1984, lanza al mercado 2 nuevas obras complementarias sobre los nuevos enfoques de la administración estratégica.

El nuevo concepto de estrategia, es necesario valorarlo a través de una óptica en la que se correlacionen 4 elementos esenciales, los cuales se exponen a continuación:

1. **Visión de la empresa.** En ella se trata de expresar el tipo de futuro que se requiere para la organización, sus nuevas actividades, alcances y límites de acción. Todo ello en una perspectiva objetiva y clara de los entornos nacionales e internacionales del negocio.
2. **Posicionamiento.** Se trata de la consideración en los esquemas de proyección de la empresa, de la estructura de atributos simbólicos que el consumidor se representa en su mente en el proceso de elección para el consumo. Valora 2 elementos básicos, las llamadas URO (unidades de representación óptima), las cuales representan el satisfactor ideal y las UP (unidades perceptuales) que significan la representación mental del mensaje de venta. La compatibilización

URO-UP, constituye el elemento central en las consideraciones estratégicas de venta.

3. **Plan.** Este permite fijar los objetivos y las metas para confeccionar una planeación estratégica, como vía de alcanzar la visión de la empresa con el, posicionamiento requerido.
4. **Patrón integrado de comportamiento.** Se refiere a la necesidad de compartir los planteamientos estratégicos y trabajar en ellos, por parte de todos los integrantes de la empresa. Implica compartir valores y una relación directa entre estrategia y cultura empresarial.

En las condiciones económicas de la década de los 80's, empezó a resultar imposible considerar el problema estratégico de las organizaciones, aislado del factor clave para el éxito empresarial: la competitividad. Esto significaba empezar a ver a la empresa inmersa en un contexto general en donde interactuaban 4 variables fundamentales, a saber:

- La competencia.
- Los consumidores.
- El contexto nacional.
- El contexto mundial.

Esta posición de acuerdo a nuestra investigación constituye un elemento de total validez para la proyección contemporánea de las organizaciones empresariales modernas, y por ello resulta necesario adecuar el diseño estratégico de los mismos en respuesta a las nuevas necesidades.

De acuerdo a estas dimensiones, surge una formulación nueva para el problema estratégico de la empresa: la estrategia competitiva.

El problema integrado de estrategia y competitividad no puede verse aislado de los impulsos de la globalización en la etapa actual de finales de los 90's y en este sentido también es necesario reconocer el contexto regional y el país concreto en que estos elementos se estén valorando.

En los últimos años México ha iniciado una reforma estructural orientado a dotar de eficiencia y competitividad a la economía. Se convierte en un objetivo de primera índole la creación de un contexto favorable para la asignación eficiente de recursos y el acceso a tecnologías dinamizadoras de la productividad y a formas de organización empresarial modernas. Es en este marco en donde la estrategia competitiva para las empresas mexicanas se convierte en uno de los factores clave del éxito de la adaptación globalizadora a la novedad de los procesos productivos contemporáneos.



### 3.3 El Avance Transnacional de los Sectores Económicos Mexicano.

Las empresas multinacionales ubicadas en México, han seguido una dinámica intensa de reestructuración, motivada fundamentalmente por la necesidad de hacerse más competitivas en el ambiente generado por la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

La parte correspondiente al capital mexicano que ha emprendido un proceso de reestructuración e internacionalización, tendiente a su globalización, es la oligopólico-financiera, que representan a los mayores grupos empresariales industriales, comerciales y financieros del país.

Una de las características esenciales de este proceso de internacionalización es la asociación con el capital internacional por medio de las alianzas estratégicas y de la inversión extranjera directa. Asimismo, la orientación exportadora de las empresas transnacionales radicadas en México, es en la actualidad un mecanismo eficaz que permite a dichos consorcios traspasar las fronteras y ser reconocidos fuera de su mercado doméstico, así como también, una poderosa fuente de acceso a la modernización y asimilación de la tecnología, como vía de alcanzar o mantener sus posiciones en el mercado internacional.

Por otro lado también, resulta necesario atraer capital extranjero proveniente de Empresas Transnacionales con origen en otros países para lograr una fuente adicional de financiamiento para la economía. Esto a su vez, repercutirá en tasas de crecimiento sostenidas para el país, lo que permitirá equilibrar la balanza comercial y los indicadores macroeconómicos en general, y en definitiva promover una mayor actividad exportadora en México.

Una de las áreas de la economía mexicana donde las Empresas Transnacionales han estado participando activamente es en el comercio exterior. Desde inicios de la década de los ochenta, el comportamiento del sector externo de México ha tenido un papel preponderante en el desempeño económico nacional, como resultado de la sustitución del modelo proteccionista imperante hasta hace unos años. Si en 1980 el valor de los intercambios comerciales totales de México era de \$39,120 millones de dólares, para 1996 este valor alcanzó \$185,469 millones de dólares, lo que significa una tasa de crecimiento media anual de 10.2%. Esto es sobresaliente, pues el comercio mundial creció en el mismo periodo a una tasa de crecimiento media anual de poco más de 5.2%.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Mendiola, Gerardo. Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. Revista Expansión, México, Septiembre 10 de 1997, p. 156.

Para entender con mayor claridad la dinámica de las Empresas Transnacionales en la economía mexicana, es necesario conocer la actividad internacional de algunos de los consorcios más importantes que operan en el país.

Las empresas que a continuación se presentan fueron seleccionadas del informe anual que con el título de "Exportadoras e Importadoras", elaboró el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial "Expansión". La selección se realizó a partir del estudio de 403 empresas, que desempeñan un papel predominante en el Comercio Exterior de México. Dichos consorcios son considerados muy importantes dentro de sus sectores respectivos dado que representan una elevada concentración de la actividad comercial del país tanto en número de empresas como en cantidad de productos. Las empresas seleccionadas son las siguientes:

#### **GENERAL MOTORS DE MÉXICO, S. A. DE C. V. (Sector: Automotriz)**

Capital: 100% extranjero

Principal Producto de Exportación: Componentes automotores y motores

Destino Principal: Estados Unidos, Asia, América Latina.

Principal Producto de Importación: Materia Prima

Origen Principal: Estados Unidos, Canadá.

General Motors de México (GMM) es un importante consorcio transnacional que opera en México desde hace unos años, mostrando buenos resultados en sus ventas durante los primeros años de los noventas, la crisis mexicana del 94 fue un fuerte golpe para esta empresa, las ventas de autos y camiones bajaron hasta en un 70%.

En 1995, GMM se plantea la idea de reposicionarse, en medio de la crisis, realizando una serie de cambios, uno de ellos fue la reasignación de funciones de sus plantas para obtener una mejor posición de su nuevo lanzamiento: el Chevy, el cual había sido traído desde Europa para competir en el segmento de los subcompactos, en el cual su competencia como Volkswagen y Nissan llevaban ventaja.

Esta compañía aplicando una filosofía que les llegó desde el corporativo "Plan to win" y que GMM tradujo como "Plan de triunfadores", la firma buscó derrotar al peor de sus enemigos; su propia rigidez. Si bien el Tratado de Libre Comercio (TLC) abría nuevas perspectivas al libre intercambio de mercancías en América del Norte, la firma necesitaba instrumentar varios cambios para hacer más eficientes sus operaciones en México, país con un nivel salarial sensiblemente más bajo respecto del que priva en Estados Unidos.

El Chevy empezó a importarse durante 1994, sin embargo, con la crisis el nuevo lanzamiento lejos de reportar ganancias, reportó números rojos a la armadora y no tuvo un gran impacto frente a sus competidores.

Ante esa situación, GMM tomó la decisión de fabricarlo en México, en su Planta de Ramos Arizpe, Coahuila, (esta Planta es la única en el país que puede hacer un auto de plataforma europea y, a la vez uno de plataforma estadounidense), de esta forma estaría obteniendo una ventaja competitiva ya que los costos se disminuirían, un ejemplo de ello es el costo de mano de obra, que de acuerdo con el Diario Estadounidense: The Wall Street Journal un obrero gana \$11.47 dólares por hora en la planta de autopartes de GM ubicada en Warren, Ohio, mientras que su similar mexicano gana entre \$1.65 y \$4.00.

Tras asumir esta decisión, al año siguiente, se vendieron más Chevys armados en Coahuila que de los que fueron importados durante 1994. De esta forma, GMM obtenía ingresos cercanos a \$6,000 millones de dólares, vendiendo casi 60,000 autos y camiones en el país incluyendo modelos importados, con lo cual se adueño del liderazgo nacional, lugar que 12 meses antes había ocupado Nissan Mexicana.

Pero el mercado mexicano no es lo suficientemente grande para estos populares y ambiciosos autos, por lo que la armadora lanzó el Chevy a la conquista de los mercados foráneos. De hecho, de los \$6,000 millones de dólares que registro como ingresos GMM, tres cuartas partes se debían a las exportaciones.

Lo anterior se muestra claramente en la siguiente tabla donde a partir del periodo de 1995, las ventas tienen un gran incremento así como sus exportaciones y por otro lado el hecho de fabricar más autos en la armadora mexicana hizo que sus importaciones bajaran.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	5,466,863.40	3,336,222.00	2,184,357.00
1991 (Millones de Pesos)	10,394,739.00	7,037,225.00	3,357,514.00
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	11,821,171.00	8,013,040.80	5,957,568.40
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	13,408,532.0	9,998,698.00	6,680,650.00

1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	16,752,108.00	11,772,150.00
1995 (Miles de Pesos)	29,038,853.00	17,213,258.00	14,923,141.00
1996 (Miles de Pesos)	48,232,097.00	35,625,068.00	24,983,247.00
1997 (Miles de Pesos)	57,600,624.00	43,944,609.00	29,968,595.00

Fuente: Mendiola, Gerardo. Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. Revista Expansión, México, D. F. Agosto y Septiembre de 1989-1997.

Otra decisión importante que tomó GMM fue respecto a su estrategia de comercialización. GMM se caracterizaba por tener demasiadas marcas en el mercado en la mayoría de ellas dominaban los autos grandes con pretensiones señoriales y fuertes consumidores de combustible, por lo que se concentraron en ciertas marcas orientadas a nichos específicos.

En adelante, los modelos estarían agrupados en tres líneas básicas: los familiares en Chevrolet, los deportivos en Pontiac y los de superlujo en Cadillac.

Hoy la actividad fabril de GMM rueda sobre apenas tres plataformas (denominadas con las letras J,S,Y,C-K) la primera, para los vehículos Sunfire y Cavalier; S, para los modelos popular Joy, Swing y Monza del Chevy; y C-K, para la suburban y el Silverado en México.

Para que este sector se recupere es necesario que los consumidores recuperen el poder compra perdido con la devaluación, lo que de acuerdo a algunos pronósticos todavía esta distante por lo que GMM, a través de su división General Motors Acceptance Corporation (GMAC), impulsó un sistema de financiamiento para atraer a los consumidores a las concesionarias, y a sus concesionarios les subsidió los inventarios a un costo financiero muy bajo.

GMM tratará de sacar ventaja de su infraestructura fabril en México, además de que continuará agregando eslabones a su cadena de valor agregado como lo es "Asistencia en el Camino", un programa de apoyo mecánico permanente para los usuarios de vehículos GM creado en 1995, funciona como una plataforma sobre la pueden implementarse otros valores agregados.

Próximamente se iniciará un programa de admisión de vehículos usados GM a precios superiores a los del mercado, en la compra de un GM nuevo. Esto es parte de su flexibilidad.

Por lo pronto, GM le ha dado un grito de desafío a sus competidores. La guerra por el segmento de los compactos, que ha cobrado mayor importancia en los últimos años, apenas esta comenzando y GMM tiene mucho que ofrecer.

### **HEWLETT PACKARD DE MÉXICO, S. A. DE C. V. (Sector: Electrónica)**

Capital: 100% extranjero.

Principal producto de exportación: Microcomputadoras.

Destino Principal: Estados Unidos, Canadá.

Principal producto de importación: Partes para microcomputadora.

Origen Principal: Estados Unidos.

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que surge en el año de 1939, y es hasta los años sesentas cuando incursiona en la computación y en los ochentas tiene una gran participación con las minicomputadoras. Llega a México en la década de los sesentas para iniciar sus operaciones específicamente en el área de las telecomunicaciones.

HP es una compañía que ha ido creciendo junto con la industria y el mercado en donde tiene gran participación con sistemas operativos, impresoras y periféricos. Pero no es solo en el segmento de la computación donde se encuentra esta compañía, ya que también ha incursionado en el área médica, analítica y ofrece servicios de consultoría.

En la actualidad esta empresa cuenta con oficinas en las ciudades más importantes del país como Monterrey, Guadalajara y México, logrando un crecimiento anual promedio del 30%.

A continuación se presenta de manera resumida, el comportamiento de los principales indicadores de ventas y de los intercambios comerciales de este importante consorcio de la electrónica, durante los años 90's, donde resulta apreciable su satisfactorio desenvolvimiento económico:

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>
1990	484,806.00	245,953.00	268,450.00
(Millones de Pesos)			
1991	825,363.00	203,414.00	606,437.00
(Millones de Pesos)			

1992	993,001.00	205,973.90	735,928.60
(Miles de Nuevos Pesos)			
1993	1,362,285.00	246,318.00	843,260.00
(Miles de Nuevos Pesos)			
1994	n.d.	290,723.00	1,210,586.00
(Miles de Nuevos Pesos)			
1995	5,393,813.00	3,406,967.00	4,092,343.00
(Miles de Pesos)			
1996	8,679,459.00	5,318,671.00	6,748,563.00
(Miles de Pesos)			
1997			
(Miles de Pesos)	12,550,610.00	8,062,792.00	7,147,638.00

Fuente. Mendiola, Gerardo. Obra citada

En esta importante empresa transnacional, en el transcurso del último quinquenio el volumen de ventas creció en casi 20 veces, el monto total de las exportaciones en el mismo periodo aumentó en 21 veces y el intercambio comercial externo total (suma de exportaciones e importaciones), se incrementó en 23 veces. Todo esto demuestra la expansión económica financiera de Hewlett Packard de México en su actividad como multinacional que utiliza el territorio nacional como base de operaciones en su proceso de internacionalización.

Para esta empresa la competencia que existe ahora, es algo muy importante ya que el cliente tiene la posibilidad de elegir el producto o servicio que mas le convenga, con lo cual solo las empresas que satisfagan las necesidades del cliente en todos los sentidos, posean una calidad en los servicios y precios bajos son las que permanecerán en el contexto global actual.

Según la filosofía de HP, una segunda venta a un cliente siempre se logra por el soporte. Es por esta razón que su estrategia de ventas se enfoca a captar a aquellos clientes que sean afines a HP y no solo a que se haga la venta. Lo anterior es con la finalidad de que ellos vuelvan a hacer una segunda compra. Para lo cual orientan sus servicios a que el usuario realmente le saque ventaja al equipo que compra y que lo explote de la mejor manera.

El objetivo a mediano plazo de esta empresa es lograr establecer el contacto uno a uno con los clientes, es decir, buscar y satisfacer las necesidades del usuario de manera individual y no viéndolo como un mercado masivo.

Por otro lado, cabe resaltar el importante papel de las importaciones en el volumen total del intercambio comercial de esta empresa, lo cual es sin dudas un indicador de su crecimiento, a partir de la atracción de tecnología hacia el país.

### TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V. (Sector: Comunicaciones).

Capital: 20.5% (Privado Nacional) - 79.5% (Extranjero).

Principal Producto de Exportación: Larga Distancia.

Destino Principal: Estados Unidos.

Principal Producto de Importación: Equipos telefónicos.

Origen Principal: Estados Unidos.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	5,245,893.00	1,329,083.80	145,426.10
1991 (Millones de Pesos)	15,079,066.00	3,589,013.00	176,472.00
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	20,704,655.00	4,393,954.00	356,119.00
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	24,601,560.00	4,849,817.00	734,530.00
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	5,932,943.00	1,331,215.00
1995 (Miles de Pesos)	41,679,206.00	11,186,266.00	1,847,957.00
1996 (Miles de Pesos)	52,713,937.00	14,387,336.00	1,540,218.00
1997 (Miles de Pesos)	60,723,871.00	11,454,775.00	9,034,188.00

Fuente. Mendiola, Gerardo. Obra citada.

Esta corporación telefónica de capital mixto, que durante años desarrollo su actividad de forma monopolista en México, se ha visto envuelta en los últimos años en importantes transformaciones. Las cuales comenzaron por un proceso privatizador, continuaron con la fusión de capitales nacionales y

extranjeros en su esquema de financiamiento, y más recientemente, han desarrollado un esquema de internacionalización que le ha permitido una significativa expansión de su actividad exportadora e importadora (crecimiento de más de 10 veces en un quinquenio) a nivel mundial.

Telmex tiene en su poder la infraestructura mas amplia y moderna del país y es hoy la única capaz de ofrecer todos los servicios de la telefonía universal así como los servicios de valor agregado que el avance tecnológico ha ido sumando a la lista de sus posibilidades.

Telmex es la única dueña de la red nacional que existe actualmente en el país cuenta con 30,000 kilómetros de fibra óptica digitalizada.

Para bien o para mal de ella habrán de depender aunque sea solo temporalmente todos y cada uno de sus competidores que habrán de interconectarse a la red para brindar el servicio de larga distancia. A pesar de que los ingresos por larga distancia caerán en los próximos años, la telefonía local crecerá hasta aportar 60% de la facturación, actualmente, este negocio le significa a Telmex 40% de sus ingresos.

Por otro lado, en 1997 Telmex invirtió \$900 millones de dólares en infraestructura, logrando solamente un crecimiento del 2% respecto al año anterior.

Los actuales dueños de la mayor empresa privada de México comparten tal certeza, pero afirman con envidiable convicción que la apertura podrá reducir su participación hoy absoluta del mercado pero no su liderazgo. Ya que ante la apertura que se hizo, esta empresa esta creando servicios complementarios como son la telefonía celular, el paging, internet y servicios residenciales que elevan el uso de sus redes.

Con la infraestructura bien lograda, el nuevo objetivo es volcarse hacia el cliente, conquistarlo, retenerlo ofreciéndole ahora la calidad y la gama de servicios que hasta hace poco tiempo no se proporcionaban.

A fin de modernizarse Telmex llevó a cabo tres estrategias: una con la South-Western Bell de la cual adquirió su experiencia y conocimiento en el mercado de valores, otra con la France Telecom, con la cual adquirió la modernización acelerada y finalmente ser parte del Grupo Carso, lo cual le ha significado adquirir su propia experiencia gerencial y su conocimiento del mercado, así como compartir la estrategia de largo plazo del Grupo Carso la cual consiste en: compras, mantienes y creces.

Por otra parte, Telmex firmo una alianza estratégica con Sprint, con la cual solicita su participación en el mercado de larga distancia de Estados Unidos, se espera que con esta alianza ambas empresas refuerzen y complementen



su desempeño y posicionamiento en el mercado de habla hispana de ese país.

Actualmente Telmex maneja un estrategia de segmento de mercado en función de las distintas necesidades de cada grupo, estableciendo una jerarquización mas exacta, hoy existen tres grandes grupos: grandes clientes nacionales, grandes clientes regionales y clientes masivos.

La importancia de una estrategia de segmentación es que permite localizar las necesidades específicas de cada grupo y atenderlo de conformidad, lo cual no significa que no sea de un trato igual o de una misma calidad de servicio, sino la diferencia radica en el tipo de servicio que cada cual requiere.

### **GRUPO KODAK MÉXICO. (Sector: Equipo Fotográfico, Científico y de Precisión).**

Capital: 39% (Nacional) 61% (Extranjero).

Principal Producto de Exportación: Película Fotográfica y Cámaras desechables.

Destino Principal: Estados Unidos.

Principal Producto de Importación: Tereftalato de polietileno

Origen Principal: Estados Unidos

El Grupo Kodak compuesto por : Industria Mexicana de Fotocopiadoras, Kodak Mexicana y Kodak de México, se maneja a nivel corporativo, es decir; que las decisiones son tomadas desde la casa matriz.

El Grupo Kodak se instaló en México en 1994, no obstante la crisis económica por la que se atravesaba, Kodak decidió invertir en el país, aprovechando las facilidades otorgadas por el Acuerdo Latinoamericano de Integración (ALADI) y por el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, para penetrar en los mercados de Latinoamérica y Estados Unidos.

De acuerdo al esquema globalizador mundial de Kodak, México se está especializando en la fabricación de cámaras desechables (denominadas por Kodak "de un sólo uso"), de 35 mm, CDs grabables, cámaras y rollos para el nuevo APS Advantix y en rollos de película. Todo eso aprovechando el grado de integración nacional (superior al 60 %), fundamentado en la riqueza de México en plata y oro, insumo básicos para la mayoría de estos productos, proporcionándole una ventaja competitiva de entrada.

Las plantas de kodak instaladas en nuestro país son consideradas como empresas globales y parte importante de la estrategia mundial de kodak, es decir, tienen la responsabilidad de surtir a cualquier mercado que este

demandando sus productos. Desde la planta de Guadalajara se exporta en todas direcciones: Singapur, Malasia, Estados Unidos, Canadá, América Latina y Europa.

De acuerdo a lo anterior, la planta manufacturera de Guadalajara, instalada desde 1970, es la más importante del Grupo Kodak, ya que exporta casi el 85% de su producción.

Durante 1997, se hizo una inversión aproximada de \$100 millones de dólares para ampliar la capacidad de producción de CDs y construir una planta de fabricación de cámaras instantáneas.

Actualmente, Kodak esta fortaleciendo su estrategia de diversificación de los negocios, desarrollando proveedores locales de empaques, productos químicos, metales y plásticos, además de que el diseño de los equipos que requieren sus instalaciones se hacen en la propia planta de Guadalajara.

Por otra parte, la fuerte competencia que enfrenta este Grupo frente a sus principales competidores como: Agfa, konica y Fuji, han hecho que la Dirección Mexicana del Grupo Kodak desarrolle una organización con "enfoque al cliente", lo que significa tener satisfechos a sus distribuidores y al consumidor final. De tal forma que ellos observen una diferencia en cuanto a servicio, soporte, tiempo de respuesta, para que se logre el objetivo.

Asimismo, se están haciendo grandes inversiones en México a fin de incrementar las exportaciones a Latinoamérica, China y Rusia. En 1997, la inversión supero los 600 millones de dólares y para este 1998 se planea inyectar otros 200 millones.

Como podemos observar en el siguiente cuadro, la visión y las estrategias seguidas por este Grupo han hecho que sus ventas no se vean afectadas por los problemas económicos del país, muestra de ello, podemos ver el incremento que se tuvo en el período de 1996 con respecto a 1995, lo cual representó un incremento aproximado de \$2,714,758 (miles de pesos).

Sin duda, el intercambio comercial externo ha ido en aumento, no obstante las inversiones hechas, las exportaciones registradas aún son superadas por las importaciones.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990*	558,841.00	n.d.	n.d
(Millones de Pesos)			
1991*	n.d	n.d.	n.d.
(Millones de Pesos)			

1992*	797,487.00	112,320.00	323,202.00
(Miles de Nuevos Pesos)			
1993*	1,002,086.00	142,680.00	543,728.00
(Miles de Nuevos Pesos)			
1994	1,581,398.00	736,933.00	983,109.00
(Miles de Nuevos Pesos)			
1995	1,963,560.00	1,620,219.00	1,786,023.00
(Miles de Pesos)			
1996	4,678,318.00	3,169,905.00	3,892,440.00
(Miles de Pesos)			
1997	5,021,228.00	3,501,501.00	3,826,329.00
(Miles de Pesos)			

\*. Durante estos años se reportaron ventas solo como Kodak Mexicana en el rubro de la comercialización.  
Fuente: Mendiola, Gerardo. Obra citada.

#### **XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V. (Sector: Comercio).**

Capital: 100% extranjero.

Principal Producto de Exportación: Equipos.

Destino Principal: Estados Unidos, Canadá, América Latina.

Principal Producto de Importación: Partes, copiadoras, subensambles.

Origen Principal: Estados Unidos, Brasil.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990	483,435.00	144,732.00	114,176.00
(Millones de Pesos)			
1991	973,669.00	364,391.00	338,1201.00
(Millones de Pesos)			
1992	1,146,590.00	388,943.70	400,125.70
(Miles de Nuevos Pesos)			
1993	1,264,794.00	316,656.00	- 99.90
(Miles de Nuevos Pesos)			
1994	n.d.	328,020.00	337,964.00
(Miles de Nuevos Pesos)			

1995	2,430,854.00	1,312,905.00	861,732.00
(Miles de Pesos)			
1996	2,919,274.00	1,487,376.00	2,132,824.00
(Miles de Pesos)			
1997			
(Miles de Pesos)	3,754,649.00	1,853,955.00	1,980,162.00

---

Fuente. Mendiola, Gerardo. Obra citada.

Es imposible mencionar a todas las Empresas Transnacionales que operan en México. Sin embargo, las empresas extranjeras antes mencionadas, pueden ejemplificar sobre la dinámica de ellas. Del simple examen de los comportamientos económicos anteriores, se puede comprobar que dichas firmas han aportado cuantiosas divisas a México, debido a las enormes exportaciones que éstas realizan.

En tal sentido conviene resaltar el papel de estas empresas en el crecimiento de la economía mexicana. Como se sabe, uno de los fenómenos más importantes en la actualidad económica mundial, lo constituye el desarrollo y expansión de las grandes corporaciones internacionales, cuyas operaciones productivas y comerciales rebasan sus fronteras nacionales a través de las exportaciones y/o las inversiones directas en otros territorios. Este hecho es claramente previsible en México, donde las Empresas Transnacionales radicadas en este país, han contribuido a la reestructuración y diversificación de la economía mexicana.

En general, cabe apuntar que los intercambios comerciales externos de México aumentaron significativamente en el primer año de vida del Tratado de Libre Comercio. Al finalizar 1994, el valor total de las transacciones realizadas por el país, sin considerar los flujos registrados por la Industria Maquiladora de Exportación, ascendió a \$93,492.7 millones de dólares, lo que representó un 18.4% por encima de los niveles de 1993. De este monto, el 37% correspondió a ingresos por exportaciones, y el 63% a egresos por importaciones, con lo que el déficit de la balanza comercial se situó en \$24,266.8 millones de dólares, 28.5% mayor al de 1993.

En 1995, la severa contracción de la demanda interna hizo que el sector externo fuera la única fuente de crecimiento de la economía. En efecto, aún cuando la economía decreció durante ese año en 6.9%, los flujos comerciales externos totales del país (exportaciones más importaciones), crecieron en 8.4%, aportando el 60.8% del crecimiento del PIB. El comportamiento de este sector evitó que la caída en la demanda interna tuviera mayores consecuencias para la economía mexicana.

En este mismo año, México registró exportaciones por valor de \$79,542 millones dólares, con lo que se colocó entre las 15 economías con mayores

volúmenes de ventas externas en el mundo. Para 1996, la situación de las exportaciones continuó siendo halagadora. Para entonces, México logró colocarse en el 10º lugar mundial como país exportador, a pesar del débil avance de la economía durante el período, donde a penas se logró alcanzar una tasa de crecimiento media anual del 2%.

La apertura de la economía mexicana al comercio internacional y con ella la participación de empresas foráneas en esta actividad, ha provocado la aparición de una cierta tendencia a la diversificación de mercados, lo que se observa del análisis de la composición del déficit comercial. Para 1994, año que significó el déficit comercial externo más grande de la historia de México, el comercio con los socios del TLC (Estados Unidos y Canadá) sólo aportaron el 17.4% de este déficit global, mientras que los intercambios con Asia y Europa reportaron el 43.9% y el 35.6% respectivamente de ese déficit. A pesar de que en ese año las ventas a Estados Unidos se incrementaron a una tasa de crecimiento media anual del 24.8%, la importancia relativa de ese país como destino principal de las exportaciones mexicanas disminuyó, lo que indica que México diversificó su comercio. No obstante resulta oportuno aclarar que en lo que se refiere a las importaciones procedentes de Estados Unidos, la situación no fue exactamente la misma; éstas crecieron a una tasa media anual del 11.1%.

Puede afirmarse que la dinámica internacionalizadora de las Empresas Transnacionales radicadas en México ha beneficiado enormemente a la economía mexicana, en el sentido general, y básicamente en lo referido a su impacto sobre el cambio estructural que se observa en el comercio exterior mexicano, único sector de la economía que verdaderamente ha mostrado un crecimiento sustancial año con año.

En los marcos de la globalización, los avances en las comunicaciones y el transporte, la necesidad de crear instrumentos financieros que permitan la utilización más efectiva del capital, la integración extrafronteras de las diversas actividades industriales con plantas que disponen de una gran capacidad productiva y las facilidades que actualmente se le otorgan a la Inversión Extranjera, son entre otros, los elementos que hacen obligada la participación de las empresas en la economía global.

La globalización como fenómeno mundial, y los cambios operados en la política económica mexicana en los últimos años, han condicionado que todas las empresas que participan activamente en el mercado mexicano sientan la necesidad de internacionalizarse, como vía efectiva de crecer.

México en la actualidad estimula la participación de diversas firmas extranjeras en su economía, pero también tiene dentro de sus objetivos propiciar la actividad de las compañías mexicanas en el resto del mundo. La economía mexicana se mueve de acuerdo a las 2 tendencias más

significativas que se observan en la práctica económica contemporánea: la globalización y la regionalización.

Las empresas mexicanas no sólo participan en el mercado interno, sino que desean conquistar los mercados internacionales. Con ello, además de mantener y acrecentar sus posiciones en el país, enfrentan el desafío de crecer sobre la base de lograr un posicionamiento internacional amparado en la competitividad de sus productos. Son empresas que en la actual coyuntura mundial están actuando a la ofensiva, de igual forma que muchos otros grupos de la sociedad mexicana de hoy.

Lo que conduce a las empresas mexicanas a emprender un proceso de internacionalización es, básicamente, su deseo de adaptarse a entornos más amplios y más complejos, pero que son decisivos e ineludibles para abordar con optimismo el futuro de los negocios internacionales. Con su participación activa fuera de su territorio y ganando prestigio en el mercado nacional, las empresas mexicanas intentan conseguir poder de mercado y más estabilidad económico-financiera.

La integración de México al escenario mundial, sentó las bases para la internacionalización de las empresas mexicanas, y que éstas pudieran responder de manera satisfactoria a las exigencias competitivas de la economía actual.

### **3.4 Un Análisis de la Internacionalización de la Empresa Mexicana en Condiciones de Globalización**

En la actualidad, el propósito de las empresas y los empresarios mexicanos es lanzarse a la conquista de los mercados internacionales. Dicho reto ha sido motivado fundamentalmente por diversos aspectos, entre los que resalta, la liberalización del comercio exterior, el cambio en las reglas que condicionan el funcionamiento interno de los mercados, la globalización, y la mayor apertura a la inversión extranjera. Estos acontecimientos han transformado radicalmente la economía del país, y más aún, la forma de actuar y pensar de los empresarios mexicanos.

El país se ha ido internacionalizando paulatinamente, y se inserta en las corrientes más novedosas de la economía internacional, en la medida en que se establecen negociaciones como el Tratado de Libre Comercio, el ingreso al Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico y el establecimiento de acuerdos con la Unión Europea.

Como en el resto del mundo, los empresarios mexicanos se ven impulsados a buscar segmentos de mercado fuera de las fronteras del país. No debe extrañar que el primer objetivo de expansión externa elegido por las empresas mexicanas sea Estados Unidos. Por su cercanía y tamaño del

mercado este país aparece como el enlace natural para las multinacionales nacionales, al mismo tiempo que es puente idóneo para llegar a Canadá. Sin embargo, nuestras empresas han sabido reconocer los beneficios que acarrea la diversificación de mercados y frecuentemente buscan alternativas de expansión en otras latitudes.<sup>34</sup>

Con el tiempo los empresarios mexicanos se han tornado cada vez más agresivos, y han reconocido que para sobrevivir y hacer buenos negocios es necesario ser competitivo no sólo en el mercado internacional sino también en los marcos del propio país.

El nivel de ventas tanto internas como externas representa el parámetro más confiable y directo para conocer la situación financiera de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Este concepto se ha enraizado fuertemente en los empresarios de México, quienes se esfuerzan por estar cada vez mejor ubicados en los mercados exteriores. La fortaleza de las mismas puede medirse hoy en día por la capacidad que muestre para exportar. Esto no significa que no sea interesante el dinamismo que muestren en el mercado interno, pero no debemos olvidar que si bien éste se encuentra en vías de recuperación, continúa siendo inestable y susceptible a las fluctuaciones económicas y políticas.

El proceso de capitalización de la empresa mexicana es un imperativo del momento. Su tamaño puede ser determinante para lograr internacionalizarse eficazmente y para no ser desplazada por competidores más fuertes. Asimismo, deben incorporar la tecnología más avanzada posible y asimilar rápidamente el caudal de conocimientos acerca de la estructura de los nuevos mercados que se quieren conquistar, especialmente si son de otros países, donde al menos el idioma, las costumbres y la forma de hacer negocios son diferentes.

No hay que olvidar que producir con eficiencia y calidad no basta para conquistar los mercados globales. Se requieren además empresas especializadas en la comercialización y distribución internacional de los productos, todo lo cual requiere de una estrategia empresarial que sepa armonizar las ventas con el resto de las actividades de la empresa, y un conocimiento profundo de los elementos culturales asociados a los mercados.

En tal sentido, la asociación con empresas extranjeras es una alternativa para las empresas mexicanas que quieren competir en los mercados internacionales. Con ello se pueden obtener ventajas referidas al conocimiento de las particularidades y especificaciones de cada mercado concreto.

---

<sup>34</sup>Ernesto Zedillo, actual presidente de México, acaba de firmar acuerdos que favorecen la entrada de capitales de Francia y Alemania y por lo tanto el intercambio con empresas de esos países.

Destacadas empresas mexicanas han mantenido, desde hace tiempo, su presencia en el exterior, aunque hasta hace algunos años eran realmente pocas las dedicadas a esa actividad. Hoy, sin embargo, se multiplica el número de empresas nacionales que actúan en los mercados globales y no pocas están ganando la partida a la competencia extranjera en su propio terreno. Se trata de multinacionales mexicanas que se desplazan desafiantes por numerosos países y que despiertan el recelo y la admiración de los consorcios más poderosos.

A continuación se analizan, a grandes rasgos, las características de algunas empresas mexicanas que han seguido una dinámica exportadora exitosa, a partir de una expansión de su actividad en los mercados internos.

### **CEMENTOS MEXICANOS**

Sector: Manufacturero (Minerales no metálicos)

Desde hace muchos años, esta empresa posee el liderazgo nacional en su ramo, ya que posee el 60% del mercado, lo que le ha permitido contar y disponer de una importante plataforma productiva de base para la exportación. Hoy en día la empresa cuenta con una amplia cobertura geográfica a través de sus subsidiarias y plantas que abarca no sólo el territorio mexicano, sino decenas de mercados como Estados Unidos, España, Filipinas, Panamá, Colombia y también tiene presencia en el Caribe, por lo cual es considerada como la tercera cementera a nivel mundial.

Los cambios operados en la política económica de México y la instrumentación práctica de ella por parte del gobierno, ha contribuido a incrementar la participación competitiva en el mercado de esta empresa y son los factores fundamentales que explican la fortaleza y la competitividad de la Industria Cementera Mexicana en el mercado internacional.

La competitividad de la industria cementera se refleja también en la creciente participación de la factura externa en las cuentas totales de los principales grupos cementeros mexicanos. De estos grupos, Cementos Mexicanos (CEMEX) y Cementos Chihuahua (GCC) han incursionado con mucho éxito en mercados extranjeros como productores y distribuidores de cemento y concreto.

Recientemente se han abierto más de 1 000 puntos adicionales de venta a través de distribuidores locales y a nivel internacional ha fortalecido su orientación exportadora. Con este objeto, continua elaborando programas de expansión orientados a conseguir una mayor presencia en los mercados globales.

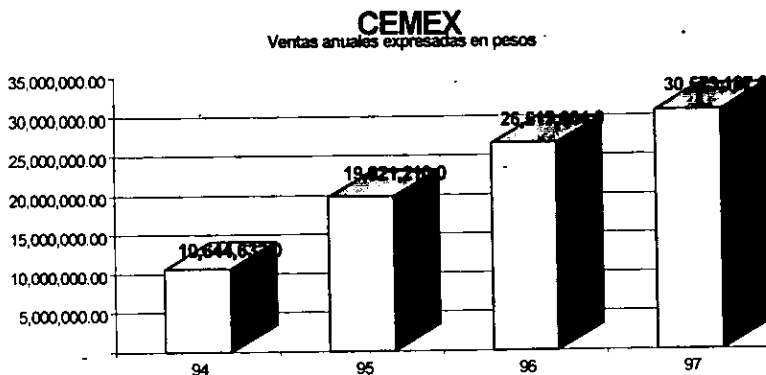


La visión que ha tenido Cemex como parte de su estrategia de expansión de mercado le ha valido de mucho un ejemplo de ello fue la compra de dos cementeras españolas (Sansón y Valenciana de cementos) que, aunque se encontraban endeudadas, la expectativa de reactivación del mercado español le aseguraba que se sanearían solas.

Por otra parte, la consolidación de Cemex también se le atribuye a su estrategia organizacional implementada básicamente por el área de Recursos Humanos. Dicha estrategia consiste básicamente en convertir todas las plantas del consorcio en organizaciones de alto desempeño y una gran competitividad, altamente flexible y capaz de trabajar con equipos multifuncionales, lo que algunas empresas denominan organización horizontal. Así mismo, el personal es considerado como un socio estratégico de la compañía participando en los procesos de planeación e integración para sus nuevas adquisiciones, de esta forma el personal será remunerado de acuerdo a sus resultados.

Las perspectivas de la industria cementera deberán mejorar en la medida que se consoliden las tendencias hacia la recuperación de la economía nacional. En 1997, este sector alcanzó una tasa de crecimiento del 10%. A su vez, la existencia de la capacidad instalada superior en más de 30% al consumo interno de 1994 (que ha sido el más alto en la década de los noventa), garantiza que la expansión de las ventas internas no afectará de modo alguno la capacidad exportadora de las empresas del sector.<sup>35</sup>

Todas las estrategias que ha seguido esta empresa le ha permitido mantener un margen ascendente en sus ventas como lo podemos apreciar en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

<sup>35</sup>Eggers, Leopoldo. Revista Expansión No. 697, Agosto 14, 1997. Vol. XXVIII, México.

Al terminar 1997, Cementos Mexicanos cuenta con 40 plantas de cemento, 346 plantas de concreto y agregados, 5 molinos de cemento y 34 terminales marítimas, y tiene una capacidad de producción anual de poco más de 50 millones de toneladas. Además en la actualidad cuenta con 250 millones de dólares anuales para la modernización de los sistemas de producción y asimilar las tecnologías de punta y aumentar la capacidad instalada.<sup>36</sup>

## VITRO

Sector: Manufacturero (Minerales no metálicos)

Esta empresa está haciendo lo propio en su especialidad, la industria del vidrio. Tras la compra de Anchor Glass Container, la segunda mayor vidriera estadounidense, su posición internacional resultó favorecida y hoy se ubica como el tercer productor de vidrio en el mundo y ocupa la cuarta posición en vidrio flotado. Aunado a lo anterior Vitro y Saint Gobain (empresa francesa) son las dos únicas empresas en todo el mundo que producen una línea completa del vidrio: envases, vidrio plano, cristalería, fibra de vidrio, vidrio automotriz y silicato de sodio.

La compra de Anchor Glass en noviembre de 1989 resultó favorable, para 1994 esto ya no era sostenible para Vitro, por lo que se vio en la necesidad de venderla. La compra de esta empresa valuada en \$900 millones de dólares, representó para Vitro una salida muy importante de efectivo y una deuda de \$1000 millones de dólares. Sin embargo, para febrero de 1997, Vitro vendió esta vidriera en tan solo \$395.5 millones de dólares. El declive de esta empresa, se debió principalmente a los cambios del patrón de consumo que se tenía en Estados Unidos, un ejemplo de ello fue la industria refresquera, que sustituyó los envases de vidrio por plástico.

Por otra parte, una decisión drástica que tomo Vitro fue la disminución de su capital social en el Grupo Financiero Serfin. En esta compañía tenía un 10% de acciones y meses después la obtención de acciones ascendió a un 20%, sin embargo, a mediados de 1996, la participación disminuyó a 11.4%. Así mismo se decidió reducir su capital social con su empresa hermana Cydsa, con lo cual logro reducir su deuda en 30 millones de dólares.

Lo anterior, respondió al plan estratégico 4-18 que significa el número de etapas y el tiempo en meses que deben cumplirse las metas fijadas. El propósito de dicho plan es concentrar los esfuerzos en los negocios básicos del consorcio para tener una estructura financiera mas flexible que le permitiera iniciar una nueva etapa de expansión mas razonada y con una mezcla mas rica en capital que en deuda.  
Esta estrategia comprende cuatro etapas:

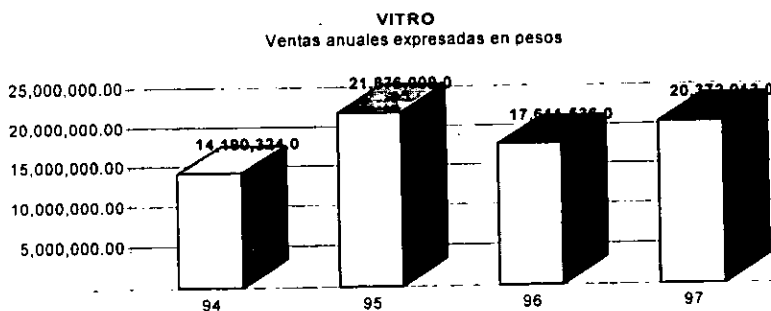
<sup>36</sup>Castillo Jorge Arturo, "Reconstruyendo el crecimiento" Revista Mundo Ejecutivo. No.221, México. septiembre 1997, pp. 116.

- 1.- Destinar el flujo de efectivo a los negocios clave.
- 2.- Reducir 300 millones de dólares del total de pasivos que ascienden a \$1800 millones de dólares.
- 3.- Mejorar el desempeño operativo y la posición de mercado de cada negocio.
- 4.- Desinvertir en negocios no prioritarios, establecer alianzas estratégicas e invertir selectivamente en compañías relacionadas con la producción de envases de vidrio, vidrio plano, cristalería y enseres domésticos.

Con este plan Vitro realizó un reenfoque de su estrategia a fin de disminuir pasivos y tener liquidez para seguir invirtiendo.

Vitro ha hecho más eficiente sus operaciones en el mundo y es fuerte competidor en América Latina. Asimismo, ha realizado importantes coinversiones con varias empresas norteamericanas e inglesas, lo que le ha permitido internacionalizarse velozmente.

Después de enfrentar varios años difíciles Vitro retoma el camino del crecimiento sostenido y en el próximo lustro invertirá mil millones de dólares en sus negocios clave: vidrio plano, envases y enseres domésticos. El camino difícil que ha seguido esta empresa regiomontana les ha dejado una gran enseñanza como lo comenta su director Federico Sada González " Hay que saber retirarse a tiempo, replantear la estrategia y volver a regresar al campo de batalla en el momento adecuado"<sup>37</sup>. Esta enseñanza se ve reflejada en sus ventas que si bien en el período 94-95 tuvieron un incremento de \$7, 685,685.00 (millones de pesos)<sup>9</sup> esto no fue sostenible en el siguiente año. No obstante para 1997 con su reenfoque en las estrategias Vitro logro incrementar sus ventas en \$2,760,477.00 millones de pesos respecto al año anterior.



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

<sup>37</sup>La Nueva herejía de Vitro, Revista Expansión, México Agosto 27, 1997. Vol. 29 p.p. 20

Durante los siguientes años el crecimiento de Vitro tomará esencialmente dos formas: enfatizar el crecimiento y el rendimiento de capital empleado por medio de la transformación del portafolio de negocios de la empresa, sin debilitar la solidez de la condición financiera de largo plazo.

Asimismo, como parte de su expansión global, Vitro formalizó una conversión con General Electric, que le permitirá generar ingresos de 80 millones de dólares en el tercer año de operaciones.

En vidrio plano aumentará la capacidad de producción en México en 150 toneladas para el año 2002, con lo cual, la empresa anticipa una demanda de vidrio automotriz y de construcción en México y Sudamérica.

Actualmente Vitro esta integrada por más de 50 compañías y subsidiarias y mantiene relaciones comerciales con 70 países a los que exporta.

Como podemos observar en la gráfica, el periodo más bajo en ventas ha sido el de 1994. Sin embargo, el incremento mostrado en el periodo siguiente por mas de 7 millones .

Una de las actividades más dinámicas de Vitro son las exportaciones, que en 1997, ascendieron a más de 644 millones de dólares, cifra considerablemente superior a los 561 millones de dólares que exportaron en 1996.

Así mismo, los tratados de México con las naciones vecinas en Centro y Sudamérica , permitieron a la empresa desarrollarse en estos países.

Finalmente podemos observar el crecimiento de exportaciones durante los dos últimos años, lo cual represento un crecimiento del XX%, lo que nos permite concluir que la estrategia de internacionalización de Vitro ha sido la expansión de sus exportaciones.

## **CONDUMEX**

Sector: Manufacturero (Productos metálicos, maquinaria y equipo)

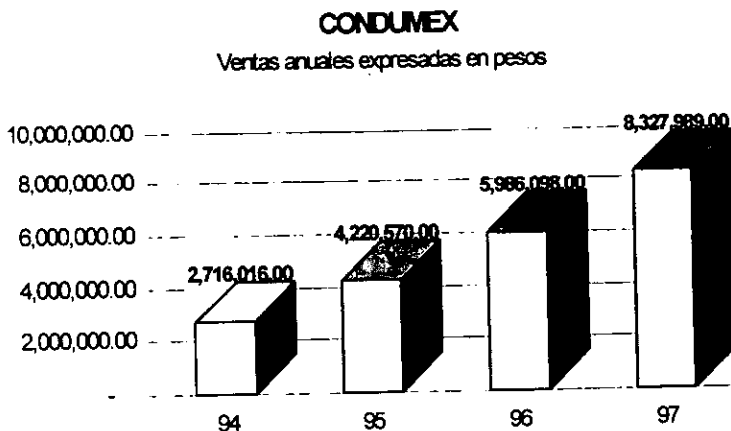
Esta empresa, perteneciente al área industrial del Grupo Carso compuesta por: Citagam, Nacobre, Minera Frisco , Corporación Industrial Ilantera y Porcelanite.

Con negocios en electromanufacturas, autopartes y plásticos, no sólo cuenta con oficinas en Los Angeles y Atlanta y 10 centros más de distribución, sino que también está realizando operaciones en Dallas, a través de su filial Condumex Incorporated y es proveedor confiable de la NASA. Pero sus planes de internacionalización no se limitan a Norteamérica, pues

actualmente está llegando al corazón de Asia, por medio de sus representantes en Malasia, Corea del Sur y Vietnam.

Condumex es un proveedor global de las grandes armadoras automotrices y construyó una planta en Brasil, la cual se estima empiece a operar este año.

Gracias a las estrategias que ha mantenido esta importante empresa y los importantes mercados a los cuales ha incursionado, le han permitido tener un nivel de ventas superior año con año como se muestra en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

## TELEVISA.

Sector: Comunicaciones y Transportes

En lo que respecta a las comunicaciones, esta empresa inició su actividad externa hace relativamente poco tiempo y esto significó consolidarse como la principal productora de televisión de Hispanoamérica.

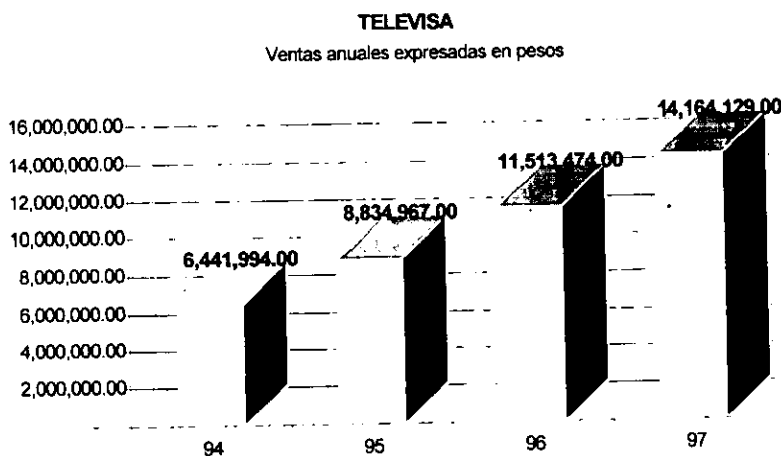
Televisa ha sido capaz de lanzarse a conquistar los mercados internacionales, realizar alianzas estratégicas y asumir fracasos temporales al mismo tiempo que logra penetrar en mercados como Estados Unidos, Europa y en la mayoría de los países Sudamericanos.

A pesar de ser una de las empresas que mayores críticas recibe en ciertos círculos culturales y políticos, Televisa es considerada como una de las empresas mexicanas más agresivas desde el punto de vista empresarial.

El grupo Televisa esta compuesto por Fonovisa, Melody, Musivisa, América, en el rubro de audio, además de el Diario Ovaciones, y de las revistas Eres, Somos, Tv y Novelas, Vanidades, Cosmopolitan, además de ser dueño de los Clubes de Fútbol : América y Necaxa; de estadios deportivos y del museo de Arte Contemporáneo entre otros.

Actualmente Televisa es vista como un imperio en decadencia debido a la apertura de otras televisoras siendo su principal competidor Televisión Azteca, quien adquirió los canales 7 y 13 que anteriormente pertenecían a la Televisión Estatal. Sin embargo, ante el surgimiento de un gran competidor, Televisa se encuentra en un período de cambios que van desde su organización hasta su programación.

Las ventas de Televisa muestran un gran incremento, en tan solo cuatro años han logrado incrementar sus ventas en mas de un 100%. No obstante, no debemos olvidar que si bien ahora ya tiene un competidor fuerte como es TV azteca, los años en el mercado y el monopolio que Televisa representaba, han tenido mucho que ver en su desempeño.



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

## **BIMBO**

Sector: Manufacturero (Alimentos, Bebidas y Tabaco)

Es la empresa de mayor significación en avances nacionales de calidad, teniendo que enfrentar un elevado nivel de competencia. Cuenta con una estrategia de producción y comercialización que parte del interés por acercarse a los gustos y necesidades de los clientes. Cuenta además con una poderosa red de distribución que abarca todos los estados del país.

Por otro lado es de resaltar que esta empresa ha logrado forjarse una imagen corporativa muy positiva.

"Bimbo" ya había asombrado al dominar el mercado mexicano de pan empaquetado. Hoy está marcando pautas al internacionalizarse y producir en Guatemala, adquirir "Alimentos/Cena" en Chile y preparar nuevas adquisiciones en El Salvador y Venezuela. Esto y su creciente alianza con Sara Lee para promover la distribución recíproca de sus productos en ambos mercados, la convierten en una empresa mexicana que ha sabido triunfar en el exterior.<sup>38</sup>

En opinión de los principales directivos del Grupo Industrial Bimbo, el éxito en sus actividades de comercialización se debe básicamente a la instrumentación de varios elementos clave, entre los que figuran los siguientes:

- Empleo de personal de calidad.
- Cuidado de la imagen corporativa.
- Adecuación del perfil de los vendedores a la lógica producto-mercado.
- La priorización del cumplimiento por parte de todos los trabajadores.
- El estímulo moral y material a los vendedores.
- La ponderación y selectividad en los instrumentos de estudio de mercado.
- Prospectiva y planeación como elementos de posicionamiento en el mercado.
- La asimilación y uso de la tecnología disponible.

La estrategia empresarial seguida por Bimbo en su expansión fue la firma de alianzas y acuerdos de distribución, primero con otras empresas, para posteriormente pasar a la instalación de plantas propias en otros países.

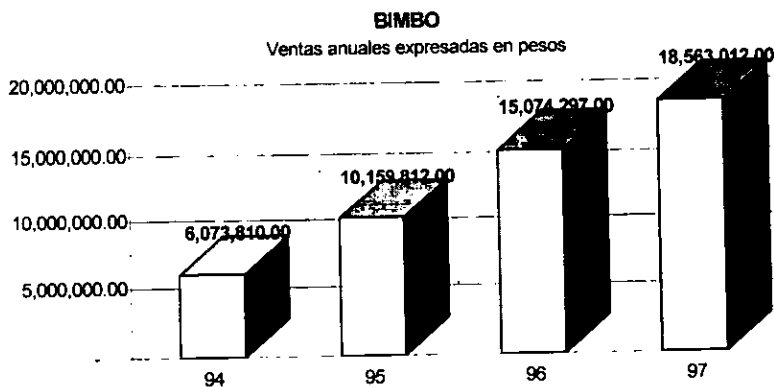
---

<sup>38</sup> Dabat, Alejandro. "México y la Globalización", Asociaciones Estratégicas de carácter comercial y financiero. Editorial UNAM, Cuernavaca Morelos.

"Bimbo tiene hoy día 12 plantas en el exterior y está negociando con Mc Donald's de Perú para ser su proveedor exclusivo. Así mismo, abrió una panificadora en Perú, y en Texas y California está presente por medio de compañías distribuidoras. Esta firma mexicana decidió expandir sus operaciones internacionales cuando vio la aceptación de sus productos exportados y hoy en día cuenta con plantas de manufactura en Chile, Venezuela, Uruguay, Argentina, Perú, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Estados Unidos."<sup>39</sup>

Así mismo, la presencia de Bimbo en esos países se encuentra a través de: Fábricas de pan, pasteles, galletas, botanas y chocolates, molinos de harina y otros alimentos, lo cual le permite pronosticar una venta por \$2.7 millones de dólares al término de este 1998. De los cuales el 26% provendrá de las plantas extranjeras.

En general el panorama que presenta a futuro la industria alimentaria mexicana, a la cual pertenecen Bimbo y Maseca, es alentador. Las alianzas de los industriales con los agricultores y el dinamismo y la inversión en los procesos de investigación y desarrollo, unido al estímulo que representa el crecimiento de la demanda agregada como resultado de los incrementos poblacionales previstos hasta el año 2030 (estimada en 135 millones de mexicanos), constituyen elementos que favorecen su desarrollo prospectivo, no sin dejar de lado los retos que todo crecimiento acelerado presupone. Lo anterior se ve reflejado en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

<sup>39</sup>Vázquez Ricardo. "Las diez multinacionales y las 100 empresas que más valor generan". Revista Mundo Ejecutivo. No. 231 México. Julio 1998. pp. 20



## **MASECA**

Sector: Manufacturero (Alimentos, Bebidas y Tabaco)

"Maseca", por su parte, se ha distinguido por marcar la pauta en varios terrenos. Fue pionera en la industrialización de un producto ancestral y componente casi insustituible de la dieta diaria del mexicano: la tortilla. Esta empresa no tardó en cotizar en la Bolsa de Valores, ampliando con esto sus posibilidades de adquisición de los recursos que le demandaba su rápida expansión. Hoy se encuentra entre una de las empresas mexicanas que más destina a los gastos de investigación y desarrollo tecnológico. En estos momentos hace grandes esfuerzos por internacionalizar su esfera de actividad. Son apreciables los resultados en el desempeño de sus plantas en Costa Rica, Honduras, Estados Unidos y Venezuela.

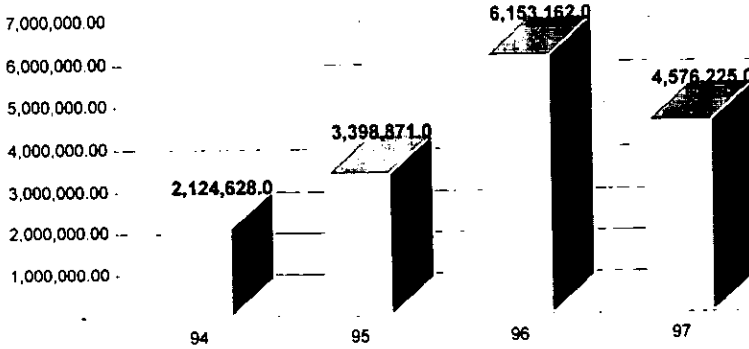
Esta empresa perteneciente al Grupo Gruma tiene como desafíos incursionar en la industria del pan blanco en México y en la producción de frituras y maíz en Inglaterra, para elaborar dentro de la Unión Europea productos que actualmente son exportados de las plantas situadas en Estados Unidos, esta inversión constituirá inicialmente un gasto de 20 millones de dólares. Con la puesta en marcha de esta planta se estiman ventas anuales de 30 millones de dólares.

En 1997, este grupo empezó la construcción de dos nuevas plantas de tortillas: una en Houston y otra en Tacoma, Washington y una planta de pan en el Estado de Nuevo León. Por otra parte, tiene planeado iniciar la construcción de una unidad de producción adicional en Honduras.

Otra de las estrategias que ha llevado a Maseca a consolidarse, han sido las alianzas estratégicas; una de las mas significativas fue la firmada con Archer-Daniels Midland, una de las principales empresas procesadoras a nivel mundial, alianza que le permitió abrirse puertas en la industria del Trigo.

La estrategia de internacionalización de Maseca, se ha venido desarrollando a través de acuerdos de distribución a fin de ser conocido por el mercado extranjero y posteriormente instalar sus plantas para la operación de distribución de los productos.

**MASECA**  
Ventas anuales expresadas en pesos



Fuente: Elaboración con datos obtenidos del reporte de las 500 Empresas de las Revistas Expansión, México 1996-1998.

No obstante que en 1997, sus ventas fueron menores respecto al año anterior, se espera que con la construcción de sus nuevas plantas en el extranjero y en México, sus ventas se vean incrementadas.

Finalmente, con el análisis de las empresas mexicanas más representativas tanto por las estrategias implementadas como su presencia en el extranjero, podemos concluir que ciertamente las ventajas competitivas de una firma están vinculadas a su estrategia individual: utilización de una tecnología avanzada, optimización de las economías de escala, programas de formación y organización administrativa y financiera eficiente. Pero la estructura productiva, así como las políticas gubernamentales, pueden reforzar o por el contrario, debilitar la competitividad.

El papel del Estado debe estar orientado a promover y dirigir la estrategia hacia el fomento de las innovaciones, la inversión y el desarrollo, la educación y capacitación, la inversión directa y la construcción de mecanismos que permitan una mejor vinculación entre el sector público y el privado.

## CONCLUSIONES

Como colofón del análisis de investigación realizado y expuesto a través de estas páginas, es necesario ante todo valorar que la globalización del mundo constituye un proceso histórico de carácter universal y evidentemente ineludible e irreversible, a estas alturas temporales de finalización del siglo XX.

Existen importantes retos que se derivan del fenómeno globalizador, los cuales abarcan múltiples esferas de la vida de las naciones para el venidero siglo, en los planos políticos, sociales, culturales, científico-tecnológicos y económico-financieros. Entre estos retos desatacan con fuerza especial los que se encaminan hacia el desenvolvimiento de las empresas, como célula económica fundamental de los sistemas productivos y de servicios, los que se relacionan con el avance de unas dimensiones competitivas nunca antes vistas y que se potencian dinámicamente a nivel internacional.

La extensión de las operaciones empresariales a través de los más variados mercados geográficos, implican una diversidad y necesaria eficiencia en el manejo de los recursos y de las políticas, que no sólo abarca el ámbito de las organizaciones, sino también el de los gobiernos en sus esfuerzos de coordinación y flexibilización de las estrategias económicas y financieras de los países.

Resulta necesario también extrapolar que el mundo desde hace 50 años, se movió en una lógica centro-funcional, para el desempeño de las Relaciones Económicas Internacionales (REI), lo cual estuvo girando organizacionalmente alrededor del sistema o trilogía de Bretton Woods de la postguerra, en el cual tres organizaciones básicas desplegaron su rol central en la dirección del mecanismo comercial y financiero del orbe: el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), recientemente devenido en Organización Mundial del Comercio. Cada uno de estos organismos ha desempeñado su función específica en el sistema (carácter funcional) y se basan de conjunto en una lógica en donde las REI se manejan como relaciones entre Estados/Naciones (carácter centrista).

Todo el esquema anterior ya no responde íntegramente a las características en evolución, de un mundo cada vez más multipolar, de trascendencia económico-productiva y financiera transnacional y por todo ello menos centrista en su desarrollo. De aquí la ingente necesidad globalizadora integral de transformar el sistema de organización económica internacional existente.

El panorama globalizador ha ido abarcando de una forma bastante generalizadora y multilateral las diferentes regiones del mundo, y en este sentido América Latina no ha resultado una excepción. Esta área del mundo ha sido afectada drásticamente por las nuevas tendencias.

En la región resurge con renovada fuerza la necesidad de una fuerte dosis de pragmatismo y flexibilidad en lo que se refiere a las políticas económicas instrumentadas, en aras de lograr una adecuada coherencia en las directrices económicas que se tracen, teniendo en cuenta la conjugación del papel del Estado y su combinación acertada con las relaciones emanadas del funcionamiento de las relaciones de mercado. La realidad mundial y latinoamericana en especial, exigen la no exclusión de la dualidad Estado/Mercado, como fórmula compensada a tener en cuenta a la hora de conducir los procesos económico-productivos en la región. En este contexto se incluyen con particular intensidad las políticas estratégicas empresariales para alcanzar la competitividad de las organizaciones y su mejor posicionamiento en el mercado internacional.

México y sus empresas se inscriben en el contexto anterior. La empresa mexicana también ha tenido que rediseñar y redefinir sus estrategias corporativas ante la cambiante naturaleza de la competencia internacional. Este ha constituido el objetivo central de análisis de esta investigación. A continuación se presentan las conclusiones principales que emanan del mismo:

- El modelo económico mexicano resultó transformado a partir del cambio de estrategia de mediados de los años 80's, sobre la base del reconocimiento del carácter ya agotado de la industrialización proteccionista cerrada, en funcionamiento nacional por décadas. El giro producido ha sido de 180° hacia la liberalización privatizada de las actividades económicas y la apertura comercial-financiera del país. La apertura mexicana ha sido un resultado directo de la necesidad de adaptación ante una economía mundializada, la cual ha marcado con nuevas tendencias las relaciones económicas internacionales.
- Uno de los resultados culminantes del proceso aperturista de la nación, lo ha sido la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1994), el cual significa a la vez, un punto de partida

en los esfuerzos nacionales en aras de alcanzar una competitividad a nivel mundial.

- Se plantea que el rumbo de liberalización económica y apertura comercial de los últimos tres lustros, si bien es cierto que ha beneficiado a la planta productiva nacional en niveles generales de competitividad, no ha sido suficiente para fortalecer el dinamismo de la industria a través de las alianzas empresariales de contenido científico-tecnológico. El logro de este dinamismo como tendencia efectiva, redundaría en la disminución de las brechas multifacéticas entre los niveles de desarrollo de México y el de las naciones industrializadas.
- Destacan como puntos neurálgicos de la nación para alcanzar niveles superiores de competitividad, los siguientes: los problemas de la capacitación de la fuerza laboral para la asimilación de alta tecnología, la infraestructura general de comunicaciones, los sistemas de transporte eficientes y costeables y los sistemas informáticos empresariales.
- El desarrollo y expansión de las organizaciones empresariales transnacionales, ha sido un indudable resultado de la apertura liberalizadora mexicana. Se ha conformado un esquema de asociaciones con capital internacional, que ha tenido fuertes repercusiones organizativas en la industria nacional, modificando sus estrategias, estructuras y cultura empresariales. También ha presentado fuertes impactos financieros y tecnológicos.
- En la etapa actual de evolución mundial de finales del siglo XX, la batalla del desarrollo socio-económico de las naciones, sólo puede ser ganada en el terreno de la globalización y del empuje competitivo internacionalizador de las empresas. En los marcos anteriores, la idea ajustada del especialista norteamericano de la Universidad de Harvard Michael Porter, sobre la ventaja competitiva de las organizaciones, debe constituir un punto de partida a enriquecer en el análisis de los procesos competitivos de las empresas.
- De acuerdo a la evolución internacional de la idea competitiva de las organizaciones en las últimas décadas, se ha ido conformando, a partir de los años 80's y hasta hoy día, un concepto clave para el funcionamiento eficiente de la empresa moderna en condiciones de globalización; éste es el de "la estrategia competitiva" el cual trata de integrar las lógicas de estrategia y competitividad dentro de los impulsos internacionalizadores hacia el próximo siglo XXI. Las modificaciones experimentadas por las tendencias internacionales en el ámbito económico a partir de los años 50's, han generado la

necesidad de nuevas explicaciones teóricas y de nuevas instrumentaciones prácticas en el terreno de las políticas empresariales.

- Una respuesta concreta a la naturaleza cambiante de la competencia interempresarial, ha sido el imperativo de modificar los conceptos acerca de cómo potenciar la competitividad de las empresas, en términos de su capacidad estratégica, convirtiéndose este elemento en el fundamental para desarrollar las nuevas políticas corporativas. En el centro de estas novedosas concepciones aparece la idea de vincular la competitividad y la estrategia a los problemas de la calidad, al tiempo que saltan a primer plano los elementos relacionados con el mercado atractivo y la solidez de la empresa como puntos insoslayables para posicionarse de la mejor manera posible en los marcos internacionales.
- México pretende estar cada vez más a la altura de estos esfuerzos, en un contexto dinámico de avance de la productividad y de sus formas de organización empresarial.
- Las corporaciones transnacionales en México y su extensión, han constituido una contribución reestructuradora y de diversificación para la economía según lo muestra con claridad el análisis estadístico realizado en esta investigación de 1990 a 1996. Estos estudios avalan el beneficio ejercido sobre el cambio estructural del comercio exterior nacional en los últimos años.
- La evolución económica de las empresas mexicanas de punta, en el último quinquenio, avala la necesidad de la internacionalización como una vía efectiva de crecer y racionalizar sus esfuerzos productivos en las nuevas condiciones de globalización. El posicionamiento internacional en mercados competitivos de los tiempos actuales y futuros y la necesaria adaptación a entornos más amplios y complejos, así lo reclaman.

La necesidad del lanzamiento hacia los mercados internacionales y el posicionamiento real en éstos, constituye un reto objetivo de la empresa mexicana hacia el siglo XXI. La base de esta internacionalización no debe estar aislada del mercado interno y del proceso de recapitalización de las organizaciones, a la par de la incorporación de avanzada tecnología. La lógica integral de los mercados globales, requiere cada vez más de la armonización efectiva de las actividades Producción/Comercialización y Distribución Internacional en las estrategias expansivas mundiales del contexto empresarial mexicano hacia el futuro inmediato.

## ANEXO 1

### Calendario de desgravación para productos mexicanos

Mercado de Destino	Entrada sin pagos de Impuestos		
	<i>Inmediata</i>	<i>5 años</i>	<i>10 años</i>
<b>Estados Unidos</b>	Automóviles	Cerveza	Lámina y tubería de acero
	Parabrisas	Camiones de carga	Botas y zapatos de cuero
	Estufas de Gas	Pantalones de algodón	Sanitarios de cerámica
	Planchas eléctricas	Motores Eléctricos	Calentadores de Agua
	Refrigeradores Domésticos	Asientos Automotrices	Penicilinas
	Lavabos de cerámica	Tejidos de algodón	
	Envases de vidrio		
	Televisores		
	Motores de Gasolina		
	Radios y Caseteras		
Computadoras			
<b>Canadá</b>	Cerveza	Televisores	Juguetes
	Equipo de cómputo	Envases de Vidrio	Cafeteras Eléctricas
	Partes de televisores	Calentadores	Exprimidores de Jugos
	Parabrisas	Camiones ligeros	Pantalones de Algodón
	Lavabos de Cerámica	Cristalería	Calzado
Mármol	Azulejo de Cerámica		
	Baterías para automóviles		

**Calendario de desgravación para productos extranjeros a México**

País de Origen	Entrada sin pagos de Impuestos		
	<i>Inmediata</i>	<i>5 años</i>	<i>10 años</i>
<b>Estados Unidos</b>	Locomotoras Diesel Fotocopiadoras Videocaseteras Aviones Bulldozers  Teléfonos celulares Maquinaria Equipo electrónico Epo. de Transporte no automotriz Instrumento de Precisión	Computadoras llantas Televisores Radios Portátiles Pantalones de algodón	Autos Refrigeradores Lavadoras
<b>Canadá</b>	Equipo de telecomunicaciones	Aparatos eléctricos Computadoras Hornos Industriales Papel	Tractocamiones  Shampúes Pañales

Se mencionan los principales productos únicamente.

Fuente: Secofi 1992.



## ANEXO 2

### Asociaciones Estratégicas de Carácter Productivo, Comercial y Financiero

<b>Sector:</b>	<b>Minería</b>
Grupo:	Peñoles (Alberto Bailleres)
Empresa:	Peñoles
Socios:	Minera Bismark
Objeto:	Exploración en la región de Pizapa, Estado de México
Grupo:	Industrial San Luis (Antonio Madero Bracho)
División:	Minera
Socios:	Phelps Dodge Corporation (E. U.) Cambior Inc. Hillsborough Resources (Canadá)
Objeto:	Exploración de oro y cobre en la región de Sonora
<b>Sector:</b>	<b>Manufacturas (Alimentos, Bebidas y Tabaco)</b>
Grupo:	Carso (Carlos Slim)
Empresa:	Cigatam
Socio:	Philip Morris (E.U.)
Grupo:	Pulsar (Alfonso Romo)
Empresa:	La Moderna
Socio:	National Tobacco Corp. (China)
Objeto:	Nueva Empresa para proceso de empaque
Grupo:	Bimbo (Lorenzo Servidje)
Empresa:	Bimbo
Socio:	Mrs. Baird's Bakeries (Texas, E.U.)

**Objeto:** Adquisición del 50% de la empresa americana para producir en E.U. y funda allá una nueva empresa (Q5 Foods) para distribuir los productos Bimbo.

**Grupo:** Herdez (Enrique Hernández)  
**Empresa:** Herdez  
**Socio:** Mc Cormick (E.U.)

**Grupo:** Herdez  
**Empresa:** Herdez  
**Socio:** Festin Foods (E.U.)  
**Objeto:** Compró la mayoría de la empresa en E.U. para producir allá alimentos enlatados.

**Grupo:** Gamesa  
**Empresa:** Gamesa  
**Socio:** Pepsicola International (E.U.) Adquirió el control

**Grupo:** Modelo (Pablo Aramburuzabala)  
**Empresa:** Cervecería Modelo  
**Socio:** Anheuser-Busch (E.U.)

**Grupo:** Visa- Bancomer (Eugenio Garza Laguera)  
**Empresa:** Femsa  
**División:** Refrescos  
**Socio:** Coca Cola Export (E.U.)

**Grupo:** Visa-Bancomer  
**Empresa:** Femsa  
**División:** Cerveza  
**Socio:** En tratos avanzados para asociarse con Miller Co. (E.U.)

**Grupo:** Alfa (Bernardo Garza Sada)  
**Empresa:** Sigma Alimentos  
**Socio:** Oscar Meyer Foods (Filial de Philip Morris, E.U.)  
**Objeto:** Nueva empresa para la producción de lácteos

**Grupo:** Geupec (Juan Gallardo)  
**Empresa:** Inmobiliaria Geusa  
**Socio:** Pepsico Inc. (E.U.)

**Sector: Manufactura (Textil y Prendas de Vestir)**

Grupo: Xabre (Pablo e Israel Brenner)  
Empresa: Texel  
Socio: First National City Corp. (E.U.)

Grupo: Alfa  
Empresa: Terza  
Socio: Shaw Industries (E.U.)  
Objeto: Fabricación de Alfombra

Grupo: Parras  
Empresa: Parras de Coahuila  
Socio: Commils Corp. (E.U.)  
Objeto: Fabricación de Mezclilla

**Sector: Manufactura (Papel y Productos de Papel)**

Grupo: Ponderosa de Chihuahua (Eloy Vallina)  
Empresas: Celulosa de Chihuahua y Plywood Poderosa  
Socios: Capitales de Canadá y E.U.

Grupo: Industrial de Durango  
Empresa: Empaques de Cartón Titán  
Socio: Stone Container Inc. (E.U.)

**Sector: Manufactura (Sustancias Químicas y Derivados del Petróleo)**

Grupo: Carso  
Empresa: Euskadi  
Socio: Continental (Alemania)

Grupo: Alfa  
Empresa: Fibras químicas  
Socio: Akso (Holanda)

Grupo: Alfa  
Empresa: Nylon de México  
Socio: Dupont (E.U.)

Grupos: Alfa y Celanese Mexicana (Isaac Saba)  
División: Fibras químicas  
Socio: Eastman-Kodak (E.U.)  
Objeto: Producción de poliéster

Grupo: Desc (Manuel Senderos)  
 Empresa: Girsá  
 Socio: Monsanto (E.U.)

Grupo: Industrial de Durango  
 Empresa: Empaques de Cartón Titán  
 Socio: Stone Container Inc. (E.U.)

Grupo: Industrial Química  
 Empresa: Industrial Química  
 Socio: Marathon Soppot (E.U.)  
 Objeto: Industrialización de productos químicos

Grupo: Arancia (familia Aranguren)  
 Empresa: Arancia Internacional  
 Socio: National Starch & Chemical Co. (E.U.)  
 Objeto: Producción de almidones y otros productos químicos derivados del maíz

Grupo: Arancia  
 Empresa: Arancia Internacional  
 Socio: Miles Laboratories (E.U.)  
 Objeto: Producción de colorantes de caramelo y enzimas

**Sector: Manufactura (Minerales no Metálicos)**

Grupo: Vitro-Serfin-Operadora de Bolsa (Adrián Sada)  
 Empresa: Vitro  
 Socios: Amsilcot-Wti (E.U.), Samsonite (E.U.), Whirpool (E.U.), American Silver (E.U.), Oivens- Illinois (E.U.), Corning Glass de E.U. (esta última asociación desecha en diciembre de 1993)  
 Objeto: Línea blanca y artículos de cocina

Grupo: Vitro-Serfin-Operadora de Bolsa  
 Empresa: Corning Inc.  
 Socio: Pilkington Bros. (Gran Bretaña)  
 Objeto: producción de artículos de vidrio y cristal

Grupo: Interceramic  
 Empresa: Interceramic  
 Socios: Armstrong (E.U.) y Eljer (E.U.)  
 Objeto: Fabricación de muebles para baño

Grupo: CEMEX (Lorenzo Zambrano)  
Empresa: Cementos Mexicanos  
Socio: Portland (E.U.)  
Objeto: Compra y operación de Lehigh White Cement en E.U.

Grupo: CEMEX  
Empresa: CEMEX  
Socio: Grupo Menoza (Venezuela)  
Objeto: Adquisición del control de la compañía. Vencemos en Venezuela para la producción de cemento

Grupo: Alfa  
División: Construcción  
Socio: Grupo Metecno SPA (Italia)  
Objeto: Nueva empresa para la fabricación de paneles aislados para la industria de la construcción.

Grupo: ICA (Familia Bernardo Quintana)  
Socio: Fluor Daniel (E.U.)  
Objeto: Nueva empresa

**Sector: Manufactura (Industrias Metálicas Básicas)**

Grupo: Alfa  
Empresa: Nematik  
División: Autopartes  
Socio: Fiat (Italia) y Teksid (Italia)

Grupo: Desc  
Empresa: Spicer  
División: Autopartes  
Socio: Dana Corporation (E.U.)

Grupo: Desc  
Empresa: Velcon  
Socio: GKN (E.U.)

Grupo: Desc  
Empresa: Filtram  
Socio: Allied Signal (E.U.)  
Objeto: Fabricación de filtros para autos

Grupo: Industrial San Luis  
Empresa: Grupo Rassini  
División: Autopartes

Socios: NHK Spring (Japón) y Triangle Spring Co. (Japón)

Grupo: Geo (Raymundo Gómez)  
Empresa: Dina  
División: Camiones  
Socio: Navistar (E.U.)

Grupo: Finsa (Familia Arguelles)  
Empresa: Finsa  
Socio: Morrison-Knudsen (E.U.)  
Objeto: Nueva empresa (Finsa-Mk) de servicios de ingeniería industrial, plantas eléctricas, parques industriales y tecnología automatizada en sistemas de carga.

**Sector: Comercio, (Restaurantes y Hoteles)**

Grupo: Cifra (Gerónimo Arango)  
Empresa: Aurrera  
Socio: Wall-Mart (E.U.)  
Objeto: Construcción y operación de tiendas de autoservicio (Wall-Mart) y de membresía (Sam's Club) en México.

Grupo: Comercial Mexicana  
Empresa: Comercial Mexicana  
Socio: The Price (E.U.)  
Objeto: Construcción y operación de tiendas de autoservicio (Price Club) en México

Grupo: Liverpool (Familia Guichard)  
Empresa: El puerto de Liverpool  
Socio: K-Mart (E.U.)  
Objeto: Construcción y operación de tiendas departamentales

Grupo: Gigante  
Empresa: Gigante  
Socio: Tandy International Corp. (E.U.)  
Objeto: Construcción y operación de establecimientos para la venta de aparatos eléctricos de la línea radio shack.

Grupo: Nadro  
Socio: McKesson Co. (E.U.)  
Objeto: Asociación y venta directa de medicamentos

Grupo: Sidek (Familia Martínez Huitrón)  
Empresa: Situr  
Socio: Thomas Cook (Gran Bretaña)  
Objeto: Nueva empresa de promoción turística internacional

**Sector: Transportes y Comunicaciones**

Grupo: Carso  
Empresa: TELMEX  
Socios: Southwestern Bell Int. (E.U.) y France Cable Co (Francia)

Grupo: Carso  
Empresa: TELMEX  
Socio: En tratos Avanzados para asociarse con AT&T (E.U.) en servicios telefónicos de larga distancia

Grupo: Industrias unidas (Alejo Peralta)  
Empresa: Iusacell  
Socio: En tratos avanzados para asociarse con Bell Atlantic (E.U.) y Northern Telecom (Canadá) en servicios de telefonía celular, larga distancia, TV interactiva y redes inteligentes.

Grupo: Industrias Unidas  
Empresa: Iusacell  
Socios: Motorola (E.U.), Northern Telecom (Canadá) y Bell South (Canadá)  
Objeto: Operar la concesión para telefonía celular en diferentes puntos de la República Mexicana.

Grupo: Visa-Bancomer  
Empresa: Bancomer  
Socio: En tratos avanzados para asociarse con Sprint International (E:U) y Telenorma (Alemania) con objeto de crear una empresa de servicios telefónicos de larga distancia.

Grupo: Banamex-Accival (Roberto Hernández)  
Empresa: Acciones y Valores de México (Accival)  
Socio: En tratos avanzados para asociarse con MCI-Communications (E:U.), en servicios telefónicos de larga distancia.

Grupo:	Tamsa
Socio:	Mc Caw (E.U.)
Objeto:	Operar la concesión de telefonía celular en la zona II de la República Mexicana
Grupo:	Protexa (Familia Lobo Morales)
Socio:	Motorola (E.U.)
Objeto:	Operar la concesión de telefonía celular en la zona IV de la República Mexicana
Grupo:	Televisa (Emilio Azcárraga)
Empresa:	Cablevisión
Socio:	Telecommunications Inc. (E.U.)
Grupo:	Televisa
Empresa:	Televisa
Socio:	QVC Network (E.U.)
Objeto:	Establecimiento de un servicio de ventas por medios electrónicos en México, España y Latinoamérica
Grupo:	USL de México
Empresa:	Asitec
Socio:	Unix Sistem Laboratories (E.U.)
Objeto:	Desarrollo de tecnología de sistemas



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Barajas, Ismael. "Descentralización Industrial y Desarrollo Regional en México." Editado por el Colegio de México. México 1993. Pp. 45.
- Ansoff, Hi y otros. "El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración". Editorial: Trillas. México, 1991. Pp. 284.
- Bartlett, Cristopher y Ghoshal, Sumantra. "La empresa sin fronteras. La solución transnacional". Editorial Mc Graw Hill. España, 1991. Pp.274
- Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio. Fundamentos de economía y organización industrial". Editorial: Mc Graw-Hill. España, 1994. Pp. 392.
- Canals, Jordi. "La internacionalización de la empresa". Editorial Mc Graw-Hill. España, 1994. Pp. 186.
- Canals, Jordi. "La nueva economía global". Editorial: Deusto. España, 1993. Pp. 314.
- Colaiacovo, Juan Luis y otros. "Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional". Editorial: Macchi. Argentina, 1993. Pp. 240.
- Cordeiro, José Luis. "El desafío latinoamericano y sus cinco grandes retos". Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1995. Pp. 320
- Dabat, Alejandro (coordinador). "México y la globalización". Editorial CRIM-UNAM. México, 1994. Pp. 287.
- González Sara (coordinadora). "Temas de organización económica internacional". Editorial: Mc Graw-Hill. España, 1993. Pp. 387.
- Hermida, Jorge y otros. "Administración y Estrategia . Teoría y Política." Editorial Macchi. Argentina. 1992. Pp. 575.

- Hill, Charles W.L., Jones, Gareth. "Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado". Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. Mexico, 1995. Pp. 540.
- Iglesias, Enrique. "Reflexiones sobre el desarrollo económico". Editorial: BID. E.U. 1992. Pp. 171.
- Jarillo, José Carlos. "Dirección estratégica" Editorial: Mc Graw-Hill. España 1992. Pp. 204.
- Jarillo, José Carlos y Martínez, Echezarraga Jon. "Estrategia internacional, mas allá de la exportación". Editorial: Mc Graw-Hill. España, 1991. Pp. 208.
- Krugman Paul y Obstfeld, Maurice. "Economía internacional. Teoría y política". Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1995. Pp. 962.
- Lambin, Jean Jaques. "Marketing estratégico" 3ª Edición. Editorial: Mc Graw-Hill. España, 1995. Pp. 610.
- Loyola, Antonio. Y Settino, Macario. "Estrategia empresarial en una Economía Global." Grupo Editorial Iberoamérica. Mexico, 1994. Pp. 79.
- Martínez, Ifigenia. "Economía y democracia". Editorial: Grijalbo. México, 1995.
- Monteverde, Agustín. "Estrategias para la competitividad internacional. Instrumentos para triunfar en los mercados globales". Editorial: Macchi. Argentina, 1992. Pp. 301.
- Nuñez del Arco, José. "Políticas de ajuste y pobreza. Falsos dilemas verdaderos problemas". Editorial: BID. E.U., 1995. Pp. 252.
- Ohmae, Kenichi. "El pensamiento del Estratega". Editorial Mc Graw Hill, México. 1982. Pp. 248.
- Rachman, David. y otros. "Introducción a los Negocios. Enfoque Mexicano". Editorial Mc Graw Hill. 8ª Edición. México, 1996. Pp. 543.
- Requeijo, Jaime. "Economía mundial". Editorial Mc Graw-Hill. España, 1995. Pp. 379.
- Rocha Centeno, Rogelio. "Estrategia competitiva para empresas. Guía practica". Editorial: Trillas. México, 1990. Pp. 74.

- Silvestre Méndez, José y Zorrilla Arena, Santiago. "Diccionario de Economía" Editorial: Limusa Noriega., 1994. Pp. 172
- Teitel, Simón (compilador). "Hacia una nueva estrategia de desarrollo para América latina" Editorial: BID. E.U., 1993. Pp. 448.
- Tugores, Ques, Juan. "Economía internacional e integración económica". Editorial: Mc Graw-Hill. España, 1995. Pp. 246.
- Urquidi, Víctor. (Coordinador). " México en la Globalización. Condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo". Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1997.

## HEMEROGRAFÍA

- Belohlav, James A. "Calidad estratégica y competitividad". California Management Review. Vol.35. No.3, primavera de 1993.
- Bendesky, León. "Economía regional en la era de la globalización". Revista de comercio exterior. vol. 44. Número. 11 Noviembre,1994.
- Carrasco Licea, Rosalba y Hernández Puente, Francisco. "El aniversario de los gemelos vigilantes". Periódico: La Jornada. . Octubre 10, 1994.
- Contreras Sosa, Hugo. "Madrid, Bretton Woods y Washington: medio siglo de la economía mundial". Revista de relaciones internacionales. Enero-marzo, 1995. Número 65 vol. pendiente. México, 1995.
- Coratella M. Walter "Las empresas mas rentables" Revista Mundo Ejecutivo, Vol. XXVIII, No. 206, Junio, 1996.
- Ibid. "Telecomunicaciones" Vol. XXIX, No. 207, Julio, 1996.
- Ibid. "Envase y Embalaje" Vol. XXIX, No. 215, Marzo, 1997.
- Ibid. "Libre Comercio: Más beneficios que costos".Vol. XXIX No. 226, Febrero, 1998.
- Ibid. "Las diez multinacionales y las 100 empresas que más valor generan". Vol. XXIX, No. 231, Julio 1998.
- Coriat , Benjamin. "Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad". Revista: Realidad Económica. Instituto argentino para el desarrollo económico. Número. 124. Mayo-Junio,1994.
- E. Estrello David. "Las 500 empresas de México" Revista Expansión, Vol. XXII, No. 547, Agosto 15, 1990.
- Ibid. Vol. XXII, No. 572, Agosto 21, 1991.

- Ibid. Vol. XXIV, No. 597, Agosto 19, 1992.
- Ibid. Vol. XXV, No. 622, Agosto 18, 1993.
- Ibid. Vol. XXVI, No. 647, Agosto 17, 1994.
- Ibid. Vol. XXVII, No. 672, Agosto 16, 1995.
- Ibid. Vol. XXVIII, No. 697, Agosto 14, 1996.
- Ibid. Vol. XXIX, No. 722, Agosto 13, 1997.
- Ibid. Vol. XXIX, No. 747, Agosto 12, 1998.
  
- E. Estrello David. "Las exportadoras e importadoras de México" Revista Expansión, Vol. XXII, No. 550, Septiembre 26, 1990.
- Ibid. Vol. XXIII, No. 575, Octubre 2, 1991.
- Ibid. Vol. XXIV, No. 600, Septiembre 30, 1992.
- Ibid. Vol. XXV, No. 625, Septiembre 29, 1993.
- Ibid. Vol. XXVI, No. 650, Septiembre 28, 1994.
- Ibid. Vol. XXVII, No. 674, Septiembre 13, 1995.
- Ibid. Vol. XXVIII, No. 699, Septiembre 1, 1996.
- Ibid. Vol. XXIX, No. 724, Septiembre 10, 1997.
- Ibid. Vol. XXIX, No. 749, Septiembre 9, 1998.
  
- E. Estrello David. "El viacrucis de Vitro" Revista Expansión, Vol. XXIX, No. 723, Agosto 27, 1997.
- Ibid. "El Distrito Federal en urgencias", Vol. XXIX, No. 730, Diciembre 3, 1997.
- Ibid. "Los hombres de expansión" Vol. XXIX, No. 732, Enero 14, 1998.
  
- Garrido, Celso. "Estrategias empresariales ante el cambio estructural de México". Revista Comercio Exterior, Vol. 47, No. 8, México, Agosto, 1997.

- Lozano, Lucrecia, "Globalización y regionalización en la economía internacional". Revista de relaciones internacionales. Julio-Septiembre, 1993. No. 59 Vol. 15. México 1993.
- Mena, Roberto. "Modernización Integral" Perfiles Empresariales, Novedades, México. Sección Finanzas, 7 de agosto de 1998.
- Motorola Corp. "The six steps to six sigma". Motorola Malcom Baldrige Quality Seminar .USA.1989.
- Teitel , Simón "Qué estrategia de desarrollo debe adoptar América Latina". Revista de comercio exterior. vol. 45 No. 9 Septiembre, 1995.
- Secofi, ¿Qué es el TLC?, México 1992.
- Villavicencio , Daniel. " Las pequeñas y medianas empresas innovadoras." Revista Comercio Exterior. Vol. 44, No .9. México, septiembre de 1994.