

10



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

## "EXPANSION TRANSNACIONAL EN LOS 90'S DE LOS CONGLOMERADOS MEXICANOS"

288261

### T E S I S

Que para obtener el título de:

### MAESTRIA EN FINANZAS

Presenta:

**NORMA CLAUDIA SIMESSEN DE BIELKE**

Dirigida por:

**DR. CARLOS MORERA CAMACHO  
DR. JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO**



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.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES	1
JUSTIFICACION	8
OBJETIVO	13
HIPÓTESIS	13
ESTRUCTURA DE LA OBRA	15
<b>I. MARCO TEORICO Y METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
1.1. MARCO TEORICO	17
1.2. METODOLOGIA	21
<b>II. CONTEXTO DENTRO DEL CUAL SE DESARROLLAN Y EXPANDEN LOS GGE</b>	<b>27</b>
2.1. CONTEXTO GENERAL SOBRE EL CUAL SE DA EL PROCESO DE ACUMULACIÓN GLOBAL DEL CAPITAL	28
2.2. CONTEXTO NACIONAL BAJO LA CUAL SE EXPANDIERON LOS GGE MEXICANOS	41
<b>III. LOS GRANDES GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS SELECCIONADOS</b>	<b>53</b>
3.1. PRESENTACIÓN. ¿QUIÉNES SON LOS GGE MEXICANOS TIPO CONGLOMERADOS SELECCIONADOS?	54
3.2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE REFORMA ESTRUCTURAL Y SU IMPACTO SOBRE LA TENDENCIA A LA EXPANSIÓN DE LOS GGE MEXICANOS SELECCIONADOS	67
<b>IV. COMPORTAMIENTO DE EXPANSION E INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GGE CONGLOMERADOS MEXICANOS</b>	<b>89</b>
4.1. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	90
4.2. REDES	123
4.3. TECNOLOGÍA	153
<b>CONCLUSIONES PRELIMINARES Y GENERALES</b>	<b>179</b>
CONSIDERACIONES PRELIMINARES	179
CONCLUSIONES FINALES	187
DISCUSION TEORICA SURGIDA EN LA INVESTIGACIÓN	201

<b>APENDICE CONCEPTUAL</b>	<b>207</b>
BASES CONCEPTUALES	207
1. ESTRATEGIA	207
2. TEORÍA SOBRE GRUPOS ECONÓMICOS	229
<b>ANEXO</b>	<b>237</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>259</b>

*El conocimiento del conocimiento obliga. Nos obliga a tomar una actitud de permanente vigilia contra la tentación de la certeza, a reconocer que nuestras certidumbres no son pruebas de verdad, como si el mundo que cada uno ve fuese el mundo y no un mundo que traemos a la mano con otros.*

*Nos obliga porque al saber que sabemos no podemos negar lo que sabemos, lo cual conlleva una ética que es inescapable y que no podemos soslayar.*

*En esta ética, equivale buscar las circunstancias que permiten tomar conciencia de la situación en que se está y mirarla desde una perspectiva más abarcadora, con una cierta distancia.*

*Y cada vez que nos encontremos en contradicción u oposición con otro ser humano, con el cual quisiésemos convivir, nuestra actitud no podrá ser la de reafirmar lo que vemos desde nuestro propio punto de vista, sino la de apreciar que nuestro punto de vista es el resultado de un acoplamiento estructural en un dominio experiencial tan válido como el de nuestro oponente, aunque el suyo nos parezca menos deseable.*

*Lo que cabrá, entonces, será la búsqueda de una perspectiva más abarcadora, de un dominio experiencial donde el otro también tenga lugar y en el cual podamos construir un mundo con él.*

Humberto Maturana y Francisco Varela

## *Esta es la Historia*

La investigación es un fenómeno histórico y social que sufre o disfruta de las presiones de la economía y la política surgida de sus relaciones, ya que es una actividad individual y colectiva a la vez. Colectiva porque aún el más solitario de los investigadores necesita estar en contacto con el trabajo de sus antecesores y contemporáneos, e individual porque aún el más cooperativo de los miembros de un equipo se encuentra con problemas que debe resolver en soledad.

Considerando esto pretendo describir en este espacio el ambiente que rodeo la investigación con el propósito de expresar por un lado tanto los inconvenientes como mi profundo agradecimiento a todos los que participaron de mi historia.

En cuanto al tiempo cabe dos aspectos que me interesa destacar: por un lado sabemos que el conocimiento científico tiene el carácter acumulativo, lo cual quiere decir que los resultados obtenidos por la investigación, en una etapa del conocimiento, condicionan o determinan los que pueden obtenerse en una etapa posterior. En este sentido el tiempo que quiero destacar es el período de observación, la década de los 90s condicionada por todo lo acontecido en las décadas anteriores y la propia década, período de tiempo que también tiene su quiebre y que, divide al período en un antes y después de 1995 por la crisis Mexicana que le atraviesa. Contexto que ha llevado tiempo de búsquedas como esfuerzos para asimilar los acontecimientos nacionales con la visión en perspectiva que la condición de extranjera me favorece.

Por otro lado esta el tiempo y el ser que ubica el estudio de aquel tiempo, es decir, el momento en que se realiza la observación de aquel tiempo.

En este sentido hubo momentos en que se detuvo por inexistencia de métodos, técnicas, materiales e instrumentos adecuados en momentos precisos en los que fue requerido, dando esto adelantos y retrocesos inevitables, dentro del cual no puedo dejar de destacar la importancia que tuvieron mis dos directores

que coadyuvaron para acortarlos y bajar la tensión provocada por la inestabilidad lógica entre extranjero y estudiante.

El Dr. Carlos Morera por favorecer la disponibilidad de información como la disponibilidad de recursos de trabajo: centro de cómputo y acceso a biblioteca, el Dr. José Luis Solleiro por darme el espacio de trabajo en un proyecto de investigación con respaldo becario con todos los beneficios que ello implica.

Ambos en un medio académico con principios de libertad intelectual y autonomía universitaria que dieron el estímulo y apoyo incondicional favoreciendo un amplio margen de independencia, teniendo en cuenta los momentos políticos críticos que nuestra alta casa de estudio estaba viviendo y que, no obstante, me permitieron disfrutar de tiempos que, a título personal, serán memorables, por sobre todo la calidad humana encontrada tanto en el Instituto de Economía desde su primer piso hasta el quinto, como en el centro de investigación que dirige el Dr. José Luis Solleiro perteneciente al Instituto de Ingeniería, los cuales, todos, me cobijaron en los auxilios como en la necesidad de amistad y comprensión de mis tiempos.

Estos comentarios exponen la complicada malla de estímulos, presiones, recompensas y castigos, a veces tejida sutilmente, invisible a primera vista, más todavía como extranjera y advenediza, donde ambos directores supieron contenerme dentro de ella sin impedir la libertad individual con la responsabilidad de los actos y todavía aún, minimizando algunos, propios de un carácter cultivado en otras esferas y contextos.

Como principiante, tanto la selección del tema como de la muestra ha sido difícil. Pero también en ello cabe destacar que la experiencia personal y profesional del Dr. Carlos Morera Camacho permitió familiarizarme con el campo de investigación, confrontar generalizaciones con casos concretos, intuir y desarrollar hipótesis, donde también el Dr. José Luis Solleiros, con sus reiteradas críticas y fructíferas discusiones permitió el transcurso lógico de acertar como equivocarme en los intentos de resolución del problema y, finalmente, dominar los aspectos prácticos de la investigación que, inevitablemente, de no haber sido así,

hubieran consumido una proporción más alta de tiempo, teniendo en cuenta además, que se trata del tiempo del principiante.

A todo ese apoyo juntamente con las desesperadas presiones de la familia, agrandadas por la distancia, dieron una rara mezcla de lazos de cariños difícilmente de descifrar y que han creado un estado de completa incertidumbre entre irme o quedarme. A ustedes debo este disfrute entre el cierre de un ciclo y el inicio de otro, por el tiempo vivido y por las cosas aprendidas que llevo incorporadas, mi más sincero agradecimiento, aquí esta el producto de todos los que hicieron conmigo esta historia y a través de él permanecerá vuestra obra.

*Claudia*

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

En los países altamente desarrollados, así como en los países de economías emergentes, existe una tendencia hacia la integración, vinculación y/o fusión del capital industrial, comercial y bancario. El predominio de las grandes agrupaciones de empresas en varios sectores económicos constituye uno de los rasgos fundamentales del capitalismo moderno.

En América Latina se aprecia una tendencia similar<sup>1</sup>. Para Leff la característica fundamental del sector empresarial en los llamados países en desarrollo es la organización de "grupos", argumenta en sus trabajos clásicos que en países latinoamericanos eran una respuesta al insuficiente desarrollo de los mercados de capitales en la región<sup>2</sup>.

Los grandes grupos y empresas industriales de propiedad privada nacional (GGE)<sup>3</sup>; llamados así por Garrido (1992/98), Pérez (1998), o grupos de capital financieros para Morera (1998); tienen una fuerte posición en los mercados de los países de América Latina en la segunda mitad de los años noventa. Esa posición ha sido el resultado de procesos<sup>4</sup> desarrollados en el contexto de las

---

<sup>1</sup> Casos como Brasil, Chile, Argentina, Perú puede verse comentado en la introducción por Morera (1998), Wilson Peres (1998) o Chudnovsky, et al. (1999).

<sup>2</sup> La referencia a los estudios mencionados se encuentra en Ludovico Alcorta: (1992); "El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistémicas en el Perú; 1ª ed.; Fundación Friedrich Ebert; Lima, tomado de Morera, Carlos; (1998) como asimismo los clásicos de Leff que se alude son del (1976, 1978 y 1979).

<sup>3</sup> Las grandes empresas son, en su gran mayoría, parte de grupos formales o informales, según las diferentes legislaciones o prácticas de inversionistas individuales, familiares o institucionales.

<sup>4</sup> Los procesos a que aludimos se refieren a procesos que no son lineales, que han sido contradictorios y que guardan cierto paralelo con el proceso de acumulación de capital, el cual según Morera (1998) cambia radicalmente a finales del decenio de los 70s, dando lugar condiciones de concentración y centralización en donde de ser una simple fracción del capital se convierten en agente principal del proceso de acumulación global de capital con un Estado cuyo papel dinamizador de éste proceso se había agotado. Pero a partir de allí habrá otros caminos contradictorios en el proceso de acumulación como, la vinculación orgánica y contradictoria entre los grupos privados con el Estado, el que permitió y propicio la piramidación productiva financiera y comercial de los grupos, con sus limitaciones y contradicciones. Esto da lugar a una reorganización de los grupos de capital financiero a partir de las reformas económicas y financieras que transforman las formas de apropiación de la riqueza social por parte de los grupos. Otro resultado en este sentido fue el surgimiento de una nueva forma de integración de los conglomerados industriales comerciales y

transformaciones estructurales ocurridas en las economías nacionales e internacionales desde comienzos de los años ochenta y ha llevado a que los GGE, junto con las filiales de empresas transnacionales, sean las unidades empresariales más grandes y dinámicas que operan en la industria de la región.

Predominio que tendió a consolidarse luego de la privatización de la gran mayoría de las empresas estatales industriales y la participación más dinámica de la inversión extranjera. Termina la década de los 90s para México, con la reglamentación de la Reforma a la Ley de Inversión Extranjera de 1996 de un modo que asegurara la compatibilidad<sup>5</sup> de la normativa mexicana con el TLC.

De los países emergentes, para Morera (1998), México es, quizás, el que presenta la mayor concentración de capital. Proceso éste de concentración y

---

de servicios y, con ella una nueva estructura oligárquica. Estructura que al verse favorecida por condiciones dadas por las reformas, aprovechó el financiamiento externo básicamente de corto plazo que les permitió actuar en diversas esferas de negocios privilegiando negocios que les garantizara la mayor rentabilidad en el corto plazo, con la conciencia implícita de que habría un Estado que legitimaría su actuar. Frente a ello, dependiendo de estos flujos internacionales de capital, con títulos de deuda de propiedad y sobreendeudados, con la crisis no tuvieron márgenes de maniobra para la estructura oligopólica creada y las reformas vigentes. En consecuencia, y con base en lo anterior, la reorganización de los grupos de capital financiero en México, mediante el proceso de privatización, dio lugar a la centralización patrimonial adoptando nuevas formas de socialización capitalista de propiedad y de centralización del control. Puede recurrir a Morera (1998) para comprender más acabadamente este proceso que aludimos como contradictorio. So pena de volver a tratar el asunto en el capítulo 2 cuando abordemos el contexto nacional.

<sup>5</sup> Por compatibilidad queremos decir que el acuerdo comercial del tratado con América del Norte (TLC) exigía por parte de México una apertura que ni constitucional ni reglamentariamente estaba dada, por lo que requirió de algunos años para equiparar las normativas a un acuerdo que iría a beneficiar las relaciones comerciales de los países involucrados. Para lo cual el gobierno emprendió una serie de reformas económicas y financieras a fin de poder adecuarlas a tales exigencias. Entre ellas y la que ponemos énfasis cuando decimos compatibilizar, es la Ley de Inversión Extranjera que se terminó de concretar en 1996 pero ya en 1989 tuvo dos iniciativas de ley del Ejecutivo Federal (una restablecía el régimen mixto en el servicio de la banca y crédito, las leyes de Instituciones de Crédito otra y para Regular las Agrupaciones Financieras) las cuales promovieron y reorganizaron alrededor de los grupos grandes coaliciones de capitalistas a partir de un núcleo de control nacional con una amplia y diversificada estructura de inversionistas nacionales y abriendo las posibilidades a inversionistas extranjeros, con voto minoritario y limitado, en contraste con la anterior estructura oligopólica, donde una o dos familias tenía que poseer la mayoría del capital accionario en forma directa. Al cambiar la estructura, las acciones serie A representan el paquete de control (51%) del capital social, con ello se controla al grupo, sin que ninguno de los socios ejerza más del 5% del mismo. Al evitar la piramidación se impide, de acuerdo con la ley, la participación en otros holdings financieros. Sin embargo, si bien es cierto que la ley limita, en la estructura accionaria, la vinculación con los grupos industriales, explícitamente permite que las personas morales mexicanas puedan adquirir hasta 49% de las acciones serie B, con lo que se promueve la integración del capital de los grupos financieros y los grupos industriales y la participación del Estado como inversionista en el paquete de control. De esta manera se garantizó el control oligopólico de los grupos, que junto a la privatización de la banca y la legislación sobre la nueva conformación de los grupos de capital financiero privados, transformó los grandes grupos a partir de grandes coaliciones de capitalistas de nacionales a transnacionales, con estructura horizontal o diversificada, bajo la dirección de un pequeño grupo oligopólico de control, lo que el Estado llamó socialización de la propiedad o democratización del capital. Puede ver a Morera (1998) para un análisis más enriquecido.

centralización que se ha transformado radicalmente entre los 80s y 90s; el considerable crecimiento del número de grupos que cotizan en la bolsa de valores es un indicador de ello.

La posición competitiva de los GGE mexicanos está en transición, porque, pese a su fortaleza, enfrenta amenazas derivadas de características estructurales de los propios GGE, en particular su reducido tamaño con relación al de sus competidores internacionales y su ubicación en sectores tecnológicamente maduros y de menos dinamismo relativo en el mercado mundial (Garrido; 1998). Y aunque Porras (1998) comenta en este sentido lo mismo, citando a Taylor, ed. (1993): "Las condiciones nacionales e internacionales favorecen a aquellos grupos cuya ventaja competitiva está en bienes que demandan tecnología madura y estandarizada, donde han logrado alta productividad, principalmente aplicando estrategias de reducción de costos"; algunos de ellos participan en la industria de las telecomunicaciones, automotriz y electrónica (PC) (ALFA, DESC, TELMEX y GCARSO) ramas que son muy dinámicas.

Estudios sobre la dinámica de crecimiento de los GGE en A.L., han manifestado problemas para arrastrar al resto de las economías nacionales, lo que dificulta calificar su posición competitiva como una situación de real liderazgo. Y esta relativa fragilidad y débil capacidad de arrastre de los GGE plantean múltiples interrogantes dando lugar a debates sobre su naturaleza y potencialidad con relación a las economías donde operan. La competitividad y el desempeño deben ser evaluados para estos grupos en una escala internacional, es decir, en comparación con los resultados de competidores mundiales (Porras; 1998), algo que está fuera del alcance del presente estudio.

Quizas estos múltiples interrogantes sean explicados, por una parte, por las nuevas configuraciones de esas economías nacionales generadas por las reformas estructurales que son frágiles e inacabadas aún y, en muchos casos, fuertemente dependientes de variables externas.

Y por otro lado, a que empresas y economías nacionales tienden a confrontarse con nuevas reglas y condiciones de competencia, las que tienen rasgos complejos y contradictorios. Esto es así por las tensiones que existen entre

globalización y regionalización de mercados, ya que, son dos procesos simultáneos donde, bajo la globalización estados nacionales y empresas se ven empujados a competir bajo condiciones de liberalización, desregulación y apertura con carácter universal, pero la economía mundial se organiza sobre la base de regiones económicas diferenciadas y protegidas, tales como el Mercado Común del Sur, el TLC, UE o el área económica asiática. (Dicken, 1992; Cleri, 1996)<sup>6</sup>.

Hasta principios de los 80s tanto empresas como economías latinas se relacionaron con el contexto mundial bajo un orden económico de posguerra, orden en que el proteccionismo del Estado organizaba y regulaba la dinámica económica, lo cual tuvo efectos contrapuestos, por un lado las empresas locales más grandes buscaron una modalidad de crecimiento que hallo altas tasas de rentabilidad en sectores nuevos impulsados por el modelo de política de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI de aquí en adelante), pero también la regresiva distribución del ingreso y la orientación predominante de su producción hacia mercados internos de tamaño relativamente reducido y baja exigencia de calidad hicieron que tanto empresas como economías presentaran crecientes desequilibrios que Garrido (1998) los llama procesos de “freno y arranque” en el crecimiento económico.

Para entonces las grandes empresas mexicanas utilizaron la integración vertical y la conglomeración como estrategias de crecimiento, lo que llevó a la diversificación de sus inversiones en distintos sectores económicos, incluyendo la banca, en el contexto de una creciente concentración del apoyo estatal y del poder económico en su favor. La integración vertical les permitió hacer frente a problemas de mercados inexistentes o incompletos, en particular en materia de proveedores y subcontratación, los que eran particularmente graves en países poco desarrollados y cerrados a la oferta externa. Por su parte, la incorporación de actividades financieras les permitió superar fallas de información asimétrica y acceder en condiciones privilegiadas al crédito, en especial de largo plazo (Perez y Garrido; 1998)

La integración vertical y la conglomeración permitieron que se

---

<sup>6</sup> En bibliografía encontrará la referencia.

constituyeran grupos empresariales de gran tamaño (GGE)<sup>7</sup>, lo que hizo viable que desarrollaran y utilizaran internamente activos específicos, redujeran costos de transacción, diversificaran los riesgos derivados de la incertidumbre causada por la inestabilidad económica, y tuvieran las garantías necesarias cuando necesitaban financiamiento bajo condiciones de mercado. El aprovechamiento de economías de escala y de alcance o ámbito (scope) en materia de activos indivisibles, tales como capacidad gerencial, funciones corporativas y tecnología especializada, sostuvo las ventajas del gran tamaño aun cuando los mercados fueron profundizándose y reduciendo sus fallas (Paredes y Sánchez, 1996).

La combinación de éstos elementos para Bisang (1996), explicaría por qué en A.L., al igual que en otras regiones de desarrollo tardío, la diversificación ha operado como una estrategia importante para sostener y acrecentar el tamaño de grupos de empresas.

Sin embargo, el crecimiento a partir de integración vertical y conglomeración tuvo entre los 80s y 90s sus propios límites, impuestos por la dimensión del mercado interno, que llevó a una diversificación de las inversiones sumamente vulnerable<sup>8</sup> teniendo que reestructurar, desintegrando e integrando de nuevo, planteando nuevas estrategias.

En esta aproximación dinámica e histórica, los GGE latinos como mexicanos son concebidos como organizaciones jerárquicas complejas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias y operan en ambientes de selección diversos<sup>9</sup>. Tales ambientes se determinan, por una parte, por el entorno

---

<sup>7</sup> El concepto de "grupo empresariales de gran tamaño" implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativa incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. Para una revisión de las teorías sobre grupos económicos, véase Granovetter (1994) y Bisang (1996).

<sup>8</sup> Pese a sus costos en materia de especialización, la conglomeración aún tiene un papel que jugar en A.L., como lo muestra el hecho de que, a diferencia de la tendencia en los países desarrollados, las acciones de los conglomerados en la región se cotizan con un premio respecto a las de empresas independientes. Por el menor costo de capital que enfrentan y su mejor acceso a la oferta de capacidad gerencial, los conglomerados estarían en mejor posición para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. En particular, los inversionistas extranjeros verían a los conglomerados como fondos de inversión a nivel de país, en los que la diversificación ofrecería ventaja en mercados todavía muy riesgosos (The economist, 1997).

<sup>9</sup> La Teoría evolucionista de la empresa, desarrollada entre otros en Nelson y Winter (1982) y Winter (1991),

institucional y político nacional y, por la otra, por las condiciones de los sectores en los que los GGE compiten.

En estos entornos las empresas transnacionales extranjeras en las ramas más dinámicas desarrollan estrategias competitivas que, en su interior, implican: i) adoptar estructuras corporativas determinadas, ii) decidir sobre objetivos de largo plazo, caminos alternativos de crecimiento, mezcla de productos y la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia, y iii) asumir modos específicos de relaciones laborales y de gobierno y control corporativo.<sup>10</sup>

Hacia fuera, las acciones estratégicas buscan, por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias en las cuales participan, incluyendo la posibilidad de establecer cooperación con otras empresas del país o del exterior. Por otra parte, significa resolver a escala nacional o internacional, las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr la centralización de capitales y captar rentas (rent seeking).

Estas estrategias, tanto hacia dentro como hacia fuera, juntamente con la posibilidad de tales empresas de establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurar los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos daran, en conjunto con el valor de la empresa, su rentabilidad y su poder de mercado de largo plazo, diversas combinaciones de actividades, ramas o sectores, determinantes tecnológicos, económicos, organizativos, financieros e institucionales.

El otro factor que determina la conducta de los GGE le constituye las diferencias de intereses y los propósitos de poder económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, los sectores y el

---

argumenta que las trayectorias evolutivas de las empresas no operan en el vacío, ya que ocurren en ciertos ambientes de selección. Esto es, en el marco de estructuras de mercado determinadas, con distintas barreras a la entrada para nuevos competidores, diverso acceso a los recursos financieros y bajo diferentes reglamentaciones institucionales. Por lo tanto, hay una pluralidad de ambientes de selección posibles para las trayectorias tecnológicas y organizativas, lo que explica los diversos desempeños tecnológicos y económicos, tanto de las empresas como de los países.

<sup>10</sup> Siguiendo a Handler (1962) se puede definir a la estrategia de una empresa como “la determinación de sus objetivos y metas fundamentales de largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas”, mientras que su estructura es “el diseño organizativo mediante el cual la empresa es administrada”.

gobierno como forma institucionales mediante la cual se relacionan individuos y grupos con diferentes intereses. En particular, para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan, junto con los aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento.

Grupos entre los GGE mexicanos buscaron seguir este camino estratégico de las transnacionales extranjeras e internacionalizaron sus actividades de una manera más completa en los 90s, especialmente de una manera más acentuada en la segunda mitad de los 90s, ya que no sólo exportan mercancías sino también capitales. Así, realizan inversiones directas en el exterior, concretadas mediante la creación de nuevas empresas, adquisiciones de empresas existentes, fusiones o alianzas estratégicas. Esta internacionalización se da bajo dos modalidades para algunos autores como Garrido, Peres o Dunning.

Por un lado, se observa un proceso de alcance regional asociado a la consolidación de la integración comercial, como el que se da por parte de los GGE que operan en el MERCOSUR o en el marco del TLCAN. Hasta ese momento, esta modalidad ha sido más frecuente. Un segundo tipo de internacionalización más complejo es el de empresas que desarrollan filiales en diversos países del mundo de una manera articulada y como parte de una estrategia común. Esas empresas buscan llegar a ser globales, lo que está fuertemente influenciado por las modalidades de competencia en que operan sus industrias específicas (Garrido y Peres, 1998).

Para otros, como Dunning se centra en explicar dicha internacionalización, con base en considerar las motivaciones y objetivos que tienen estas empresas para dicho proceso, así como por la configuración de ventajas propietarias, de internacionalización y de localización que llevan a concretar la IED.

Más allá del interés histórico, el foco de análisis se centra en 6 grupos mexicanos tipo conglomerados en la última década, momento en que se acentúan los procesos de reforma estructural en la mayoría de los países de América Latina. La mayoría de los GGE mexicanos tipo conglomerados se incluyen dentro de los 6 grupos que cita Morera como los grupos financieros más grandes que controlan el

80% de los activos financieros del país y tienen vínculos patrimoniales con los diez grupos industriales y comerciales más poderosos, los cuales concentran alrededor del 60% del crédito otorgado en el ámbito nacional y del 90% de los flujos financieros internacionales.

## JUSTIFICACION

Numerosos estudios se han realizado para identificar a los grupos y describir algunas de sus características. Algunos más recientes han empezado a analizar las estrategias de crecimiento así como la estructura y la dinámica de los GGE con más detenimiento, abordándolos desde un enfoque general de la política económica o de las empresas como entidades autónomas o dentro de ramas específicas, sin embargo podemos afirmar que análisis de la naturaleza que se presenta en este trabajo no se ha manifestado en trabajos de tesis en maestría en finanzas en Contaduría de la UNAM, al tiempo que específicamente estudios de GGE conglomerado tampoco, menos aún sobre los debates a que da lugar su naturaleza y potencialidades dentro de las economías y las finanzas internacionales donde operan. Asimismo, no son muchos tampoco los que hacen explícita la metodología empleada.

Por otro lado, la nueva empresa trasnacional constituye el núcleo articulador de uno de los pilares centrales del cambio estructural: la llamada "producción internacional integrada" (Davad, 2000) y las líneas de cambios que implican modificaciones de fondo (históricas) a la estructura y dinámica de la empresa como:

- a) la nueva relación de la ciencia y la tecnología con los medios de producción y rentabilidad de las empresas que elevan la importancia de la renta y las externalidades tecnológicas<sup>11</sup>,

---

<sup>11</sup> Krugman (1996:341) llama externalidad tecnológica la generación de conocimientos "que pueden ser utilizados por otras empresas sin pagar por ellos". También puede considerársela como consecuencia necesaria del llamado "trabajo general" por Marx (trabajo científico, conocimientos, inventos), como tipo de trabajo que tiene por definición un costo de reproducción mucho menor que el de producción.

- b) la adaptación de estos grupos o empresas trasnacionales (ET), como Dabat le llama, a las nuevas condiciones de la competencia global y la obtención del global reach (The economist, 1995)<sup>12</sup> implica un nuevo tipo de ventaja competitiva de despliegue espacial, traducible en mayor movilidad y flexibilidad del capital, mejores posibilidades de explotación del desarrollo económico e institucional desigual de los países, de la nueva división internacional del trabajo y de las diferentes oportunidades locales de inversión y valorización de capital,
- c) en el plano financiero y su respuesta a la globalización de los mercados como el nuevo sistema de titularización y bursatilización del crédito y los enormes desequilibrios cambiarios<sup>13</sup>, implican desplazamientos de la empresa trasnacional tradicional a un nuevo tipo de empresa especializada en la inversión, especulativa de valores, incluso afirma Dabat que la expansión internacional pasará a depender mucho menos de la inversión directa y más del financiamiento externo y la inversión accionaria, vinculadas en gran parte a acuerdos o alianzas estratégicas (UNCTAD, 1997), pasando de una gestión financiera interna a una gestión mundial unificada en los niveles más alto de la oficina central corporativa o centro de operaciones internacionales (Eitelman y Stoneill, 1989; Chesnais, 1996) apoyándose esta nueva gestión en instrumentos como los “derivados” o el arbitraje de tipo de cambio, que por su naturaleza

---

<sup>12</sup> The economist incluye en el concepto de “alcance global” a la capacidad de la empresa trasnacional para desarrollar, producir y vender productos a nivel mundial, desplegando y tomando recursos de conocimiento, laborales o financieros en las partes del mundo donde los encuentren en condiciones más favorables.

<sup>13</sup> Una de las características más importantes del sistema financiero mundial actual es su autonomización relativa de la esfera productiva, tanto a nivel microeconómico-empresarial (diferencia con la fusión banca-industria del capitalismo monopolista financiero clásico), como macroeconómico general (control del crédito por la banca central en el capitalismo keynesiano o mixto). Para muchos autores esto constituye una tendencia acumulativa a la ruptura entre ambas esferas, resultante del crecimiento más rápido de la inversión internacional de portafolio (IIP) que la de la inversión extranjera directa (IED). Pero con ser cierto, ello no toma debidamente en cuenta el enorme retraso inicial de la IIP frente a la IED que existía antes de los ochenta (cuando la internacionalización de la producción coincidía básicamente con la nacionalización y el carácter bancario del crédito). Teniendo esto en cuenta podría también verse al reciente crecimiento más rápido de la IIC como búsqueda de un nuevo nivel global de correspondencia entre producción y crédito, en condiciones enormemente distorsionadas por los enormes desequilibrios internacionales y la falta de un orden regulatorio mundial.

convertirán de hecho a la nueva empresa trasnacional en un importante agente de la especulación internacional<sup>14</sup>,

- d) la organización de la trasnacional tiene y tendrá cambios que afectará tanto el aspecto interno como las relaciones externas de la empresa. Donde Dabat distingue tres principales transformaciones muy vinculadas entre sí: la lean production, la empresa-red y la integración compleja; la lean production (OCDE, 1996) surgirá de la dureza de la competencia global y las posibilidades de la nueva tecnología traduciéndose en: concentración de la producción directa en los sectores y segmentos de localización de las principales ventajas competitivas de la empresa (Porter, 1991); la desincorporación de los sectores y segmentos menos rentables de la empresa (aspecto más conocido de la lean), y la reorganización del abastecimiento y comercialización de productos, servicios y tecnología en torno a relaciones y redes contractuales estables, con empresas formalmente independientes y económicamente subordinadas (primera vertiente de la organización tipo red). Esto polarizará el espectro empresarial en torno a núcleos de articulación centrados en empresas trasnacionales a través de nuevas figuras contractuales de abastecimiento y distribución de largo plazo, provisión de tecnología y servicios o de franquiciamiento, con importante participación de elementos financieros mencionados, como la participación accionaria o joint ventures (UNCTAD, 1997). El tipo de organización en red tendrá que ver entre las grandes empresas nucleares con otra/s grandes empresas competidoras de igual o diferente base nacional y de

---

<sup>14</sup> Chesnais (1996): 287-290), cree que este y otros factores (como la organización tipo holding o la creación de bancos de empresa y grupo que detecta en Francia) tiende a desnaturalizar la naturaleza productiva de la empresa trasnacional industrial al convertirla en rentista. Habría que ver en qué medida esto se da en la nueva empresa trasnacional prototípica de los principales países capitalistas, más orientada hacia la especialización productiva que a la conglomeración financiera, al contrario de lo sucedido en los ochenta. Pareciera más bien que la actividad especulativa actual de la empresa trasnacional industrial (a diferencia de la de la nueva empresa trasnacional financiera) desempeña un papel relativamente secundario en su proceso interno de valorización de capital, y principalmente impuesto por el contexto financiero externo. En cuanto a la conformación de holding y bancos de empresa, pareciera ser más un proceso característico de

indistinto carácter privado o público; las alianzas estratégicas tenderán a darse principalmente en las industrias más directamente vinculadas a la producción y el uso de nueva tecnología, aunque no sólo a ellas también podrá darse en industria de lento crecimiento (OCDE, 1996); El tipo de integración compleja sustituirá a la modalidad lineal anterior de integración simple, y consistirá en la descentralización y flexibilización de un amplio espectro de funciones y centros de decisión (con exclusión del mando estratégico y la gestión financiera global), que pasarán a radicarse en filiales importantes o centros regionales de dirección intermedia, para aprovechar más adecuadamente las ventajas y oportunidades locales y su aportación específica a la estrategia global de la empresa (Dabat; 2000).

Cambios todos estos que requieren de profunda y minuciosa investigación. Los GGE mexicanos en los 90s también tuvieron líneas de cambio significativos en los sentido expuestos, por lo que se pretende en el presente trabajo avanzar específicamente sobre el papel de las redes, la inversión extranjera directa (IED) y la tecnología en este proceso de expansión e internacionalización de los grupos conglomerados mexicanos, enriqueciendo la investigación con aquellos enfoques ya estudiados. Como asimismo ofrecer una metodología explícita y clara a fin de levantar inquietud y estímulo para más estudios de esta naturaleza.

Un trabajo de este tipo es particularmente importante en México ya que los GGE tipo conglomerados son uno de los objetos más importantes en la creación de las nuevas condiciones de concentración y centralización del capital y la reinscripción en la economía mundial del país, como asimismo la exposición de la extrema vulnerabilidad que enfrentan por la internacionalización, la concurrencia y el inestable predominio financiero, características del escenario mundial actual.

Es necesario estudiar su comportamiento ya que por un lado dan un relativo crecimiento a la economía nacional, pero por el otro un perfil predominante de grandes inversiones financieras, especulativas, patrimoniales y consumistas se

---

países en desarrollo que de Estados Unidos o la mayoría de los países industriales.

traducen en: a) explosión de consumo de las capas altas y medias y b) una extraordinaria inversión financiera y especulativa nacional e internacional.

Las reformas hicieron posibles sus grandes transformaciones y a partir de ellas se encuentra el origen de la crisis de la economía mexicana, produciendo la mayor expresión de ella en el 94. Las políticas instrumentadas desde el gobierno tuvieron como uno de sus alcances garantizar la solvencia de los grupos sobreendeudados, rescatarlos financieramente para proteger y adecuar la estructura oligopólica creada, beneficiaria y gestora de los grandes flujos de capital obtenidos como resultado de las reformas. Los costos han sido transferidos a la población expresando la mayor polarización económica y social a escala mundial y nacional. (Morera; 1998)

---

Por todo ello se han convertido en uno de los componentes esenciales de la llamada globalización o mundialización y en ese sentido marcan la tendencia de la economía mundial, son también vehículos por naturaleza de los flujos de capital, de los cambios tecnológicos, de la reorganización de las empresas como de la fuerza de trabajo y la producción y, se encuentran fuertemente vinculadas al poder político.

Los cambios generados en la economía mundial a raíz del proceso de globalización y regionalización: tecnológicos, productivos, financieros y organizacionales, han transformado los flujos de intercambio entre países de una estructura de comercio internacional a otra de producción global, teniendo como uno de sus componentes más dinámicos en este marco de intensa internacionalización, a las Empresas Transnacionales (TNs).

México trató de adecuarse tardíamente a través de las reformas financieras, comerciales y económicas (OMC, OECD, TLC, IED) en los 90s, otorgando un nuevo contexto de competencia donde las grandes empresas mexicanas impulsadas y apoyadas por el Estado entran a participar con dinamismo. La crisis producida en la década marca, sin embargo, dos momentos, antes (1990-1994) y después (1995-2000), que obliga a cambios profundos en la forma de operar de los grupos, en especial los conglomerados, con resultados disímolos.

## **OBJETIVO**

La presente investigación tiene como objetivo principal comprobar que los GGE tipo conglomerado mexicanos lograron una mayor expansión en la década de los 90s gracias al apoyo del Estado a través de los gobiernos de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo (para mencionar los tres últimos), con el propósito de ubicar si ello fue básico para las estrategias que emprendieron y si ello resultó en mayor desarrollo tecnológico.

## **HIPÓTESIS**

Por tanto, la hipótesis central que se plantea es que los GGE mexicanos en los 90s han logrado una mayor expansión en la internacionalización de sus inversiones en una relación sur – sur a partir del fuerte apoyo que el Estado otorgó en la liberalización de la economía. Como consecuencia de ello se puede plantear: a) Que este apoyo fue básico para emprender una estrategia de alianza con capitales extranjeros construyendo redes de integración vertical y horizontal, intra e interempresas, a fin de lograr perfilarse como empresas globales y b) Que el resultado ha sido un mayor desarrollo tecnológico e innovación en procesos, productos y nuevas formas de organización empresarial, aprovechando a su vez las ventajas tanto de mercado como de recursos que estas economías ofrecen.

Entonces el argumento central es que estos GGE tipo conglomerados fueron, en la década de los 90s, el resultado de procesos internacionales y nacionales de concentración y centralización del capital, pero donde el apoyo activo del Estado fue básico para integrarse a tales procesos y que significó la evolución de los mismos hacia el paradigma de empresa global, aprovechando, a partir de este apoyo, las interconexiones propias de la globalización que produjeron reestructuración entre industrias y empresas en la búsqueda de

ventajas competitivas<sup>15</sup> dentro de ese nuevo orden de competencia, brindándoles nuevos horizontes de crecimiento luego de las reformas estructurales en sus economías, permitiéndoles internacionalizar sus actividades de comercio e inversión. (Porter; 1986, Dikens; 1992)

---

<sup>15</sup> Se dice que una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando sobresale en el segmento industrial en el que se ubica, es decir, cuando la empresa logra crear más valor que sus competidores teniendo en cuenta la cadena de valor desarrollada en Porter (1985), quien descompone esta cadena al dividir los procesos productivos en actividades primarias (logística interna, operaciones de producción, logística externa, mercadeo-venta y servicio) y actividades de soporte (infraestructura de la empresa-legal, financiera y contable, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento). De esta manera la empresa sobresale cuando es capaz de crear más valor que la competencia mediante su desempeño en estas actividades, ya sea porque supera al menos marginalmente a la competencia en todas ellas o, bien, porque es muy buena realizando alguna en especial. Descatándose el requisito de que la empresa posea ciertos recursos o capacidades que no están al alcance de sus competidores. La sociedad se beneficia cuando las empresas se abocan a crear valor y no a redistribuirlo a favor de un tenedor de interés determinado. Una empresa es exitosa en el proceso de redistribución de las rentas o valor si cuenta con habilidades de negociación que aprovecha con proveedores, trabajadores, consumidores o el gobierno. Sin embargo, cuando no existen los privilegios que brindan la protección y las regulaciones gubernamentales, una empresa difícilmente podrá superar a sus competidores si su meta es esencialmente la extracción de rentas. Ahora bien, para que una empresa supere persistentemente a sus competidores requiere sostener su ventaja competitiva. En este sentido no se puede afirmar que la competitividad sea el logro de una expansión en exportaciones debida a un bajo nivel de salarios ni significa puestos de trabajos sino el tipo de trabajo, tampoco que las empresas realicen inversión extranjera directa o mantengan condiciones oligopólicas con el apoyo privilegiado del Estado. Porter (1999) es muy claro al respecto al enfatizar en su análisis sobre competitividad de las naciones que ésta debe comprenderse en los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de ésta, poniendo atención no sólo en la economía en conjunto, sino en sectores y subsectores específicos. Y enlaza la competitividad de la empresa con la de la nación al afirmar que en la moderna competencia internacional, las empresas compiten con estrategias mundiales que involucran no sólo el comercio exterior sino también la inversión extranjera y que, se debe explicar por qué una nación es base de operaciones favorable para las empresas que compiten internacionalmente ya que la base de operaciones de una empresa es la nación en que ésta crea y mantiene sus ventajas competitivas más importantes. Lo que debe trascender la ventaja comparativa para ir a la ventaja competitiva de una nación reflejando una concepción más evolucionada de lo que es la competencia: mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala, más allá de coste y explicar por qué las empresas de algunas naciones son mejores que otras en la creación de ventajas basadas en la calidad y las características de los productos y en la innovación. Para Porter las empresas logran ventajas competitiva mediante actos de innovación, comprendiendo tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas, anticipando las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Y entre los principios básicos y sencillos que Porter señala que el Estado debe adoptar para desempeñar su papel de apoyo a la competitividad nacional son: alentar el cambio, promover la rivalidad interior, estimular la innovación y enfoques específicos para lograr ventajas competitivas como entrar en la creación de factores especializados, no intervenir en los mercados de factores y de dinero, imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente, limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales, promover objetivos que originen una inversión continuada, liberalizar la competencia, adoptar una decidida política interior antimonopolista, rechazar el comercio exterior regulado. Medidas estas que México está aún lejos de generar, por lo que la "búsqueda de ventajas competitivas" bajo un apoyo incondicional del Estado se hace bastante cuestionable.

## **ESTRUCTURA DE LA OBRA**

La estructura de la investigación abarca tres capítulos, el primero tienen el objeto de ofrecer el marco teórico general y la metodología, contiene el principal enfoque teórico que sustenta la hipótesis, las teorías sobre las estrategias aplicadas por los grupos para expandirse y las teorías de grupos y conglomerado sobre las cuales se analiza el objeto de estudio.

El capítulo 2 contiene un análisis del contexto general dentro del cual se desarrollan y expanden los grupos, el contexto nacional en que específicamente surgieron los conglomerados mexicanos y crecieron; como asimismo la forma en que fueron apareciendo las estrategias dentro de dicho contexto.

El capítulo 3 hace la presentación de los GGE mexicanos tipo conglomerados y se estudia a los GGE mexicanos tipo conglomerados en su punto nodal: el comportamiento de internacionalización o expansión, a través del análisis de variables no financieras que contempla las finanzas internacionales: la IED, las redes y la tecnología puntualmente de cada grupo.

Una vez presentados todo ello se presentan las conclusiones generales y consideraciones finales del estudio.

concepto de estrategia, en donde nos detenemos sólo con el propósito de dejar una idea clara, sin ahondar en las diversas definiciones, para pasar luego a los tipos de estrategias usadas por estas corporaciones en su búsqueda de expansión e internacionalización y por último la teoría sobre grupos. Dichas bases conceptuales, con el propósito de no interrumpir el desarrollo principal de la investigación, se ha dispuesto en un apéndice que puede ser consultado al final de la obra.

## **1.2. METODOLOGIA**

### **1.2.1. Tipo De Investigación**

El restringido acceso a la disponibilidad de fuentes de información de todos los grupos empresariales mexicanos y los muchos ámbitos a investigar, tanto en ramas industriales como en tipos de análisis a aplicar, hacían del objeto de estudio un océano imposible de abordar completamente en un plazo razonablemente corto, con el costo que ello implicaría. Por lo tanto se delimitó las fronteras para ofrecer una investigación de carácter exploratoria y selectiva también. Ya que el carácter exploratorio permite familiarizarnos con el problema de estudio, seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para la investigación. El carácter selectivo limita el análisis hacia los grupos que cuentan con la característica de conglomerado, manera ésta que permite dejar abierta la posibilidad de detectar situaciones significativas en el contexto que planteamos la hipótesis.

### **1.2.2. Método De Investigación**

De acuerdo con los objetivos trazados y la hipótesis señalada para esta investigación, se decidió seguir una metodología que comprende los siguientes instrumentos de análisis con base a técnica documental que se señala para cada caso:

- o El método es fundamentalmente de análisis histórico de los GGE tipo conglomerados en la década de los 90s.
- o Para el análisis de las variables IED, se procedió de la siguiente manera: i) para el análisis de los flujos de inversión hacia México se revisaron y compararon las distintas fuentes existentes sobre estadísticas de IED: CEPAL, UNCTAD, World Investment Report, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional, Banco de México e Informe Presidencial, optando por tres fuentes, de alguna manera para indicar también la variabilidad en los datos provistos y, ii) para los flujos de inversión de México se usaron sólo las dos fuentes existentes: CEPAL y UNCTAD, iii) se analizaron los tipos de flujos, es decir, inversión de cartera o directa, origen y destino, como sectores en el cual han predominado, iv) se identificó y esquematizó la información procesada de IE de y hacia los GGE de la muestra seleccionada a partir de la información provista en los informes anuales, para lo cual se debió previamente fichar año tras año los cambios de propiedad accionarios de la IE v) se analizó ésta última comparando con la estadística nacional existente.
- o Para el análisis de la variable Redes se realizaron dos enfoques: i) uno hacia fuera utilizando como indicador a las distintas modalidades para lograr estrategia o ventajas propietarias: alianzas estratégicas, asociaciones, joint ventures, coinversiones, fusiones, adquisiciones, acuerdos cooperativos etc. Información que fue extraída principalmente de los informes anuales, actas de asambleas, informes sobre la colocación de acciones, notas periodísticas, informes de prensas bajados de internet a través de las páginas del web de cada grupo, excepto CIFRA que no tiene; ii) y otro enfoque hacia dentro de la compañía usando como indicador la forma de estructura, patrones de control y de entrelazamiento que impera en las corporaciones. Para este enfoque usamos el estudio de la Dra. Salas Porras (1997) de entrecruzamientos de consejos de administración donde se observa a las GGE a través de una organización reticular ofrecida por la corporación red.
- o En el caso de Tecnología se procedió: i) a revisar y analizar la capacidad tecnológica del país comparando con países latinoamericanos como de la

OCDE, con el objeto de ofrecer ubicación contextual bajo el cual operan los GGE. Para ello se usaron los indicadores ofrecidos por la SEP-CONACYT, especialmente el del Gasto Federal en Actividades Científicas y Tecnológicas (GFACyT), el Gasto Interno en Investigación y Desarrollo (GIDE), se uso el coeficiente GIDE/PIB para comprar con otros países, el coeficiente IDE/Ventas como revelador también de las actividades de IDE, los tipos de tecnología prevaleciente en el país, el financiamiento de la IDE por sectores, su estructura, el nivel de patentamiento en el país medido por la cantidad de solicitudes de nacionales y extranjeros como asimismo la Relación de Dependencia, el Coeficiente de inventiva y la Tasa de Difusión; ii) en segundo lugar para comprobar la hipótesis en relación a la innovación en tecnología en procesos y productos, se investigó en los GGE seleccionados la capacidad de innovación o inventiva, medido éste por su nivel de patentamiento explicado por la cantidad de solicitudes iniciadas de patentamiento, para lo cual se usaron bases de datos sobre patentes como páginas de Internet con reconocido prestigio en información sobre propiedad intelectual: [www.patents.ibm.com](http://www.patents.ibm.com); iii) se trabajó en la clasificación de tales solicitudes para determinar la tendencia de patentamiento explicado en procesos, productos o equipos, para lo cual se realizó la traducción de los diferentes idiomas en los que se patentan, para así identificar cuánta novedad o diferenciación presentan; iv) se esquematizó la cantidad de patentes por décadas con el objeto de relacionar el nivel con las políticas de apoyo del gobierno y si efectivamente éstas dieron apoyo para la innovación para lo cual se ofrece un análisis con respecto a esta situación descubierta; v) se consideró también la relación de patentamiento con distintos países en que se busca cobertura; vi) por último se comparan éstos resultados de los GGE con las estadísticas analizadas de su contexto nacional.

# **I. MARCO TEORICO Y METODOLOGIA**

## **Resumen**

En el presente capítulo se presentan tanto el marco teórico como la metodología usada en la investigación. En el marco teórico hacemos referencia a la principal teoría que respalda la hipótesis. La cual junto con bases conceptuales que hemos construidos y que se ofrece en un apéndice separado, ha permitido desarrollar una metodología para abordar la hipótesis con un ordenamiento y análisis, tanto de la información estadística como documental, lo cual se presenta en un apartado último.

## **1.1. MARCO TEORICO**

### **Teoría Que Respalda La Hipótesis**

Dentro del lo expresado en el capítulo anterior, la orientación teórica del trabajo y pilar fundamental sobre el que está inspirado, es la teoría que sostiene Borrego (1990), quien parte de analizar el capitalismo global como una etapa nueva del sistema capitalista donde distingue crisis y contradicciones como resultado de estar comandado por una clase capitalista global sin nacionalidad, que enfrenta una competencia global y una reserva mundial de trabajadores funcionalmente integrados a lo largo de regiones y ciudades del sistema interestados, para llegar a ubicar en este escenario a las corporaciones transnacionales como principales actores integradores y ordenadores en la acumulación capitalista general.

Afirma, respaldado con diversos estudios realizados [O. Sunkel; (1973); J. Wilxaynski (1976); G. Adam; (1975); R. Gohen, (1974); N. Girvan (1975)], que ya en los 70s (mediados) era claro que la corporación global se convertía en un sistema mundial, explicado esto por el camino emprendido de integración global

de producción, algo que era incipiente a comienzos de los 70s, y que se manifiesta en un proceso de:

1. Relocalización de ciertas industrias intensivas de capital fuera de las naciones centrales
2. Reconocimiento de que los productos y los mercados globales estaban finalmente maduros
3. Producción internacionalizada bajo control centralizado
4. Dimensión masiva y gigantescos recursos financieros de la unidad institucional básica
5. Determinismo y vanguardismo tecnológico
6. Alto poder económico concentrado y en crecimiento continuo

En los 80s, continúa Borrego,, estas corporaciones, según Claimonte, serán responsables del 80-90% del intercambio mundial, cuando a finales de los 70s la concentración estaba en las 2/3 partes, en dicho intercambio, específicamente en el sector primario, el fenómeno tenía su paralelo en la manufactura global. Dinámica de concentración constante, que según es analizados por éstos autores, fue impulsada por el surgimiento de fusiones de conglomerados y por la consolidación de oligopolio en el grueso de los sectores manufacturero, banquero y comercial.

Por tanto, sostiene Borrego: "Los ejes centrales de esta nueva etapa del capitalismo mundial son las corporaciones globales, transnacionales que operan sin detenerse ante consideraciones ideológicas y controlan mecanismos fundamentales de la acumulación capitalista dentro de la economía mundial, capital, tecnología, comunicación, mercado y proceso de trabajo.

La economía mundial está siendo dirigida cada vez más por compañías gigantes que ejercen su control en virtud de su fuerza oligopólica o conglomerada. Los conglomerados se han expandido a través de fusiones y de adquisiciones en una serie de oleadas en los años sesenta, setenta y ochenta".

La fuerza de éstas estructuras corporativas globales les permite entrelazar secuencias de desarrollo relativamente autónomas de las subsidiarias, ramas y filiales, ya que, las corporaciones globales adquieren compañías extranjeras y

locales que tienen a su vez subsidiarias, ramas y filiales extranjeras; toda una síntesis de un complejo proceso, caldo de cultivo, donde aumentan su capacidad para controlar y buscar nulificar la competencia a través de la formación de formidables e intrincadas redes económicas internacionales, confluyendo dos dinámicas centrales para Borrego:

1. La integración de más actividades económicas bajo la operación de grandes entidades globales en un proceso que empuja a una planificación de largo plazo y que se encuentra con
2. La segunda dinámica que es el surgimiento de una competencia feroz. Coyuntura histórica que produce una relación de tensión.

En otras palabras, globalización y planificación proveen de cierta estabilidad a estos gigantes, minada, al mismo tiempo, por la competencia global. Esta tensión se manifiesta en una rapiña generalizada, ya que las compañías globales absorben y conmocionan a la competencia (o a lo que Schumpeter llamó "el perenne ventarrón de destrucción creativa"), reestructurándose mediante cierres, ventas, adquisiciones, y la sustitución de viejos productos por nuevos (Grunberg, 1981).

Detrás de la reestructuración, las fuerzas se apoyan en la necesidad imperiosa de buscar nuevos mercados y maneras más provechosas de organizar la producción a escala mundial. Para ello buscarán controlar algún recurso (una tecnología y un capital desnacionalizado) que emigrará fuera de los sectores y regiones que decaen y que están en reestructuración en las naciones del centro, de la semiperiferia y de la periferia, y también buscarán controlar la reubicación de estos recursos dentro de los sectores y regiones en expansión y en reestructuración dentro de las naciones del centro, la semiperiferia y la periferia, tanto capitalistas como socialistas.

Entonces, para Borrego, la acumulación capitalista mundial requiere de un nuevo despliegue de capital global y de facilidades productivas en unidades no-nacionales, por ejemplo, en enclaves-unidades no necesariamente articulada con la economía nacional. La actual crisis estructural de la economía mundial se encuentra claramente relacionada con la tendencia de las naciones centro a

convertirse en consumidores de los productos del capital reimplantado, en tanto que producen menos internamente.

Y para él, los candidatos más probables para el crecimiento y la expansión son tanto las sociedades "socialistas" que representan una estructura social de acumulación más barata y más eficiente en el mercado mundial, así como las naciones semiperiféricas en expansión, que se han transformado en una matriz de enclaves tan separados como es posible de las formaciones sociales nacionales que los rodean, por lo tanto, generando una estructura social propicia a las más altas tasas de acumulación necesarias bajo el capitalismo global.

Borrego utiliza algunas palabras como conglomeración y fuerza oligopólica, en distintos sentidos para expresar un mismo objetivo: la expansión o internacionalización, tanto de las empresas como del propio sistema. Lo hace para explicar la dinámica de concentración como para explicar y observar el tipo de competencia que ello generó y, sostiene que los mismos conglomerados globales se ven disciplinados por el escudriñamiento global de sus competidores, quienes están ansiosos por encontrar sitios que maximicen sus utilidades globales con relación a su inversión para establecer algunas etapas del proceso de producción. El capital nacional, o se integra, o se subordina a las finanzas globales, de otro modo es relegado a las áreas no dinámicas del sistema de producción global.

En este marco verá a la función tradicional del Estado-Nación como el representante de los intereses de la burguesía nacional para facilitar la reproducción y acumulación de capital, proceso que se ha transformado y ha adquirido nuevas peculiaridades. El estado, entonces lo ve, como un mediador – intermediario entre las burguesías nacionales y el capital global, asumiendo el papel de agente directo en esta relación para proporcionar las garantías y la infraestructura financiera necesaria para los grandes proyectos internacionales, cuando algunos sectores de la burguesía nacional están divididos, o cuando los proyectos son demasiado riesgosos.

Así llega a relacionar todo, en definitiva, con el modo de desarrollo capitalista mundial. Para completar la teoría principal hemos construido las bases conceptuales sobre las que se asienta el trabajo. Nos referimos específicamente al

concepto de estrategia, en donde nos detenemos sólo con el propósito de dejar una idea clara, sin ahondar en las diversas definiciones, para pasar luego a los tipos de estrategias usadas por estas corporaciones en su búsqueda de expansión e internacionalización y por último la teoría sobre grupos. Dichas bases conceptuales, con el propósito de no interrumpir el desarrollo principal de la investigación, se ha dispuesto en un apéndice que puede ser consultado al final de la obra.

## **1.2. METODOLOGIA**

### **1.2.1. Tipo De Investigación**

El restringido acceso a la disponibilidad de fuentes de información de todos los grupos empresariales mexicanos y los muchos ámbitos a investigar, tanto en ramas industriales como en tipos de análisis a aplicar, hacían del objeto de estudio un océano imposible de abordar completamente en un plazo razonablemente corto, con el costo que ello implicaría. Por lo tanto se delimitó las fronteras para ofrecer una investigación de carácter exploratoria y selectiva también. Ya que el carácter exploratorio permite familiarizarnos con el problema de estudio, seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para la investigación. El carácter selectivo limita el análisis hacia los grupos que cuentan con la característica de conglomerado, manera ésta que permite dejar abierta la posibilidad de detectar situaciones significativas en el contexto que planteamos la hipótesis.

### **1.2.2. Método De Investigación**

De acuerdo con los objetivos trazados y la hipótesis señalada para esta investigación, se decidió seguir una metodología que comprende los siguientes instrumentos de análisis con base a técnica documental que se señala para cada caso:

- o El método es fundamentalmente de análisis histórico de los GGE tipo conglomerados en la década de los 90s.
- o Para el análisis de las variables IED, se procedió de la siguiente manera: i) para el análisis de los flujos de inversión hacia México se revisaron y compararon las distintas fuentes existentes sobre estadísticas de IED: CEPAL, UNCTAD, World Investment Report, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional, Banco de México e Informe Presidencial, optando por tres fuentes, de alguna manera para indicar también la variabilidad en los datos provistos y, ii) para los flujos de inversión de México se usaron sólo las dos fuentes existentes: CEPAL y UNCTAD, iii) se analizaron los tipos de flujos, es decir, inversión de cartera o directa, origen y destino, como sectores en el cual han predominado, iv) se identificó y esquematizó la información procesada de IE de y hacia los GGE de la muestra seleccionada a partir de la información provista en los informes anuales, para lo cual se debió previamente fichar año tras año los cambios de propiedad accionarios de la IE v) se analizó ésta última comparando con la estadística nacional existente.
- o Para el análisis de la variable Redes se realizaron dos enfoques: i) uno hacia fuera utilizando como indicador a las distintas modalidades para lograr estrategia o ventajas propietarias: alianzas estratégicas, asociaciones, joint ventures, coinversiones, fusiones, adquisiciones, acuerdos cooperativos etc. Información que fue extraída principalmente de los informes anuales, actas de asambleas, informes sobre la colocación de acciones, notas periodísticas, informes de prensas bajados de internet a través de las páginas del web de cada grupo, excepto CIFRA que no tiene; ii) y otro enfoque hacia dentro de la compañía usando como indicador la forma de estructura, patrones de control y de entrelazamiento que impera en las corporaciones. Para este enfoque usamos el estudio de la Dra. Salas Porras (1997) de entrecruzamientos de consejos de administración donde se observa a las GGE a través de una organización reticular ofrecida por la corporación red.
- o En el caso de Tecnología se procedió: i) a revisar y analizar la capacidad tecnológica del país comparando con países latinoamericanos como de la

OCDE, con el objeto de ofrecer ubicación contextual bajo el cual operan los GGE. Para ello se usaron los indicadores ofrecidos por la SEP-CONACYT, especialmente el del Gasto Federal en Actividades Científicas y Tecnológicas (GFACyT), el Gasto Interno en Investigación y Desarrollo (GIDE), se uso el coeficiente GIDE/PIB para comprar con otros países, el coeficiente IDE/Ventas como revelador también de las actividades de IDE, los tipos de tecnología prevaleciente en el país, el financiamiento de la IDE por sectores, su estructura, el nivel de patentamiento en el país medido por la cantidad de solicitudes de nacionales y extranjeros como asimismo la Relación de Dependencia, el Coeficiente de inventiva y la Tasa de Difusión; ii) en segundo lugar para comprobar la hipótesis en relación a la innovación en tecnología en procesos y productos, se investigó en los GGE seleccionados la capacidad de innovación o inventiva, medido éste por su nivel de patentamiento explicado por la cantidad de solicitudes iniciadas de patentamiento, para lo cual se usaron bases de datos sobre patentes como páginas de Internet con reconocido prestigio en información sobre propiedad intelectual: [www.patents.ibm.com](http://www.patents.ibm.com); iii) se trabajó en la clasificación de tales solicitudes para determinar la tendencia de patentamiento explicado en procesos, productos o equipos, para lo cual se realizó la traducción de los diferentes idiomas en los que se patentan, para así identificar cuánta novedad o diferenciación presentan; iv) se esquematizó la cantidad de patentes por décadas con el objeto de relacionar el nivel con las políticas de apoyo del gobierno y si efectivamente éstas dieron apoyo para la innovación para lo cual se ofrece un análisis con respecto a esta situación descubierta; v) se consideró también la relación de patentamiento con distintos países en que se busca cobertura; vi) por último se comparan éstos resultados de los GGE con las estadísticas analizadas de su contexto nacional.

### 1.2.3. Estructura De La Investigación

La investigación se compuso de una serie de fases sucesivas que se desarrollaron de acuerdo con un orden lógico, sin embargo sin dejar de ser flexible, lo cual ofreció oportunidad de revisar y corregir, ellas son:

1. Primera fase de cinco niveles de aproximación al tema:

- Revisión bibliográfica específica en el análisis de la evolución del comportamiento de la economía mexicana en las últimas décadas (80s y 90s) para contar con un marco de referencia macro económico.
- Revisión bibliográfica específica en análisis de la evolución del comportamiento de transnacionales, multinacionales latinoamericanas, desarrollo de la política económica mundial, como del comercio internacional, el proceso de mundialización, internacionalización, transnacionalización, regionalismo (poder de la triada) integración y globalización, para contar con el marco global.
- Revisión bibliográfica específica en análisis de la evolución de la tecnología, frontera tecnológica, innovación, redes, inversión extranjera directa, para conocer y dominar su uso como indicador, tomar bases de comparación y aplicarlos.
- Revisión bibliográfica de las finanzas internacionales, multinacionales, corporativas.
- Revisión bibliográfica específica en análisis de los grandes grupos empresariales mexicanos e incluso contactos con algunos de sus autores para apreciar la amplitud de análisis, los métodos aplicados como sus opiniones acerca del presente estudio.
- Revisión de otras bases de datos como la de Expansión para completar información.

2. La segunda fase de búsqueda de los informes anuales de los GGE seleccionados, fichar la información, esquematizar en cuadros y gráficos cada una de las variables a fin de ofrecer a simple vista la tendencia y toda una serie de información que sirvió para caracterización de las mismas y proporcionó la base de apoyo a la investigación.

#### **1.2.4. Procedimiento De Selección De La Muestra**

Se seleccionó una muestra de seis grupos: ALFA, CIFRA, CARSO – TELMEX, DESC, VISA/FEMSA y VITRO con base a un conjunto de antecedentes cuyo protagonismo de centralización e inicio de una nueva modalidad de acumulación, nunca antes visto en la historia de México e idéntica a la llevada a cabo por el capitalismo a escala internacional las ha caracterizado como líderes dentro del proceso. Estos antecedentes están contemplados en las siguientes variables:

- ❖ Sobreexpresión crediticia medida en términos de crédito o deuda tomada interna y externa basando toda su expansión sobre la base de endeudamiento, superando, la muestra, con creces al conjunto de la deuda de los restantes grupos y que en la cúspide del auge petrolero captaron casi la mitad del crédito total obtenido por los grupos. Endeudamiento que lograron a través del acceso privilegiado de fuentes tanto internas como externas, avalados por un Estado que luego les absorbió su nivel de endeudamiento con diferentes programas de rescate y socializándola.
- ❖ Inversión de capital medidas en activos fijos, aunque todos los GGE se expandieron en inversión productiva, los conglomerados superaron al resto y fueron los que mejor pudieron aprovechar el costo de oportunidad que ofrecía el Estado con su pérdida de liderazgo en los grupos paraestatales.
- ❖ Apoyos que permitieron la concentración de capital explicado éste por el volumen de repartos de dividendos el cual fue extraordinario por un tiempo en que lideraron el mercado.
- ❖ En cuanto a la evolución del mercado las ventas estuvieron concentradas en grupos manufactureros pero mucho más en los conglomerados. Ejercieron el liderazgo ocupando el primer lugar ALFA, VISA y DESC, como segundo lugar CIFRA y VITRO.
- ❖ Lo anterior colaboró a la concentración de riqueza, explicadas por las utilidades netas que fueron utilizadas para capitalizar y para repartir dividendos. Siendo estos objetivos predominantes sobre la inversión productiva.
- ❖ La centralización y el control medido en términos de sus estrategias de expansión (integración vertical y conglomeración) a partir de sus núcleos

neurálgicos situados en los sectores productivos y/o financieros, les permitió mayor rentabilidad por su nivel de concentración propietaria. VISA, VITRO con grupo SERFIN y BANPAIS, BANCOMER y BANAMEX con participación en Frisco, para citar ejemplos; no sólo les permitió controlar capital ajeno sino acceder a información privilegiada y por ende garantía de adquisición de acciones por cuenta propia. Banca que con la nacionalización sus propietarios aparecerán luego dueños de Frisco (según el último ejemplo) y comprada finalmente por CARSO. Concentración que también se da a nivel familia. Expansión financiera y productiva que favorece esta concentración.

- ❖ En la década de los 90s los grupos seleccionados han estado situados en las ramas más dinámicas y estratégicas de la economía nacional y entre los 10 grandes grupos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.
- ❖ Su estructura oligopólica, productiva y financiera les ha garantizado el acceso al crédito bancario y al mercado internacional de capitales.
- ❖ La composición del nuevo poder, dado por la concentración de capital en sus tres modalidades: productiva, patrimonial (acciones de control) y financiero – especulativa así como las ganancias obtenidas, se inició a partir de ellos, conforme a una nueva integración productiva y financiera, conforme al patrón mundial del nuevo sistema global, reagrupando a la oligarquía más poderosa hasta antes de la nacionalización bancaria.
- ❖ Grupo CARSO, por ejemplo, es representativo de este fenómeno de integración global, ósea de las nuevas modalidades de concentración y centralización de capital siendo el núcleo de la otrora oligarquía bancaria - productiva más poderosa del país.

Estos antecedentes generaron múltiples y profundos estudios por parte de doctores como Morera, Basave, Salas Porras, Garrido, Wilson Peres entre otros.

## II. CONTEXTO DENTRO DEL CUAL SE DESARROLLAN Y EXPANDEN LOS GGE

### **Resumen:**

Los acontecimientos de los 90s han mantenido una dinámica acelerada de cambios que han rebasado el ámbito económico por sus importantes repercusiones sociales y políticas. Todo estudio de los GGE dentro de este contexto de transformaciones y de relaciones generados en estos tiempos de globalización y regionalización económica, al igual que la reestructuración productiva, hace necesario reunir los principios básicos de las teorías al respecto, para retomarlos en los nuevos contextos nacionales y así visualizar a través de ellos la complejidad de la nueva realidad. Los GGE mexicanos tipo conglomerados participaron, y lo siguen haciendo, activamente de esta dinámica gozando de las oportunidades que la economía nacional los acomodó expandiéndose a partir del fortalecimiento en el mercado doméstico.

Habiendo, en el capítulo anterior expuesto los principios básicos de las teorías al respecto, en el presente capítulo nos detendremos en presentar las consideraciones y reflexiones sobre el enfoque contextual del proceso de acumulación del capital, sus cambios a partir de los fenómenos indicados y el predominio actual de un sistema global, a través de las cuales, permite visualizar el comportamiento de expansión de estos GGE, ofreciendo así el marco de condiciones dentro de la cual se da el proceso de acumulación global del capital para comprender esta expansión.

Para ello el capítulo estará repartido en una primera parte que aborda los enfoques sobre el proceso de expansión o acumulación en general dentro de un contexto internacional, una segunda parte continua con el contexto nacional bajo el cual se ha dado en forma particular la expansión de los GGE mexicanos.

## 2.1. CONTEXTO GENERAL SOBRE EL CUAL SE DA EL PROCESO DE ACUMULACIÓN GLOBAL DEL CAPITAL

Para analizar a los GGE tipo conglomerados y poder comprender su expansión es indispensable conocer y tomar en cuenta tanto los antiguos como nuevos entornos en que se inscribe, me refiero: 1) al modo capitalista de desarrollo, 2) su reestructuración y 3) el nuevo modo actual de producción global. Tema que ha sido muy estudiado desde las ciencias económicas, sociales y políticas bajo perspectivas diferentes que la contaduría aborda.

Para ello se realizó una revisión en la literatura de algunos autores que tratan el tema, se seleccionó a Ffrench-Davis (1990); Borrego (1990); Rosenthal (1993); Chesnais (1996); Amin (1997); Castell (1997); Dabat (1998); Perez (1998); Patiño (1999\*) entre los muchos escritores al respecto, porque ellos me han sido los suficientemente claros para apreciar los cambios en el nuevo patrón de desarrollo. Con el objeto de conseguir que el lector logre la misma apreciación partiré de una síntesis del antiguo modo capitalista de desarrollo.

El desarrollo de países-naciones ha sido desigual de manera constante en la historia, como sostiene Amin (1997), pero sólo en la época moderna se da una polarización cuyo producto inmanente será la expansión mundial de un sistema que, por primera vez en la historia, integra en una misma lógica económica - la capitalista - al conjunto de los pueblos del planeta.

¿Cómo pasó esto?, recordemos que la producción puede tener una reproducción o un excedente; reproducción que puede ser: del trabajo, instituciones sociales, medios de producción o su base de apoyo tecnológico. El excedente por otro lado, es la parte que excede las necesidades históricamente determinadas para la reproducción de los elementos del proceso de producción, que puede ser destinado para el consumo o la inversión. Como el consumo está estratificado de acuerdo a las reglas de la sociedad, la inversión entonces se dirige hacia la expansión cuantitativa y cualitativa del proceso de producción, claro, según los objetivos de quienes controlan dichos excedentes.

Ahora bien, las estructuras sociales interactúan con estos procesos determinando reglas de apropiación y distribución del excedente, estas reglas

constituirán las formas o modos de producción, éstos definen las clases sociales, la clase dominante de dicha apropiación caracterizará un modo de producción. En el caso del modo de producción capitalista, que llegó para quedarse, determinará no sólo el principio básico de la apropiación y distribución sino también los procesos de inversión y consumo sobre la base del control del excedente comercializado (capital).

Cada unidad de producción tiene distintos niveles de inversión porque sus productividades, tanto en trabajo, medios de producción como conocimiento y energía, son diferentes e impactarán a un nivel de dicho excedente. Esto implica un proceso que se caracteriza por relaciones técnicas de producción y que definen un modo de desarrollo, éstos modelos de desarrollo son fórmulas tecnológicas mediante las cuales el trabajo actúa sobre la materia para generar el producto, determinando un nivel de excedente.

Cada modo de desarrollo quedará definido por el elemento que es fundamental para determinar la productividad del proceso de producción. En el modo de desarrollo agrario, por ejemplo, los incrementos en el excedente son resultado de un incremento cuantitativo del trabajo y de los medios de producción; en el modo de desarrollo industrial, se basa en nuevas fuentes de energía como en calidad de su uso, en el modo de desarrollo actual la fuente de productividad se basa en la calidad del conocimiento, que si bien ha estado presente en cualquier modo de desarrollo, pero ahora se distingue porque actúa sobre el conocimiento en sí mismo con el fin de generar una mayor productividad.

En otras palabras, mientras que en los modelos de desarrollo pre-industriales el conocimiento se utiliza para organizar la movilización de mayores cantidades de trabajo y medios de producción, en el modo de desarrollo industrial el conocimiento se utilizó para proveer nuevas fuentes de energía y reorganizar la producción, en el modo de desarrollo actual el conocimiento moviliza la generación de nuevo conocimiento como fuente clave de la productividad a través de su impacto sobre los otros elementos del proceso de producción así como sobre sus relaciones.

Cada modo de desarrollo parece tener una meta estructuralmente determinada alrededor del cual se organizan los procesos tecnológicos, en el industrialismo estuvo orientado hacia el crecimiento económico y maximización de la producción, el actual, hacia el desarrollo tecnológico, acumulación de conocimientos y ésta acumulación en sí misma, parece, determina la función tecnológica (Castell; 1997).

Las relaciones sociales de producción definen modos de producción y las relaciones técnicas de producción definen modelos de desarrollo, no se superponen. Las sociedades están constituidas por una compleja red de relaciones históricamente específicas que son una combinación de modos de producción, modelos de desarrollo, experiencia, poder y cultura. El capitalismo se ha basado históricamente en la esfera económica como fuente de poder y legitimidad. Cualquiera entonces sea la transformación fundamental en los procesos mediante los cuales se reproduce y expande el capital afecta a la organización social en su totalidad. Los modos de producción se desarrollan con el proceso de cambio histórico, ya sea por conflictos sociales, crisis económicas, retos políticos, reorganización en el uso de nuevas relaciones técnicas de producción que puedan incluir la introducción de un nuevo modo de desarrollo.

Entonces la reestructuración del modo capitalista de desarrollo, de la que al comienzo mencioné, se entiende como el proceso mediante el cual los modos de producción transforman sus medios organizativos para llegar a realizar los principios estructurales inalterables de su operación. En el capitalismo, el impulso que lleva al capital privado a maximizar beneficios constituye el motor fundamental del crecimiento, la gestión y el consumo. Los modelos de desarrollo como lo sostiene Castells, evolucionan de acuerdo a su lógica interna, no responden mecánicamente a las demandas de los modos de producción, pero tienden a ser moldeadas en su estructura y orientación por los procesos de reestructuración.

Los modos de desarrollo surgen de la interacción entre los descubrimientos tecnológicos y científicos y la integración organizativa de dichos descubrimientos en los procesos de producción y gestión. Ambos procesos dependen de la organización social general y de la dinámica del modo de

producción y por ello existe una estrecha relación entre modelos de desarrollo y modos de producción, dándose esta interacción de forma diferente según sea el ritmo de los cambios históricos.

Las nuevas tecnologías afectan las relaciones sociales de la producción obligando a una constante y gradual adaptación. Cuando las circunstancias históricas crean una convergencia entre cambio social y cambio tecnológico, asistimos a la creación de un nuevo paradigma tecnológico que anuncia el advenimiento de un nuevo modo de desarrollo. En el modo de desarrollo actual convergieron las tecnologías de la información, las actividades de su procesamiento articulado en un sistema técnico-organizativo englobando los movimientos de capital, la migración de la fuerza de trabajo, el propio proceso de producción, la interpenetración de los mercados y la utilización de las naciones-Estados como elementos de apoyo en una competencia internacional que determinará en último término el destino económico de todas las naciones. Circunstancias que han dado origen al modo actual de desarrollo expresado desde hace un cuarto de siglo (Castell; 1997).

Lo que hasta aquí se repasó está expresado bajo la teoría de la evolución como un proceso explicado por los cambios históricos, uno podría atreverse a pensar que el hombre o las sociedades estarían ajenas a manipular la historia, y ésta fuera una variable insoluble que el hombre no puede controlar, un determinismo de los cambios históricos en donde el hombre a mi juicio no tendría elección.

El enfoque de Amin sobre éste proceso como de los autores citados son, al menos para mí, más audaces porque combinan la participación humana desde la ideología y la tecnología, emitiendo un juicio que lo califican. Por ejemplo Amin explica esta reestructuración del capitalismo como la polarización sufrida por el modo de producción capitalista, de cuyo desafío resultó la ideología de la liberalización nacional o modernización, polarización entre el esquema "antiguo sistema-mundo" y moderno-capitalista, que le llama financiarización definida ésta como el dominio del capital-dinero (financiero) sobre el capital productivo.

Financiarización que no deja de repetirse en la historia porque ha sido construida con la iniciativa tecnológica, el dominio del comercio, la explotación colonial, el control del nuevo sistema financiero mundial y su hija la ideología del libre comercio, base de la hegemonía británica, asociación sin par del cosmopolitismo del capitalismo transnacional con el territorialismo imperial, que organizó el espacio productivo y juntamente con el flujo migratorio mundial dieron, primero en casa, las formas de organización de la producción más eficientes en el siglo XIX, pero a partir de los ochenta del siglo pasado le acompaña la tendencia permanente a la centralización del capital, provocando que la expansión de los sistemas productivos no sólo se estanque sino que pase de su forma competitiva, dominante hasta entonces, a la nueva forma oligopolística.

Este cambio le llaman los especialistas citados fenómeno nuevo o diferente. La financiarización tomará el nombre de "ajuste estructural" y en este contexto la competitividad estará en términos de las estructuras de acumulación que toman consistencia y se desarrollan a partir del capitalismo que oponen tanto estados como empresas a la competencia. El territorialismo agranda la esfera de dominio de un capitalismo en particular, existiendo entonces, de manera simultánea modos de acción como, el control del comercio, la innovación tecnológica, la financiarización, la irradiación cultural, la superioridad militar, que vuelve densa la acumulación en una zona.

Y la competencia entre firmas no necesariamente es competencia entre sistemas nacionales sino que el mismo sistema mundial fue estructurando estas relaciones por el juego de competencias mercantiles de las firmas, éstas toman impulso de los sistemas nacionales y la relación que mantienen con los estados no es lineal sino que funciona en ambos sentidos: en algunas fases domina una dirección, en otras la inversa, pero en la fase actual (alrededor de los 70), estas firmas se emancipan de los poderes de Estado y éste pierde capacidad de intervención.

Este proceso de internacionalización brindará la dinámica de la expansión del sistema capitalista junto con el modo de desarrollo que la tecnología de la información dio lugar, que estaba a punto de nacer en un proceso de

simultaneidad histórica (Castell; 1997) que incorporó el sistema capitalista sentando las bases para la formación de la economía mundial de la misma manera que la red de ferrocarriles sentó las bases para la formación de los mercados nacionales en el siglo XIX.

Este sistema mundial se institucionaliza junto con la transformación política que crea las condiciones para un nuevo sistema de acumulación: liberalización sin frontera, mundialización financiera, tipos de cambio flotantes, tasas de interés elevadas, déficit de la balanza exterior de Estados Unidos, deuda externa de los países del Sur y del Este, privatizaciones, conjunto de medidas "coherentes" para la gestión de la crisis, ya que ofrece capitales excedentes, sin salida rentable en la expansión del sistema productivo, pero que el sistema financiero le evita su desvalorización masiva.

Síntomas, para Amin, de la crisis de la acumulación, que continua generando fabulosa desigualdad y punción de la renta financiera sobre un producto relativamente estancado y donde la competencia así acentuada permitirá a los centros que articulen mejor los "cinco monopolios": a) tecnología, que exige gastos gigantescos que sólo el Estado (uno grande y rico) pudo sostener en la etapa de expansión de las grandes corporaciones (1949-70), b) control de los flujos financieros de dimensión mundial, hasta hace poco, la mayor parte del ahorro de una nación sólo podía circular en el espacio nacional regido por sus instituciones financieras; hoy ya no es así: este ahorro está centralizado por la intervención de instituciones financieras cuyo campo de acción es ahora el mundo entero. Se trata del capital financiero, el segmento más mundializado del capital, c) acceso de recursos naturales del planeta, d) los medios de comunicación masiva, que no sólo uniformizan la cultura mundial sino que crean nuevos instrumentos de manipulación política, y e) las armas de destrucción masivas. En el marco de estos cinco monopolios se expresará la ley del valor produciendo una nueva jerarquía en la distribución del ingreso a escala mundial..

El fenómeno profundizado por Amín (1997), Chesnais (1996), Dabat (1998), Borrego (1990), Patiño (1999\*), Perez (1998), Rosenthal (1993), Ffrench-

Davis, Muño (1990) como globalización<sup>1</sup> es utilizado en sus diferentes acepciones de concepto: como formación de un mercado mundial de bienes y capitales, internacionalización<sup>2</sup> y transnacionalización, como el carácter universal de las tecnologías competitivas, avance en dirección a la creación de un sistema productivo mundial, interdependencia, dependencia, occidentalización, el peso político que ejerce el sistema mundial en la competencia por las hegemonías globales o regionales, modernización o sistema mundial, el aspecto cultural de la unversalización, etc., pero también en una acepción más amplia dada por la referencia a la existencia de relaciones entre diferentes regiones del mundo y a la influencia recíproca que ejercen las sociedades unas sobre otras, planteando la fisonomía de una generación donde dicho fenómeno si bien tiende a la homogeneización mundial también intensifica las diferencias, resultado de un capitalismo, que como fenómeno evolutivo, ha ido transformando y perfeccionando antiguas armas de lucha, donde lo supuestamente nuevo es la modernización, la interdependencia, el avance tecnológico y la cooperación a la globalización, pretendiendo esta ideología presentar una nueva utopía en apariencia salvadora, integradora, armónica y unificadora.

---

<sup>1</sup> Globalización: el término proviene de la palabra global y nació a principios de los años ochenta en las grandes escuelas estadounidenses de Business Managment en Haward, Columbia, Stanford, etc., antes de ser popularizado por las obras y los artículos de los consultores en estrategia y mercadotecnia más hábiles, graduados en estas escuelas –principalmente Ohmae (1985 y 1990) y Porter (1986)- En una perspectiva de administración de empresas, el término fue utilizado entonces para ser dirigido a grandes grupos, entregando el mensaje siguiente: “los obstáculos al desarrollo de sus actividades en todas partes donde pueden obtenerse beneficios, se están anulando por la liberalización y la desregulación, la teleinformática (o telemática) y los satélites de comunicaciones ponen a su disposición formidables herramientas de comunicación y de control, reorganícese y reformule sus estrategias internacionales como consecuencia de ello”. Esta génesis confirma la idea de que se trata del movimiento del capital, pero la óptica de la Business School da una versión muy restrictiva de ello. Hace de él un fenómeno de tipo microeconómico únicamente, de manera que la globalización financiera, por ejemplo, surge como un fenómeno completamente distinto de la inversión directa extranjera y de las nuevas formas de organización y de administración de las operaciones internacionales de grupos, mientras que se trata de proceso ligados de manera estrecha. Chesnais (1996) También es utilizado como traducción literal de la palabra mundialización en inglés.

<sup>2</sup> Internacionalización, en su sentido amplio el término designa el conjunto de los procesos que tejen relaciones de interdependencia entre economías nacionales, que se supone son distintas unas de otras, incluso cuando no son realmente autónomas. Estos procesos comprenden: la importación y la exportación de bienes y servicios, las entradas y salidas de inversiones directas y de capital financiero, las entradas y las salidas de tecnologías, ya sea incorporadas en los equipos, ya sea transmitidas y adquiridas de manera intangible, los movimientos internacionales de personal calificado y los flujos de informaciones transfronterizos, (OCDE, 1992). tomado de Chesnais, (1996).

Y, donde el contenido efectivo de la globalización se deriva, no de la mundialización de los intercambios, sino de las operaciones del capital, tanto en su forma industrial como financiera (Chesnais;1996) tomando dimensiones locales y globales, es decir, ofreciendo oportunidades a la regionalización y al regionalismo<sup>3</sup>, transitando en distintos niveles de regionalidad que en sus fases tradicionales han beneficiado a un reducido grupo de economías involucradas, dándole el nombre de multilateralismo por bloques regionales.

Esta internacionalización del capitalismo también jerarquizó los espacios económicos mundiales, con una corporación global convertida en un sistema mundial manifestado en: a) relocalización de ciertas industrias intensivas en capital fuera de las naciones centrales, y b) el reconocimiento de productos y mercados globales finalmente maduros; con características de: producción internacionalizada bajo control centralizado, dimensión masiva y gigantescos recursos financieros de la unidad institucional básica, determinismo y vanguardismo tecnológico, concentración de poder económico alto, crecimiento continuo, control de los mecanismos fundamentales de acumulación capitalista (los cinco monopolios de Amin) (Borrego; 1990); involucrando procesos que se fuerzan entre sí, por un lado el capital mundial industrial, producto y causa de la expansión de las corporaciones mundiales y de la internacionalización de la economía mundial y, por el otro lado el capital bancario mundial, producto y causa de la expansión de los bancos globales.

El capital industrial se fusiona con el bancario mundial, a niveles locales y globales, para conformar el capital financiero global o capitalismo global, toda una expansión y articulación del capital financiero global, y no una expansión

---

<sup>3</sup>El concepto de regionalización no ha cambiado pero en la actualidad hay una diferencia cualitativa de los procesos de regionalización respecto a los de los vastos imperios coloniales, en el entendido de que la decisión de pertenecer a un proceso de regionalización es voluntaria, además de que los países o territorios que optan por involucrarse en una dinámica de ese tipo buscan obtener ventajas de esa asociación. Pero el principio rector de los procesos de regionalización es la integración económica en oposición a la explotación económica colonial de siglos anteriores. Y tiene que ver con la extensión o ampliación de las redes de producción en un área geográfica determinada. El surgimiento de estas redes de producción regionalizadas ha fortalecido la regionalización: el proceso a través del cual el comercio y la inversión en el interior de una zona geográfica determinada crecen más rápidamente que el comercio y las inversiones del área con el resto del mundo. El regionalismo, en cambio, se refiere a la manera en que se establece la colaboración política a nivel intergubernamental, cuyo principal objetivo es fomentar la cooperación económica entre los Estados participantes.

geográfica o una interpenetración de capital, sino una nueva articulación y síntesis del sistema productivo mundial bajo la hegemonía del capital financiero, pieza central del sistema capitalista global. Dentro de este sistema, la velocidad de rotación del capital da enorme facilidad para reubicar y, la hegemonía y esta capacidad de reubicar representan la estrategia fundamental.

Esta hegemonía del capitalismo global formará alianzas burocráticas internacionales para conducir y regular el movimiento de capital a través del orbe, dirigiendo y restringiendo los flujos de inversión (IED) en función de la clase de capitalistas globales que, llevadas por su proceso competitivo buscan oportunidades rentables alrededor del mundo, produciendo y reproduciendo continuamente un desarrollo desigual, representando a veces enclaves "temporales" que eventualmente serán "desdesarrollados" cuando así lo requiera la estrategia global (Patiño; 1999).

La internacionalización del capitalismo ha sido posible por la fuerza de las nuevas tecnologías de información, ofreciendo un patrón de mejor y mayor integración, observado éste en: producción en masa-economía de escalas, especialización, división del trabajo: ruptura de relaciones fordistas con los asalariados, nuevas formas de organización del trabajo y producción, fábricas diseñadas para reflejar este proceso de especialización y estandarización, nuevas tecnologías flexibles que permiten todo esto además de: flexibilizar los lotes de producción a requerimientos variables de nichos y segmentos de mercados competidos mundialmente, vínculos entre empresas para enfatizar estrategias de maximización del beneficio como asimismo un crecimiento notable del comercio internacional y el propio intrafirma, integración internacional de los sistemas productivos, intensificación de la difusión y la innovación tecnológica, descenso notable de los costos de transporte y comunicación como de transmisión de información ofreciendo rangos de opciones nacionales e internacionales para relocalizar y fragmentar procesos, operaciones, funciones, (Gonzalez; 1996 y Patiño; 1999\*).

También se observa en este patrón de integración, el concepto de producción internacional integradas para llamar al nuevo entramado de redes y

flujos interempresariales transnacionales en torno a la empresa transnacional y sus alianzas estratégicas, surgiendo el complementario de Global Commodity Chains (gereff) referente a los eslabonamientos productivos transnacionales. Concepto que introduce la UNCTAD a partir de los '90s en sus World Investment Report (Dabat; 1999).

Complejo proceso de entrelazamiento entre secuencias de desarrollo relativamente autónomas de las subsidiarias, ramas y filiales con otras corporaciones que a su vez también tienen subsidiarias, ramas y filiales que se convierten en formidables y complejas redes económicas internacionales, integradas de manera más versátil gozando de la omnipresencia de la "empresa-red" con sus vertientes de redes de control (cadenas de abastecimiento, distribución, royalties, franquicias) y redes de alianzas estratégicas intertransnacionales, agrupadas externamente en consorcios. Cuya fuerza oligopólica o conglomerada se han expandido a través de fusiones y adquisiciones (el llamado crecimiento externo) ejerciendo cada vez más el control de la economía mundial, ya que son capaces de mantener una competencia global simultáneamente sobre su propio mercado, el de sus rivales y el de los terceros mercados, reaccionando no ante fuerzas impersonales que provengan del mercado, sino personal y directamente ante sus rivales (Pickering, 1974, tomado de Chesnais, 1996).

Las inversiones extranjeras directas (IED) si bien no es sinónimo de creación de capacidades nuevas (Chesnais; 1996) ha contribuido a consolidar todo esto de alguna manera (González;1996) favoreciendo los ámbitos económicos regionales ya sea conformando un mercado común formal o la inversión directa y, de manera más clara, las de cartera, generando (IED) estructuras de oferta muy concentradas en el plano mundial, hacia la mayor parte de las industrias de fuerte intensidad de investigación y desarrollo o de "alta tecnología" como en numerosos sectores industriales de fabricación en gran escala.

La adaptación a nuevas condiciones internacionales: competencia global, nuevo sistema financiero con cambios en la titularización y bursatilización del

crédito, intermediarios nuevos, informatización de las operaciones, instrumentos derivados de administración de riesgos, falta de regulación directa por organismos públicos nacionales, sistema altamente volátil y peligrosamente divorciado de la esfera productiva.

El uso que de estos componentes, tradicionales y nuevos, de inserción internacional o integración hagan las empresas, incidirá directamente en el nivel de competitividad que alcanzarán.

El proceso de internacionalización ofrece posibilidades a la expansión dinámica que benefician sustancialmente al sistema capitalista, enfrentando a una nueva y más dura competencia a nuevos actores que van incorporándose al sistema y aprendiendo rápidamente el carácter despiadado del juego. La competitividad, al igual que la competencia, adquiere una nueva y especial relevancia; para Amin (1996) es el producto complejo de un conjunto de condiciones que operan en el conjunto de la realidad, para Porter (1991) pasa por los determinantes nacionales de la productividad, existiendo como fenómeno altamente localizado en sectores y subsectores específicos de una economía nacional donde las estructuras económicas, valores, cultura, instituciones e historias son los factores que determinan la ventaja nacional, producto del encadenamiento productivo – comercial – tecnológico – laboral - institucional (un diamante) que contribuyen al éxito competitivo y a las diferencias a escala nacional.

Este patrón de integración o acumulación, fruto del capitalismo global y de los procesos competitivos, ha condicionado el comportamiento de la economía mundial, óptica bajo la cual se puede observar un sistema internacional inacabado pero con enorme poder en redes de empresas transnacionales, caos monetario y financiero mundial, crisis sistémicas a la que está expuesta la nueva geografía de relaciones, desequilibrios comerciales, crisis ambiental de migraciones incontrolables de trabajadores, peligros derivados de la competencia triádica por la supremacía económica mundial, etc., y desde donde también se explica el comportamiento de lo que Dunning (1988, p. 327) en los '80s describió como los

rasgos de las multinacionales de nuevo estilo, "sistema nervioso central", la core organisation.

La década de los 90s en este contexto provee los elementos para confirmar este patrón de integración o acumulación nuevo que los autores citados analizan. Tales elementos como: las políticas de liberalización y desregulación de los mercados internos y programas de privatización del patrimonio público en los países emergentes, internacionalizando así los sistemas regulatorios (en 1998 se reglamentó la Reforma a la Ley de Inversión Extranjera de 1996 de un modo que asegurara la compatibilidad de la normativa mexicana con el TLC convirtiéndose el TLC en un marco de referencia y techo en todas sus negociaciones bilaterales o multilaterales sobre comercio e inversión, aplicados en las negociaciones del Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) de la OCDE y sus participaciones en foros de la EMC y del Area de Libre Comercio de las Américas), el inicio de la década estuvo marcado por la formación de este sistema global de política económica. Y durante la década las diferentes crisis: la del este y sudeste asiático, la de México, Rusa, Brasil, ponen de relieve esta característica del fenómeno de la globalización en su acepción amplia de la palabra, configurando ejemplos claros de estas relaciones estrechas entre diferentes regiones del mundo y la influencia recíproca que ejercen sobre otras regiones, contagiando sus efectos en las llamadas crisis sistémicas<sup>4</sup>.

Poniendo de relieve esta inestabilidad peligrosa de la acumulación de capital financiero comprometiendo el capital productivo, articulando reiteradas crisis de magnitudes significativas y demostrando que los factores que inciden en la inserción internacional de los países de la región escapan en gran medida a la voluntad de sus gobiernos, dado que las reacciones desencadenadas por la crisis sistémicas imponen a todos los países percibidos como "mercados emergentes" los mismos costos de acceso a los mercados de capital, independientemente de

---

<sup>4</sup> Un documento del Fondo Monetario Internacional afirma que la crisis financieras de los últimos años difieren de otras más distantes en el pasado por su amplitud y extensión (FMI, 1998<sup>o</sup>, p. 74). Posteriormente, otro documento analizó las semejanzas y las diferencias entre las crisis de la deuda externa de los años ochenta, la crisis mexicana del bienio 1994-95 y la crisis asiática. Las conclusiones fueron que cada crisis estuvo precedida por una gran afluencia de capitales hacia los países afectados, por el acceso a los mercados

que muestren condiciones estructurales distintas, donde una buena inserción internacional y macroeconomía sólida no son suficientes para impedir los efectos devastadores de los choques externos. Como dice en un informe las Naciones Unidas: "una de las ironías de la crisis es que transformó la virtud de la apertura internacional en una vulnerabilidad potencial" (Naciones Unidas, 1998).

Cabe agregar una cosa más para visualizar este proceso de expansión del capitalismo global de la forma en que Schumpeter (1978:11) aporta e influencia sobre la literatura y es su punto de vista evolucionista (diferente del que mencionamos al comienzo), que cambia no sólo las teorías económicas, sino también la perspectiva de los problemas prácticos del presente tiempo. Señala: "...hay dos cosas de las que estoy seguro: primero que se debe tratar al capitalismo como un proceso de evolución, y que todos sus problemas fundamentales arrancan del hecho de que es un proceso de evolución; y segundo, que esta evolución no consiste en los efectos de los factores externos sobre el proceso capitalista, ni en los efectos de un lento crecimiento del capital, de la población, etc.; sino en esa especie de mutación económica, me atrevo a usar un término biológico, a la que he dado el nombre de innovación." Es decir que hay una relación estrecha entre la innovación como propulsora de cambios económicos, donde los grandes descubrimientos son innovaciones determinantes de cambios históricos, puntos de inflexión en la evolución económica, en virtud de que generan cambios en la industria que revolucionan la estructura económica desde dentro.

## **2.2. CONTEXTO NACIONAL BAJO LA CUAL SE EXPANDIERON LOS GGE MEXICANOS**

Por dos décadas anteriores a los 90s en la economía mundial ocurrían notables cambios, como hemos visto, entre ellos la intermediación financiera, los mercados de capital (IED), tecnología, sobresalían. Los riesgos e incertidumbres

---

internacionales en términos favorables, y por un rápido crecimiento del endeudamiento, asociado al aumento de la exposición a movimientos de tasa de interés y de cambio (FMI, 1998b, p. 59).

asociadas al funcionamiento de los mercados financieros se multiplicaron, con ampliación extrema de las ya grandes distancias entre el desarrollo de dichos mercados y los niveles de actividad presentes en el resto de las economías emergentes. El contexto internacional analizado arroja los elementos suficientes para la evaluación del contexto nacional de cualquier país, especialmente de los llamados "emergentes" en las cuales también hubo notables cambios en las últimas décadas.

En este apartado se pretende destacar el contexto nacional que favoreció en forma particular a los GGE seleccionados, para ello es necesario hacer una reseña de la relación que se establece entre la naturaleza financiera que caracteriza a los grupos oligopólicos y el sistema financiero en general, siempre refiriéndonos al caso de México para concluir con su inclusión contextual Latinoamericano.

La función articuladora del sistema financiero en la producción es de gran complejidad porque involucra al conjunto de entidades financieras, públicas y privadas, y a todos los sectores y estratos del sistema productivo. La influencia de esta relación sobre el conjunto se debe al carácter dual propio de estos grupos: por una parte ejercen sus actividades originales de carácter productivo, comercial o de servicios que por su dimensión oligopólica tienen un impacto inmediato y directo sobre la economía en general. Por otra, el volumen de recursos dinerarios que han llegado a controlar les permite desplegar estrategias de inversión netamente financieras que inciden en el sistema financiero interno y en sus funciones articuladoras del conjunto de la producción.

Por consiguiente existe una relación entre los recursos empresariales y la reproducción de su capital, por ende la relación con el sistema financiero será permanente y rebasará el carácter complementario para convertirse en estructural.

Por lo tanto el sistema financiero de un país tiene una función articuladora de la estructura productiva. Y también en ese mismo sentido articula la redistribución del excedente y las posibilidades diferenciadas de acumulación de los diversos estratos empresariales. Tiene, por tanto, un papel activo (carente de

neutralidad) en la configuración de las relaciones de poder intersectorial e interempresarial.

A su vez, en todo país con un mínimo de industrialización los recursos empresariales influyen en la dimensión y fluidez del sistema financiero interno, estableciendo entonces una determinación en ambos sentidos y siendo determinada por el contexto internacional. Ahora bien, dicha articulación es inestable por naturaleza, ya que opera en buena medida sobre expectativas a futuro. Así, una interrupción generalizada de la realización mercantil afecta eventualmente el retorno de los recursos bancarios a su origen, provocando crisis financieras.

Con la salvedad de coyunturas históricas muy particulares para las empresas en conjunto de uno o varios países, la experiencia muestra que con relación a los oligopolios, éstos se desarrollan en el vértice de una tendencia a la "articulación" entre el capital dinero que existe ahorrado socialmente fuera de las empresas y el capital propio de éstas, sea productivo, comercial o de servicios.

Esto es así por tratarse de receptores preferenciales de recursos debido a su dimensión y capacidad de pago, así como por la importancia que tiene la reproducción de su capital para el conjunto de la economía.

Sin embargo, dicho proceso de articulación dista mucho de ser lineal, y la "desarticulación" puede producirse si se conjugan determinadas condiciones. Con la evolución de la producción, sus técnicas de administración y desarrollo de las finanzas internacionales, se dio una tremenda flexibilidad financiera que tales avances le confieren al capital. En el conjunto de las nuevas mediaciones, las contradicciones inherentes y la coyuntura económica mundial el Estado impone un proceso de desregulación de anulación de trabas a la movilidad del capital que se vuelven indispensable para el patrón de inclusión de los países en el escenario internacional. En este sentido, un ejemplo histórico internacional fue la ofensiva del capital que dio como resultado la creación del mercado de eurodivisas durante los años cincuenta, pasando sobre las regulaciones internas (Foreign Credit Restraint Program) que intentó imponer el gobierno de Estados Unidos para solucionar sus problemas de balanza de pagos.

De igual forma, en la actualidad se desarrolla un proceso de globalización empresarial paralela promovidos por los gobiernos de economías nacionales con fines de integración de mercados y de hegemonía económica internacional.

Cuando Basave (1996) o Morera (1998) analizan los grupos de capital financiero, señalan diversas modalidades en su conformación que dependen de la etapa histórica en la que se desarrollan, de las características económicas de la nación en la que surgen, especialmente su sector financiero, del grado de internacionalización económica y de un conjunto de especificidades legales y normativas del país en que evolucionen.

La conformación de los grupos en México adquiere formas específicas que será abordado a vuelo de pájaro, en tanto que en el capítulo 3 tocaremos la participación del Estado desde sus políticas para patrocinar la expansión de los GGE mexicanos, momento en que nos explayaremos más acabadamente. Sin embargo se hace la salvedad que la conformación de los grupos que aludimos dan lugar a una tipología que no tiene un carácter definitivo, y sobre el cual tampoco ahondaremos por no constituir el objeto del presente trabajo.

Los límites del largo periodo de expansión de la economía mexicana identificado como "patrón de sustitución de importaciones" son ubicados por los estudiosos del tema al inicio de los años ochenta. La inflexión hacia la crisis ocurre precisamente durante 1981 y 1982.

Previamente habían aparecido indicios de inestabilidad en la actividad económica, los que se mantuvieron presentes durante toda la década de los setenta y por lo cual existe un reconocimiento general de que los factores estructurales de la crisis ya estaban presentes desde aquellos años y, en términos generales, el "patrón sustitutivo" se había agotado.

Hubo un incremento exportador enmarcado en los cambios que durante los años sesenta se produjeron en el comercio internacional y que se prolongaron hasta 1976, resultando que mientras los países industrializados aumentaron su participación en el total de exportaciones mundiales de materias primas y

alimentos, los países en desarrollo lo hicieron en el total de exportaciones de productos industriales<sup>5</sup>.

A su vez, la estabilidad de precios interna, los bajos salarios nacionales como componentes del precio final de los productos exportables y los incrementos en la productividad del trabajo industrial constituyeron para Basave (1996), los fundamentos endógenos de dichas exportaciones.

Aunque el crecimiento acelerado de los flujos de financiamiento internacional, crecientemente privados y además relativamente baratos en comparación con las tasas de interés internas, permitía prever un riesgo de mediano plazo, éstos garantizaron la continuidad en la expansión de empresas de mayor tamaño, tanto públicas como privadas, y le dieron margen al gobierno para incrementar su acceso al ahorro interno captado por la banca por medio de sucesivos aumentos del encaje legal.

En los 70s con el auge petrolero pareció revitalizar a la economía, pero lo haría en forma muy desigual para las diversas ramas económicas. Las divisas generadas por las exportaciones de crudo parecían allanar el rasgo más endeble del patrón sustitutivo. Sin embargo, esas divisas nunca se utilizaron para la modernización tecnológica de las unidades productivas nacionales, y ya para ese entonces la deuda externa se había convertido en la fuente principal de financiamiento del patrón de acumulación..

El carácter contradictorio de la expansión económica se nos revela de forma muy particular en los GGE. Estos grupos desplegaron un acentuado proceso de centralización de capital y tuvieron un comportamiento expansivo de carácter "inercial" debido a la lógica propia del capital oligopólico, que aprovechó las condiciones generales de inestabilidad industrial y la abundancia de recursos externos para su propia integración y diversificación, en el marco de una confianza absoluta en la continuación de la política proteccionista del Estado.

Sin embargo, esto fue instrumentado sobre formas que a mediano plazo expresaron su incapacidad estructural de mantener un equilibrio solvente entre sus capacidades productivas y sus razones financieras.

---

<sup>5</sup> Véase al respecto Alejandro Dabat; (1980); *"La economía mundial y los países periféricos en la segunda mitad de la década del sesenta"*; en Teoría y política, núm.1, abril.junio de 1980; Juan Pablos; México

En ello estriba que los grupos, hayan desplegado una política de crecimiento y consolidación de sus posiciones dominantes en sus respectivos mercados, paralelamente a una estrategia defensiva de conservación del capital, en la cual la forma dinero, desvinculada de la empresa y en especial de la producción, cobrará una singular importancia asumiendo el carácter de reserva de valor y de elemento detonador de la crisis, tanto productiva como financiera.

Esta etapa entre finales de los 70s y los 80s encontramos un marco de política económica limitada al corto plazo, por lo que la contradicción en las formas de expansión de los grupos no se encuentra en los indicadores más elementales, sino en su relación con variables de carácter financiero más complejas que mostraron en dicho periodo una grave tendencia al deterioro (Basave, 1996).

El desarrollo de los oligopolios privados, por una parte, y la insuficiencia del ahorro interno para financiar su dinamismo, por la otra, derivaron en el acrecentamiento de uso del financiamiento internacional por estas empresas, lo que también coincidió con la evolución del sistema financiero internacional. La banca comienza a penetrar en la industria muy agudamente, pero se trató de un despliegue de una tendencia de penetración diversificada con carácter estratégico que pudo convertirse en control, que se interrumpirá por la expropiación de 1982.

Resulta muy importante resaltar en este periodo (1974-1982/3) la estrategia de inversión personal de los empresarios fue descapitalizar a sus empresas y dar origen a un fenómeno muy particular de sustitución de recursos propios por recursos ajenos de fuentes externas, endeudaron a sus empresas para mantenerlas operando y sin perder el control accionario de las mismas protegieron su capital personal.

A partir de 1983 las políticas económicas instrumentadas darán mayor acento a la protección de los GGE del país y a restaurar la confianza del capital en general, y de los banqueros recientemente expropiados en particular. Varias son las medidas tomadas en este sentido (las que serán comentadas en mayor detenimiento en el capítulo siguiente) y que permitieron que los GGE se ubicarán en la economía mexicana como el eje dinamizador para transitar de una economía protegida, subsidiada, cerrada e ineficiente, hacia un modelo abierto, competitivo y

desregulado. La transición de esta fracción oligopólica del capital sólo pudo instrumentarse con base en un nuevo subsidio de gran dimensión: un subsidio financiero de largo plazo, el llamado programa de Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA). Se sumará a ésta medida modificaciones y adiciones a la legislación financiera y la reconfiguración del mercado de valores operado ahora por medio de las casas de bolsa, principal eje de inversión, los rendimientos aquí conseguidos fueron muy superiores a las expectativas de las ganancias empresariales, relegando la inversión productiva con consecuencias de tremendo impacto negativo sobre la economía y especialmente sobre la inflación.

La inversión financiera tuvo prioridad durante esos años sobre la inversión productiva y fue el conjunto de grupos "muy diversificados" los que más sacrificaron producción a cambio de inversión financiera. El retraso en la reconversión tecnológica durante esta etapa se volvió más evidente, y lo importante es que se debió a una estrategia expresa que relegó a segundo término a la inversión productiva, aun cuando se contaba con los recursos líquidos suficientes para hacerla. Y los sustentos principales que les permitieron ser competitivas en los mercados externos durante esa coyuntura fueron de índole monetaria y salarial.

Estos acontecimientos tuvieron un efecto negativo y limitante sobre las medidas de política económica tomadas para fomentar la modernización industrial y la competitividad en los mercados internacionales.

Luego pasará el país por una euforia especulativa, la cual aprovechadas por los grupos económicos en emisión de acciones a precios sobrevaluados que contribuyó a constituir un mercado financiero excesivamente sobrevaluado juntamente con una inflación no contenida, la fragilidad de una economía interna improductiva, de presupuesto estatal deficitario, endeudada con el exterior, con un permanente peligro de dolarización, la incertidumbre sobre el precio de las acciones bancarias, los problemas prevaletentes en algunas empresas, los capitales fugados que se negaban a retornar y los internos que se orientaban a inversiones financieras, provocarán el crack bursátil en 1987 con una repercusión en las bolsas de valores de todo el mundo.

Muchos se refugiaron en la compra de dólares previendo la devaluación, la inflación se disparó y las tasas de interés se elevaron. A fin de año se anuncia el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), representando un cambio en la correlación de fuerzas económicas y, por tanto, en su expresión política, entre el gran capital nacional y el Estado mexicano. Para el gran capital representó la primera materialización política de la fuerza que había conseguido con base en sus capacidades de presión financiera. Aquélla se expresó en un organismo de decisión en materia de política económica en cuanto a su composición y el peso específico de sus integrantes. Para el Estado significará la cesión abierta del poder de decisión económica a cambio de la posibilidad de recuperación del consenso político que le asegurara su permanencia.

El objetivo inmediato del Pacto era la contención del proceso inflacionario, pero contemplaba también prioritariamente diversas medidas de reestructuración de la economía a mediano plazo, en un esquema de apertura con el exterior y de desincorporación de empresas paraestatales. Acelerando la apertura comercial que se había iniciado cautelosamente desde principios del sexenio (1985) por medio de la supresión o reducción de tasas arancelarias y la eliminación del requisito previo de importación para un mayor número de productos en la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y el decidido apoyo a las exportaciones manufactureras, profundizaría así el proceso de desincorporación de empresas públicas "no prioritarias".

El beneficio será otra vez para el sector privado, pero esencialmente para los GGE que habían puesto en marcha las medidas necesarias para enfrentar la apertura, aunque las enfrentó abruptamente con su propia realidad, porque las estrategias de inversión implementadas hasta ese momento contradecían las necesidades de reestructuración tecnológica para competir con el capital internacional fuera y dentro de las fronteras del país. Constituyó una oportunidad, porque estaba en marcha un proceso de fortalecimiento financiero de sus empresas en el marco de una política gubernamental favorable al gran capital y

decidida a mejorar las finanzas públicas abandonando el modelo de participación directa del Estado en la producción.

En este período los GGE se rearticularon y se fortalecieron con base en una estrategia ofensiva de inversión. La política económica del régimen del presidente De la Madrid fue activa en el apoyo al gran capital, pero insuficiente para volverlo copartícipe en la toma de decisiones. Salinas de Gortari iniciará una alianza estratégica entre el gobierno y los empresarios, concretamente con la oligarquía financiera y su primera expresión será el PSE.

Muchos autores comentan sobre este período en México que la disparidad en la distribución del ingreso nacional fue violentamente acelerada a un grado tal que tal vez no tenga precedentes en la historia moderna del país. Siendo tres fenómenos los causantes: la inflación, la concentración de capital-dinero y la centralización empresarial.

Las nuevas e ineludibles reglas de la competencia estuvieron, a partir de ese momento, representadas por la apertura económica en general y en particular por la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, que se convirtió en una meta prioritaria para el gobierno mexicano.

En las negociaciones del TLC el gobierno incorporó a los representantes del capital oligopólico financiero exportador (espacio que no fue dado a la pequeña y mediana industria nacional), los que quedaron integrados en los dos organismos mixtos de negociación: la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), integrada formalmente al CCE, y el Comité Asesor del TLC, formadas ambas a mediados de 1990 (Basave, 1996, p.187).

Los 90s con las nuevas condiciones internacionales de mercados financieros globales, de paridades flotantes y de grandes fluctuaciones en tasas de interés, condujeron a un alud de innovaciones en instrumentos financieros de captación, financiamiento y cobertura de riesgos, los cuales permitieron a los GGE acceder a sistemas avanzados de ingeniería financiera, siendo los futuros, swaps y forwards los instrumentos sobresalientes. Concomitante a partir de 1991 los flujos de inversión de capital internacional hacia México se acelera, también

explicado por el proceso de privatizaciones y reprivatizaciones (el caso del sector bancario) dando nuevos espacios de inversión.

El proyecto de nuevo modelo de crecimiento ha propiciado con éxito la expansión de su punta de lanza, los GGE, pero abandonó al resto de la economía a las mismas condiciones de atraso que prevalecía antes de la aplicación del modelo. La orientación exportadora de los grupos y el proceso de globalización que han emprendido varios de ellos les ha permitido relativizar la de México en la economía mundial mediante una reestructuración general, no cuenta hasta el momento con bases sólidas para cumplirse.

La crisis que estalla en 1994 pone en evidencia las alarmantes y profundas asimetrías económicas internas y de concepciones equivocadas sobre la forma en que una economía como la mexicana puede emprender un proceso de apertura y modernización. Probablemente los efectos más negativos provinieron de la concepción adoptada acerca de la prioridad "exclusiva" de apoyo que tendrían los grupos y sobre la atracción "indiscriminada" y "desregulada" del capital extranjero como motores del desarrollo.

La creación de programas y paquetes para el apoyo y "rescate de bancos" y de "ayuda a deudores" como Fondo Bancario de Protección al Ahorro (o Fobaproa), Procapte (para capitalizar de manera temporal a los bancos), UDI, ADE, Fideval y otros programas como el financiamiento para la liquidez en moneda extranjera (canalizando a través del propio Fobaproa, recursos por un monto de 3,900 md., entregados a 17 bancos comerciales), como el de la intervención de bancos (misma que requirió del apoyo del Banco de México a Fobaproa, con créditos por 37,975 m.pesos) y el otorgamiento de créditos por el doble del capital fresco que los accionistas de los bancos proporcionarían, para cuyos fines se decretó una importante reforma legal a la estructura accionaria del capital social de controladoras de grupos financieros, instituciones de banca múltiple y casas de bolsa, que consistió en permitir una mayor participación de personas morales mexicanas o extranjeras (Manrique Campos, 1996).

Apoyos que, en especial desde 1995, ha logrado salvar de la quiebra o la descapitalización a muchas de las instituciones bancarias. El plan central que

maneja el gobierno a través de Fobaproa (fondo de depósito de garantía) consistió en la adquisición completa de los bancos que han fracasado, además se puso en marcha los programas como Unidades de Inversión (UDI), que fue básicamente una forma de reestructuración de los créditos morosos y la obtención de cierta seguridad en el pago por parte de los deudores mediante el alargamiento de los plazos, y el Programa de Apoyo a los Deudores de la Banca (ADE), que está enfocado a la reducción de las tasas activas nominales aplicables a los acreditados en los rubros de tarjetas de crédito, créditos al consumo, créditos empresariales, agropecuarios y para la vivienda, y también mediante la conversión de esos créditos de corto y mediano plazo a créditos de largo plazo. Los UDI reestructuraron carteras de giros como agricultura, industria, comercio y servicios, así como todo tipo de créditos, los ADE, por su parte, han reestructurado créditos empresariales (Cypher, 1996).

A 1998 se discute en el Congreso de transformar el FOBAPROA en deuda pública con la excusa de asegurar la estabilidad y la confianza en los mercados, convirtiéndose así el Fobaproa en instrumento clave de sobrevivencia de la mayoría de las instituciones crediticias y al mismo tiempo, como una inmensa y sui generis paraestatal en el contexto nacional y hasta latinoamericano (Correa, 1998).

En este año la crisis asiática, el lavado de dinero y la incertidumbre con el Fobaproa mantienen nerviosos los mercados, a comienzo de diciembre la sanción del congreso para la creación, en 1999, del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) da momentos de calma.

Los procesos de desregulación del mercado financiero se expresaron en las modificaciones a la Ley de Instituciones de Crédito, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y Decreto de reforma a la Ley de Mercado de Valores, con la consecuente progresiva abolición de las barreras que limitaban la acción interna y externa de dichos mercados, creando juntamente con la renegociación de la deuda y la tercera etapa de reprivatizaciones (que inicia a partir de 1990) nuevas condiciones de concentración y centralización del gran capital y su reinserción en la economía mundial (Morera; 1996).

Se promulga el Reglamento de Regulación de la Inversión Extranjera (1993), abriéndose el mercado de valores a la inversión foránea. Toda esta política económica apoyada por el Estado tiene como objetivo poner en práctica una estrategia de reposicionamiento del país en el contexto internacional.

La cual se tradujo en su adhesión al GATT en 1986 como lo mencionamos sino también a su incorporación al foro de la Cooperación Económica en Asia y el Pacífico (APEC) en 1993; su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 1994; la suscripción de varios acuerdos de libre comercio con países de América Latina –Chile, el Grupo de los Tres (con Colombia y Venezuela) y Costa Rica; la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) con Canadá y los Estados Unidos en 1994; el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea suscrito en 1997 y el Acuerdo de Libre Comercio entre México y la Unión Europea cuyas negociaciones concluyeron en noviembre de 1999.

Todas estas medidas tuvieron en común el propósito de adaptar la economía mexicana a las necesidades y requerimientos de las empresas transnacionales globalizadoras, especialmente las estadounidenses (Calderón, Mortimore y Pérez, 1994 tomado de CEPAL, 1999).

Los GGE a medida que más se globalizan aumentan su capacidad de buscar en el exterior los insumos para su producción, alejándose más de la posibilidad de encadenar a sus procesos exportadores a proveedores nacionales de menor tamaño, lo que refleja un problema de carácter estructural en el aparato productivo nacional, constituyendo un problema de dependencia estructural, toda vez que el país carece de cadenas productivas suficientes, además del apoyo para promoverlas e impulsarlas. Su competitividad continúa apoyándose en las diferencias salariales.

Las reformas estructurales implementadas por los países latinoamericanos en las dos últimas décadas han traído aparejados profundos cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo de los países de la región, además de muchos otros cambios. Ha habido un marcado cambio en el patrón de

especialización productiva y en los modos de inserción en los mercados mundiales de manufacturas, en la capacidad de generar nuevos puestos de trabajo, en el grado de heterogeneidad estructural prevalente en los distintos mercados y en el saldo comercial externo que las distintas economías exhiben en el campo de las manufacturas.

Todos estos cambios están induciendo transformaciones profundas en el comportamiento de las economías latinoamericanas. Las mismas pueden observarse a nivel micro, meso y macroeconómico, esto es, en el plano de la conducta cotidiana de los agentes económicos individuales, en la estructura y comportamiento de sectores específicos de actividad y mercados particulares de factores –trabajo, capital, tecnología, tierras,- y finalmente, en el ámbito más agregado de las instituciones<sup>6</sup>, los marcos regulatorios, y las normas y hábitos de conducta de la sociedad como un todo. Estamos en presencia de, como diría Katz, un proceso de co-evolución sistémica en el que lo económico, lo tecnológico y lo institucional –pese a tener dinámicas propias- se retroalimentan a través del tiempo.

En estas condiciones su fortaleza financiera no sería suficiente para conservar una posición de fuerza asociativa. El factor tecnológico se erigiría como una urgencia de corto plazo, y la tendencia sería a una penetración mayor en el capital social de las empresas nacionales con posibilidades de pérdida de control en el mediano plazo. Factores (tecnológico y fuerza asociativa) que estuvieron marcadas en los 90s por una fuerte búsqueda de alianzas estratégicas con transnacionales

---

<sup>6</sup> El término “instituciones” se usa en la literatura contemporánea con al menos tres significados distintos que el Dr. Katz (2000) hace la salvedad de distinguir. Por un lado, se lo emplea para referimos a normas o reglas que rigen la conducta de los agentes económicos individuales. En este sentido, la Ley de Patentes, por ejemplo, es una “institución” que incide sobre la conducta innovativa y los gastos de I&D de las empresas. Por otro lado, la idea de “institución” se usa para referimos a hábitos, costumbres o convenciones. Es con dicha significación que P.David cita el ejemplo de la costumbre de saludar a un extraño con la mano abierta, en señal de una aproximación amistosa, desprovista de armas. Se trata de una “institución” universalmente aceptada como saludo. Finalmente, también se habla de “instituciones” para referimos a agencias u organizaciones, públicas o privadas, que intervienen en la gestión de la vida comunitaria, como pueden ser los bancos, los sindicatos, la universidad. Al respecto de este tema el lector puede ver: P.David: Why are institutions the ‘carriers of history’?. Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. En: Structural change and Economic Dynamics, Vol.5 N 2, 1994. Mark Granovetter: Economic action and social structure. American Journal of Sociology, Vol.91, November 1985. C.Freeman: The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. Cambridge Journal of Economics. Vol.19, February 1995.

### III. LOS GRANDES GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS SELECCIONADOS

#### Resumen

La decisión que tomaron un conjunto de GGE mexicanas de internacionalizar sus inversiones y expandirse durante los años 90s, operó sobre la base de tendencias históricas y condiciones de contexto relevantes para dicha decisión.

En este capítulo se presenta en un primer apartado una breve reseña histórica previa de cada grupo, que sirve también de contexto. A continuación y en el mismo apartado se expone en un cuadro tipo matriz de información, datos financieros en sus principales indicadores: ventas, utilidad, activos y capital como también datos sobre sus principales actividades, productos y mercados que dominan, con lo que se pretende mostrar una caracterización general de los grupos elegidos y completar así los antecedentes de cada uno.

En un segundo apartado se analizan esquemáticamente las políticas públicas de reforma aplicadas por el gobierno mexicano, variable contextual principal que acompaña al proceso de expansión que sostenemos: el apoyo del estado, identificando las políticas, los cambios en las formas de competencia y la promoción a la expansión, como las ayudas financieras recibidas por estos grupos, a través de programas, lo que se presentan en los cuadros 3, 3<sup>a</sup>, 3b, 3c y 3d.

### **3.1. PRESENTACIÓN. ¿QUIÉNES SON LOS GGE MEXICANOS TIPO CONGLOMERADOS SELECCIONADOS?**

En el proceso de expansión e internacionalización, que cumplen un conjunto de grandes empresas o grupos, señalan autores como Garrido (1999, p175), es relevante indicar las tendencias en esta dirección generadas con el largo proceso histórico evolutivo en que éstas se formaron y desarrollaron, ya que esto configura la base de lo que la literatura identifica como "Ventajas propietarias".

Muchas empresas se formaron en el período de la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), en los años sesenta y comienzo de los setenta, aunque de los GEE seleccionados tres de ellos (ALFA, VITRO, VISA) desprendidos del antiguo Grupo Monterrey, corren con el mismo origen de éste: a comienzos del siglo. El grupo CARSO gestado en los ochenta toma identidad de GCARSO en los noventa, cuya base inicial, excepto Cigatam, Frisco y Samborns que amanecieron alrededor de los 40s, la brindan empresas existentes desde el período de la ISI (Telmex, Condumex), las que a consecuencia de las privatizaciones o de operaciones de compra pasaron a formar parte de estos nuevos conglomerados surgidos durante la reforma económica estructural.

En general estos grupos se dedicaron predominantemente a transformar materias primas para producir bienes de consumo difundidos (alimentos, tabaco, cervezas, refrescos) o bienes intermedios (vidrio, acero, químicos y petroquímicos, autopartes).

En términos de las modalidades de propiedad y control corporativo, estos grandes grupos mexicanos son característicamente de propiedad familiar y sus principales puestos de mando son cubiertos por integrantes de dicho grupo propietario. Sólo en los años setenta esos grupos decidieron que algunas de sus empresas se convirtieran en sociedades anónimas que cotizan en el mercado de valores. Sin embargo, aun en estos casos el paquete mayoritario de acciones continuó en poder de dicho grupo, mientras que el equipo de alta dirección se integró marginalmente con gerentes profesionales.

Asimismo, es habitual que los propietarios mayoritarios de una de estas corporaciones participen en el consejo de administración de otra de ellas, dando

lugar a un complejo tejido de relaciones entre consejos que permite un significativo flujo de información entre sus miembros más destacados<sup>1</sup> (se puede ver esto en el cuadro de redes n° 4 en el anexo).

Como parte de esta evolución los GGE han asumido en general una estructura organizativa bajo la forma multidivisional, pero sin dejar la piramidal, y con controladoras que gestionan las relaciones entre las entidades. Se pueden ver a manera de ejemplo dos diagramas n°1 y 2 en el anexo.

En cuanto a la estructura de inversiones en el caso de las empresas industriales, originalmente éstas se dedicaban a una cierta actividad principal, pero luego fueron desarrollando procesos de integración vertical que en varios casos llega a ser prácticamente total, desde la extracción de la materia prima hasta el proceso de comercialización.

En conjunto entre los 70s y 80s evolucionaron hacia conformar conglomerados altamente diversificados en muy distintas actividades respecto de su campo original de negocios. El caso más característico en su momento fue el del Grupo ALFA, que a sus negocios principales en acero y petroquímicas sumó una gran variedad de inversiones que incluía desde hoteles y bancos hasta cadenas de restaurantes especializados en hamburguesas. Esta estrategia de crecimiento basada en diversificación no planeada hizo crisis en 1982, la cual se mencionan más adelante.

Finalmente los propietarios de los GGE tienen regularmente posiciones importantes como accionistas de bancos, casas de bolsa y aseguradoras, y habitualmente, integran los consejos de administración de esas instituciones. Estas articulaciones entre inversiones industriales y financieras han permitido que las estrategias de negocios de los GGE contaran tradicionalmente con soluciones financieras favorables.

A continuación brindamos una breve reseña histórica de cada uno de los grupos a manera de presentación. Y finalizamos el apartado presentando una matriz de información general sobre los mismos, a fin de completar la

---

<sup>1</sup> Los porqués de esta modalidad de propiedad y control y/o del cambio de grupos familiares a grandes coaliciones de capitalistas como asimismo el cambio ocurrido a partir de 1994 marcando un antes y después puede consultar a

caracterización y donde ofrecemos un conjunto más amplio de datos estructurales de estos grupos.

**Grupo ALFA:** El grupo Alfa es una corporación mexicana con sede en Monterrey, N.L. (México), originariamente perteneciente al llamado Grupo Monterrey<sup>2</sup>, uno de los grupos económicos más grandes de México con notable gravitación e influencia dentro de la economía mexicana.

La imagen del grupo Monterrey en gran parte se consolida en la época del auge petrolero (1978-1982) cuando el grupo insignia Alfa, S.A., con personal modelado en escuelas de gran prestigio, inició un programa de diversificación ambicioso y acelerado. "Alfa compraba negocios como alguien compraría dulces para sus niños" (Camp Roderic, p.241).

La diversificación abarcaba sectores amplios tales como el químico, turismo, alimentos, petroquímicos, bienes de capital, eléctrico y electrónico. Pero la diversificación no relacionada a los principales negocios de la corporación y también poco racional, con la baja de precios del petróleo que produce profundas devaluaciones del peso y cuantioso endeudamiento, ALFA cae en insolvencia de pagos y López Portillo sale a su rescate con un préstamo millonario de \$12 mm., además de las desinversiones que tuvo que realizar para poder tener liquidez nuevamente (Ciceri Silvenses, Hugo N., 1998).

Pero, luego vendrá el programa FICORCA que terminará de rescatarla, sumado el apoyo de los programas del "modelo exportador" se saneará para iniciar una nueva etapa de expansión. El problema de este conglomerado para asegurar su estabilidad en el largo plazo es el carácter procíclico de sus dos principales actividades: siderurgia y petroquímica. Para compensar los efectos negativos en las fases bajas del ciclo, el conglomerado debe tener actividades en otras áreas, como alimentos, donde realizó importantes inversiones en asociación

---

Morera, (1998) quien profundiza sobre ello en un marco más acabado que el que se pretende establecer en el presente trabajo. (Ver en bibliografía cita completa)

<sup>2</sup> Sobre el Grupo Monterrey existen numerosos estudios desde el punto de vista sociológico, biográfico, económicos, de la transformación del capitalismo, publicaciones periodísticas muchas y en revistas financieras especializadas. Algunos de ellos son: Abraham Nuncio (1984), *El grupo Monterrey*; Memo Vellega (1988), *Desigualdad, poder y cambio social en Monterrey*, Pozas, M.A., (1990), *Modernización de las relaciones laborales en las empresas regiomontanas*; Pozas, M.A. (2000), *La empresas regiomantanas y la nueva economía global*; Jáquez. Antonio, (1993), *El grupo monterrey de la quiebra al auge gracias a De la Modrid y Salinas*

con grandes empresas estadounidenses, y en el sector de telefonía al constituir conjuntamente con ATT, la empresa Alestra.

Una particularidad del grupo es que ha mantenido una parte central de sus actividades orientada al mercado interno, aun siendo el titular de patentes para fundición que se utilizan en muchas partes del mundo. La industria del acero en México ha incrementado su participación en los mercados externos e iniciado un proceso de sustitución de importaciones durante los últimos años, lo que es relevante para explicar su crecimiento (Casar, 1994).

**Grupo CARSO:** Nace en 1980 con el nombre de Grupo Galas, S. A., transformándose en 1981 como Grupo Galas S.A de C.V., mismo año en que cambia a Grupo INBURSA. Recién hasta los '90s se convertirá en Grupo CARSO S.A de C.V. Entre los 80-90s compra CIGATAM, Artes gráficas Unidas S.A de C.V (Agusa), Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre S.A de C.V. (Lypps) y Galas de México, S.A de C.V. A partir de los 90s se fusiona a Grupo CARSO Corporación Industrial CARSO, S.A de C. V., así adquiere la mayoría de las acciones de Sanborns, Frisco y Nacobre y coloca en la BMV las acciones comunes a cotizar ([www.gcarso.com.mx/quienessomos?](http://www.gcarso.com.mx/quienessomos?)).

En el desarrollo del conglomerado se aprecian dos momentos fundamentales: 1983-1989 y 1990-1992. El primero esta vinculado a su origen y expansión interna, a partir de la casa de bolsa INBURSA, que es el instrumento que le permitió la apropiación de cinco de sus siete filiales. El segundo período como conglomerado CARSO está vinculado directamente a la privatización de TELMEX y a la transnacionalización del grupo. Como casa de bolsa, INBURSA está vinculada, junto con la aseguradora y afianzadora adquiridas después de la nacionalización, a la constitución del Grupo Financiero INBURSA. Posteriormente, crea la arrendadora y el banco y los integra al grupo (Morera, 1998).

En un principio, el escaso desarrollo de las casas de bolsa, incluida INBURSA, se explica en parte debido a que hasta 1982 el principal instrumento de financiamiento de los grupos y del sistema financiero fue el crédito bancario. Pese a que los grupos bancarios contaban con sus propias casas de bolsa, la mayor parte de la negociación accionaria se realizaba "por fuera de la bolsa". Sin

embargo, tras la reforma del mercado de valores en 1985 la emisión de títulos tenía que registrarse obligatoriamente en la BMV.

La casa de bolsa INBURSA representa la entidad financiera estratégica por excelencia en la integración del grupo financiero INBURSA a partir de 1983, en él fincó su capacidad y obtuvo extraordinarias ganancias financieras, productivas y el manejo y control de paquetes accionarios a cuenta de terceros que le posibilitaron la asistencia a las asambleas de accionistas y con ello el acceso tanto a la información como a los órganos de decisión de los grupos que cotizaban en BMV, lo que a la postre le garantizó la paulatina apropiación de varios de los grupos de capital financiero que desde mayo de 1990 conforman el grupo CARSO (Morera, 1998).

Un aspecto que contrasta con la inmensa mayoría de las demás casas de bolsa es la elevada concentración en la estructura del capital accionario en manos de una sola persona, Carlos Slim Helú, quien desde sus orígenes ha conservado la mayoría del paquete accionario. Este inicia la adquisición de compañías quebradas en 1980 con las compras arribas citadas.

En todos los casos opera empresas que ocupan posiciones líderes en sus respectivos mercados. En los noventa el grupo tiene un cambio sustantivo en su escala de negocios e influencia en la economía nacional al lograr el control de TELMEX cuando fue privatizada, obteniendo con ello el monopolio del servicio telefónico nacional durante un lapso que terminó en 1996.

**Grupo VITRO:** Con base en Monterrey, México y fundado en 1929, originariamente pertenecía al Grupo Monterrey y recién en 1936 fue constituida legalmente bajo el nombre de Fomento de industria y Comercio, S. A., cambiando su nombre a VITRO, S.A en 1980, hasta entonces su capital era fijo, cambiando a sociedad anónima de capital variable en 1998. Produce envases de vidrio (para las industria del alimento, bebidas, cosméticos y farmacéutico, vidrio plano y vidrio automotriz, artículos de vidrio para mesa y cocina, envases plástico, latas de aluminio y enseres domésticos.

Orientada por más de 70 años hacia la exportación, apoyada por los diversos programas de apoyo a la exportación fue su pilar estratégico para

expandirse, sus ventas al exterior crecieron de manera espectacular (a 1992 alcanzaron \$377 md., casi 150 veces lo que había sido 22 años antes), a pesar de que hasta los 80s México mantenía una economía cerrada (le permitió capitalizar su capital original 10 veces y media hasta 1988, 88-90 3 veces más, 90-91 2 veces, 91-92 33 veces y 92-95 10 veces y otras 10 veces entre 95-96) lo cual, también le favoreció para mantener su posición de liderazgo en el mercado doméstico y vía exportación expandirse hacia fuera abriendo filiales hacia el sur que junto a sus inversiones y alianzas imitaba a las empresas de clase mundial.

Logró ser uno de los 4 productores de envases de vidrio más grande del mundo, el principal productor de envases de vidrio y cristalería en México, a través de sus asociaciones en las cuales es mayoritaria, es el productor más grande de vidrio plano, fibra de vidrio, silicato y sílice precipitada y uno de los dos principales fabricantes de aparatos electrodomésticos.

Hasta 1984 se encontraba estructurado en cinco divisiones operativas en las que se agrupaban sus principales negocios, camino a los 90s se crean dos nuevas divisiones y se adquieren dos corporaciones estadounidenses con las cuales inicia el proceso de internacionalización, posteriormente se fusionaron y antes de terminar la década desinvierte.

VITRO también controla hasta 1998 el 49% de Celulosa y Derivados (CYDSA) –un grupo con fuerte presencia en la industria química- año en que el valor de sus acciones cae y desase su inversión, acción que afectará sustancialmente sus resultados en dicho año. Es propietario de parte (20) del paquete accionario del grupo financiero SERFIN cuando éste se privatiza, el tercer banco del sistema comercial y la mayor casa de bolsa del mercado, a partir de allí comenzará a desinvertir gradualmente hasta 1998 en que venderá totalmente su participación accionaria. Los esfuerzos financieros importantes exigidos al grupo industrial por el banco incidieron negativamente en los programas de expansión del segmento industrial. Entre estas situaciones, el desacierto en la inversión en Anchor Glass y la madurez general de la industria del vidrio hacen que VITRO sea uno de los conglomerados más expuestos dentro del liderazgo de los GGE.

### **Grupo VISA - FEMSA:**

Grupo Visa el mayor productor de cervezas a través de su subsidiaria FEMSA, con marcas propias y refrescos, principalmente bajo franquicias de Coca-Cola, perteneciente en sus orígenes al conglomerado de Monterrey emprendió una acelerada diversificación de negocios en los años setenta, la que, junto a un fuerte endeudamiento externo, lo llevó a una severa crisis en 1983. Desde entonces, ha reestructurado sus actividades para centrarse en las dos grandes líneas de productos mencionadas.

Dentro de las cervezas, aumentó una presencia ya tradicional en Estados Unidos y otros países, expandiendo su cuota de mercado en Estados Unidos y Canadá mediante alianzas estratégicas con productores locales. Sin embargo, la división cervezas parece tener dificultades para enfrentar la competencia de las grandes firmas estadounidenses y alemanas e incluso la de su gran competidor mexicano, la Cervecería Modelo, recientemente vendida, una parte, a Anheuser Busch.

En cambio, la división de refrescos de VISA presenta una evolución más dinámica probablemente al influjo de las estrategias globales de Coca Cola para enfrentar a Pepsi en la llamada "guerra de las colas". Esto ha llevado a la constitución de una nueva empresa conjunta entre VISA y Coca Cola bajo la sigla KOF y a que VISA se expandiera hacia América del Sur comprando, por ejemplo, la mayor franquiciaria de Coca Cola en Buenos Aires.

El grupo incursionó también en el negocio financiero, formó una alianza con el grupo BANCOMER cuyo núcleo es el banco del mismo nombre, que es el segundo en tamaño en el sistema bancario comercial nacional. A su vez la alianza VISA-BANCOMER forma junto con ALFA una coinversión o alianza estratégica para entrar al mercado de la telefonía a través de ALESTRA. Actualmente, en curso del año 2000 BANCOMER es absorbida por el Grupo BBV (Banco Bilbao de Vizcaya Argentaria) de capital extranjero (Español).

VISA es controladora de FEMSA (Fomento Económico mexicano, S.A de C.V) quien a su vez incursionó en el servicio público de transporte aéreo

(Regiomontano, S.A; SARSA) e incursiona hasta la fecha en tiendas de servicios. En 1998 VISA se fusionará con FEMSA subsistiendo ésta última.

### **Grupo DESC:**

El grupo nace en los setenta como sociedad de fomento industrial, tres años antes de la devaluación del 1976 con 7 negocios relativamente pequeños en los sectores petroquímicos y automotriz, hoy cuenta con 40 negocios líderes.

El crecimiento en gran parte es dentro de la economía cerrada que vivía México hacia los 70s y por el impulso a la exportación. Sus ventas en 1973 eran de 160 md. a 1998 crecen a 2,157 md. Las exportaciones representaron el 40% de las ventas en 1998, el crecimiento de los últimos años ha sido de 27.3% para ubicarse en el 3° lugar como exportador industrial mexicano que cotizan en Bolsa.

En 1982 estuvo a punto de morir, tomó un nivel asfixiante de deuda, la mayor parte era en dólares; pero sin la ayuda del programa FICORCA es posible que el consorcio no hubiese festejado ningún aniversario importante, al estilo de ALFA y VITRO. En 1988 se incorpora a dos sectores alimentos y bienes raíces y continua reestructurando, modernizado las plantas, racionalizando, desinvirtiendo y realizando esfuerzos productivos, toda una etapa de aprendizaje y conocimiento

### **Grupo CIFRA:**

CIFRA es uno de los grupos que menos información reporta e incluso que proporciona en su página de Internet. La cual sólo indica cuándo surgió el primer Aurrerá, que fue a finales de los 50s, en los 60s incorpora Superama y Vips, en los 70s se suma Suburbia y Bodega Aurrerá, creándose el Grupo como CIFRA para comenzar a cotizar en la BMV. Recién en los 90s se asociará con Wal-Mart al 50% para abrir Sam's Club, luego entraran en la misma asociación Aurrerá, Superama y Bodega Aurrerá dando lugar a Wal-Mart Supercenters.

Esta primera asociación será el punto de inicio para otras transformaciones que tendrá el grupo CIFRA, quien quedará en 1992 dividida en Cifra-Mart y WMHCM siendo CIFRA dueña del 50% en ésta última. En 1994 se incorporará a la asociación las tiendas de Suburbia y los restaurantes Vips.

En 1997 las compañías asociadas se fusionaron en CIFRA y Wal-Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la BMV, adquiriendo el control del

grupo. CIFRA permanece como una empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y Wal-Mart Supercenter).

Recientemente en el año en curso aprueba Asamblea de Accionistas el cambio de nombre, de CIFRa S.A de C.V a Wal-Mart de México S.A de C.V.

Presentamos adelante un análisis esquematizado acerca de la muestra seleccionada en una matriz o cuadro n°1, con su explicación a continuación.

Cuadro n°1: Matriz de Información General de empresas estadounidenses (en millones de \$)

Grupo ALFA

Años	Ventas		Utilidad		Activos		Capital Contable		Sector	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Total	Fijos	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	24 633 138	5 733 457	3 851 795	3 448 033	39 499 051	25 512 717	33 808	25 403 058	Siderurgico	Aceros Planos y no planos, Hoлада.	44% dominio en Aceros Planos				
1991	24 218 187	4 835 424	3 404 525	2 831 227	43 086 418	25 877 029	30 033	23 747 440		paneles aislados, derivados del	24% en Aceros no planos				
1992	22 285 084	4 621 144	1 822 779	1 634 015	43 923 460	24 510 108	27 808	21 291 824		alambros, mineral de hierro	Construcción Industrial, Ind. siderúrgica				
1993	20 849 547	4 758 124	1 339 338	371 250	38 455 878	23 514 127	897 726	20 613 944	Petroquímico	Caprolactama, polipropileno, químicos					
1994	22 005 004	5 976 407	2 391 232	(4 316 729)	58 082 819	37 527 594	580 227	25 639 200		industriales, uretanos, DMT, PTA	PET botella, Películas				
1995	26 451 134	15 924 154	6 953 578	4 178 522	84 089 311	43 075 515	557 822	28 682 831	Industria Textil	(materias primas del poliéster), fibras.	Textil, Automotriz, Construcción			Shaw Industries	EU
1996	31 378 772	11 520 742	7 143 958	7 960 307	82 478 423	40 521 803	482 181	32 201 807		lira y nylon	30% en fibras, 50% en Lira y nylon textil				
1997	32 849 402	10 558 498	7 010 159	5 800 380	65 025 582	42 191 624	335 902	30 785 682	Alimentos	Carnes procesadas, comida, queso y	31% en carnes procesadas			Sodima Inter.	FR
1998	32 288 721	8 194 001	6 410 721	1 670 040	71 831 628	47 274 375	322 383	29 423 320		yoghurt					
1999	30 835 857	8 508 944	5 472 445	3 803 458	67 641 658	43 928 988	298 798	30 226 168	Servicios	Telecomunicación y corporativos	Segundo en telefonía			AT&T	
Promedio 90s.	28 789 582	8 172 889	4 800 053	2 747 848	55 600 181	35 393 398	382 847	28 805 735	Comercio	Autopartes, cojines, alfileras,	37% en autopartes, llantas, Zapatos	Ford,	EU	Pirells Cashways	EU
US\$	2 825 905	862 118	485 238	288 857	5 864 958	3 733 481	38 254	2 827 609	Especializado	tapetes, espuma de poliuretano,	Oligopólico en cojines, Recubrimiento	General Motors,	EU	Tampa y	EU
		23								distribución de mt, P.construcción y	para pisos, Construcción, Decoración	Quámer-Cryslar y	EU	Central South West	
										decoración.		Vauxhall	EU		

Grupo CIFRA

Años	Ventas		Utilidad		Activos		Capital Contable		Sector	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Total	Fijos	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	28 345 185		1 355 885	2 058 671	14 883 458	8 772 095	3 485 856	9 012 052	Comercio	Supermercado	México, EU y países latinoamericanos			Walt Mart	EU
1991	32 988 765		1 780 748	2 087 328	18 180 645	10 173 935	3 115 153	11 218 730			a través de franquicias o licencias				
1992	39 797 042		2 366 003	2 487 535	24 898 171	13 813 844	2 884 402	15 952 818	Restaurante	Comida	Ocupa el 2º lugar en ventas y en el índice				
1993	45 588 010		2 532 043	2 657 184	32 688 320	19 478 985	2 693 185	23 324 888			de la bolsa, tercero en burSATidad				
1994	48 781 182		3 026 694	2 809 143	33 487 768	20 825 835	1 771 833	24 532 405	Ropa		Autoservicios, mayorista y minorista en				
1995	39 711 899		1 378 015	2 818 558	31 082 466	18 394 770	1 771 833	23 854 041			México y EU				
1996	35 843 639		1 881 920	2 455 793	30 435 405	16 381 849	1 387 444	23 571 398							
1997	6 509 143		786 612	284 425	34 886 460	5 110 171	930 899	14 403 145							
1998	57 815 519	2 930 529	2 156 528	2 872 915	39 800 242	24 631 869	5 299 863	29 714 798							
1999	60 778 316		3 055 852	3 518 748	42 448 558	24 862 711	4 598 804	30 864 004							
Promedio 90s.	39 713 469	325 614	2 013 830	2 371 830	30 289 149	18 284 418	2 793 717	20 845 018							
US\$	4 189 185	34 348	212 428	250 193	3 185 058	1 715 656	294 696	2 177 744							

Grupo CARSO

Años	Ventas		Utilidad		Activos		Capital Contable		Sector	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Total	Fijos	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	15 391 901	818 419	2 085 585	1 540 955	32 898 335	15 872 104	1 305 825	18 310 025	Comercio	Cigarros, comida, electrodomésticos	Restaurante y tiendas de ropa	n.i.		Prodigy	EU
1991	19 733 422	2 137 882	2 818 848	3 789 436	39 113 419	16 947 974	5 653 423	24 955 915	Construcción	discos, tienda de ropa etc., Cementos,	Industria de guerra	n.i.		Boston Technologies	EU
1992	25 481 666	2 128 189	4 119 324	4 530 932	50 331 135	24 088 689	5 238 738	29 832 482	Ind. siderúrgica	metales no ferrosos, aluminio,	Construcción Industrial	n.i.		Inst. Tecnológica de	EU
1993	28 385 362	2 186 488	5 516 313	5 533 885	53 274 173	24 603 767	8 048 489	33 857 808		alambre magnético, vs. tipos de cables,	Electrónica, vende Computadoras	n.i.		Massachusetts	
1994	31 423 892	2 543 558	6 948 287	5 841 872	68 331 833	27 811 272	5 927 186	43 969 388		conectores, lámina especiales, tubos,	Autopartes	n.i.			
1995	28 714 899	6 458 796	7 337 032	4 985 679	70 718 222	28 139 012	5 953 617	44 614 341	Automotriz	válvulas, reguladores de gas etc., cable	Entretamientos, hipódromo	n.i.			
1996	30 241 169	6 725 653	7 919 884	5 588 041	45 299 180	26 042 697	2 155 331	19 252 220		coaxial, electrónico, fibra óptica, automotriz		n.i.			
1997	33 604 177	6 278 001	7 318 071	4 007 975	52 780 897	28 791 223	1 858 189	24 482 969	Minera	camisas, amortiguadores, plata, plomo,		n.i.			
1998	33 346 306	6 813 474	6 837 217	3 688 093	54 062 941	28 863 306	1 552 329	25 993 100	Servicios	zinc, ácido fluorhídrico, oro, servicios	Financieros, Transporte	n.i.			
1999	34 918 909	5 716 719	6 615 915	5 670 807	65 204 409	31 134 036	1 375 189	31 886 204		inmobiliarios, telefónico, transporte de	Telecomunicación, Televisión	n.i.			
Promedio 90s.	28 221 977	4 158 717	5 781 348	4 515 759	53 008 484	25 249 408	4 008 930	29 893 453		carga por tren, hotelero,	Inmobiliario, Hotelero	n.i.			
US\$	2 977 002	438 683	609 847	478 346	5 591 716	2 863 440	422 672	3 132 221							

Grupo DESC 13

Años	Ventas		Utilidad		Activas		Capital Contable		Sectores	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Totales	Fijas	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	15 788 073	3 370 892	2 094 499	1 264 834	21 068 704	13 010 428	28 710	13 803 080	Automotriz	81 líneas de productos: transmisores	Doméstico y de exportación an:	DaimlerChrysler, Dana,	Dana Corporation	EU	
1991	15 408 907	3 648 417	1 832 378	1 103 539	20 532 428	11 774 654	58 817	12 552 678		flechas de velocidad, cajas pk up, ejes	Autopartes, químicos, productos de	Dana, Ford, General	Hayes Frenos Kelsey	EU	
1992	14 628 659	3 228 409	1 332 895	1 006 653	19 760 029	10 228 104	52 608	10 509 398		pernos, pistones, sellos, juntas, etc.	consumo (resistol, fester, acrílico, etc.)	Motors, Nissan, Volvo	General Motors	EU	
1993	12 508 242	2 879 984	1 304 600	1 204 913	18 297 885	10 189 533	49 121	10 051 775	Químicos	31 líneas: hule sintético, fenol, metil		Bridgestone, Euzkadé,	GKN Velcon	EU	
1994	13 152 992	3 408 417	1 885 845	(2 037 285)	28 394 734	15 852 134	34 848	13 325 444		metacrílico y negro de humo, fosfatos		Jaguar, Michelin, Tormel	Unisid Jeca Co.	EU	
1995	11 701 387	5 971 365	2 301 207	839 659	27 077 899	15 840 102	34 846	13 463 264		poliestireno, aglomerados, laminados		Proter & Gamble, La Corona	TRW Moresa	EU	
1996	12 030 091	6 412 379	2 976 730	3 545 821	24 852 847	13 588 268	30 188	13 981 008		plásticos, emulsiones, lámina acrílica		Coca Cola, Pepsico	Cotrepêche Hramar	FR	
1997	13 875 360	7 717 576	3 280 895	2 830 751	26 841 020	13 633 081	28 246	14 555 097	Alimentos	Cerdo, pollo, cacaonon, alm. balanceados	Comercial	Autoservicios, May y Min.			
1998	14 732 684	9 413 654	3 493 238	1 522 711	31 065 211	15 311 228	21 791	15 660 171	Servicios	Financieros, reservas territoriales,	Financieros e inmobiliario	Segmentos altos en			
1999	13 949 231	9 298 588	3 053 608	2 411 305	29 699 109	14 332 420	19 224	18 008 451		proyectos residenciales, complejos turísticos	Construcción	el mercado de bienes			
Promedio 90s.	13 777 581	5 524 578	2 313 580	1 359 300	24 881 798	13 355 585	35 459	13 389 035	Agropecuaria	Granjas de cerdo, pollos y cacaonon	Pecuaria	raíces,			
US\$	1 453 329	582 781	244 049	143 386	2 622 552	1 408 817	3 740	1 412 345							

Grupo FEMSA 29

Años	Ventas		Utilidad		Activas		Capital Contable		Sectores	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Totales	Fijas	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	22 108 964	708 652	2 038 731	1 284 254	32 483 308	25 526 378	58 285	24 842 738	Alimentos y	Refrescos, cervezas,	Comercio doméstico y extranjero			Coca Cola	EU
1991	21 632 650	639 563	2 308 158	1 383 097	37 872 187	25 006 335	19 589	15 257 281	Bebidas	Empaques, etiquetas, envolturas,	En autoservicios, distribuidoras			Labatt	CN
1992	22 473 430	605 828	2 202 118	1 026 438	36 871 288	25 030 889	18 140	18 492 362		cajas de carton, de plásticos	En Coca Cola tiene el 66% del mercado del			Hayes Glass	AL
1993	23 943 285	829 914	2 468 383	1 108 728	35 181 145	25 980 518	11 755	19 303 801			D.F. 76% en SE de Mx y 78% en Argentina			B&I Corp.	EU
1994	28 069 242	3 038 204	3 150 273	(1 528 698)	43 259 998	30 743 731	7 733	25 189 929	Comercio	Bebidas, comida y art. de hogar	Tiene el 48.3% ocupando el lugar 20 en				
1995	24 223 882	6 470 183	2 355 309	401 086	41 244 223	27 720 351	7 733	19 706 993			cadena de conveniencia en EU, Canadá				
1996	23 945 400	8 209 128	2 890 783	3 348 385	37 639 585	25 356 088	183 049	18 915 050			y Mx.				
1997	27 018 604	5 714 501	4 714 823	3 138 684	39 211 438	25 434 981	158 184	19 876 017	Servicios *	Telefonía	Telecomunicaciones			AT&T	EU
1998	31 574 566	6 085 706	5 303 612	2 288 769	41 102 368	28 481 011	2 899 861	24 282 237		Enfriadoras con puerta de vidrio	Industria de bebidas				
1999	33 358 481	5 270 589	6 044 588	3 907 767	40 476 410	25 421 526	2 670 670	25 523 599		verticales y horizontales de metal y					
Promedio 90s.	25 634 449	3 538 707	3 347 270	1 634 947	39 036 529	28 288 379	813 280	21 140 981		plástico					
US\$	2 704 056	373 070	353 088	172 463	4 117 777	2 770 926	64 892	2 230 061							

Grupo VITRO 12

Años	Ventas		Utilidad		Activas		Capital Contable		Sectores	Productos	Mercados	Principales		Principales Socios	
	Nacional	Extranjera	Operativa	Nota Cons.	Totales	Fijas	Social	Contable				Ciudad	País	Tecnológicos	País
1990	32 356 278	3 428 222	5 005 874	2 848 807	52 436 242	24 266 558	338 902	27 238 444	Minería *	Arena sílica, fibra de vidrio, bicarbonato	Domésticos y extranjeros	Walt Mart. Target	EU	General Electric	EU
1991	30 680 367	4 201 834	4 829 409	2 721 436	51 439 859	24 228 142	348 127	26 283 894	Química	cloruro de calcio y sodio, feldspato, etc.	Vidrio	Create 'n Barrel	EU	Pilkington	RU
1992	30 783 736	4 088 702	3 787 780	2 259 149	56 027 337	25 790 611	881 467	25 703 774		Vidrio plano, envases para cosméticos	Ensarea Domésticos	Chiff's y Applabee's		Ford	EU
1993	38 912 225	6 502 846	4 125 850	2 144 108	63 284 154	27 350 483	897 728	25 638 814		envases para industria farmacéutica	Petroquímicos	Mitsubishi (Panasonic)		Monanto	EU
1994	38 778 605	6 798 738	3 457 243	(3 298 522)	65 284 585	29 717 478	500 611	24 948 907		Envases para conservas, Copas, platos	Construcción	Surborn		Ins. Tecnol. Monter.	MX
1995	35 078 559	7 990 801	5 388 743	1 844 987	68 230 200	31 187 373	708 733	25 024 065	Automotriz	Componentes de alta precisión para	Autopartes	Familton Beach		Inst. Tacq. de	
1996	20 198 833	6 951 188	4 651 282	801 378	42 210 801	24 853 330	554 978	15 522 733		General Electric, vidrio automotriz	Cosméticos	Cerveceria Modelo	MX	Massachusetts	EU
1997	7 142 537	2 863 133	1 317 838	312 872	13 003 228	7 701 448	159 864	5 048 001	Electrodoméstico	Estofas, refrigeradores, lavadoras,	Farmacéuticos	Coca Cola	EU	UAW, CONACYT	MX
1998	20 290 245	7 613 221	4 787 310	(680 891)	34 644 407	23 787 899	369 498	12 145 519		electrónicos, válvulas, termostatos		Avon, Coty	EU	Industrial Research	
1999	18 765 867	7 112 827	3 871 191	850 906	31 282 730	21 547 865	324 000	11 232 775		Art. decorativos, cubiertos de acero		Fulder, Proter & Co	EU	Instituto	EU
Promedio 90s.	28 898 625	5 764 961	4 130 233	970 433	46 493 430	24 043 926	525 191	19 878 678	Servicios *	Platos para microondas, Serv. Financieros	Financiero			Stanford Research Ins	EU
US\$	2 837 408	808 118	435 879	102 368	4 904 370	2 538 279	55 400	2 096 907							

Fuente: Elaboración propia en base a informes anuales provistos por la BMV. Para sacar el promedio se tomo a US\$ 8,48 el peso

El cuadro pretende distinguir dos tipos de información: a) en una primera parte variables financieras del período analizado y b) en una segunda parte información sobre la rama o sectores en que desarrollan sus actividades comerciales, los productos y mercados hacia donde se dirigen como sus principales clientes, distinguiendo en forma especial los clientes tecnológicos con su procedencia.

Para este caso quisimos determinar para todos los grupos el porcentaje de mercado que dominan en las distintas ramas, no pudimos contar con la información para la totalidad de los grupos, sólo para los casos indicados aunque podemos decir que la mayoría se encuentra entre el primer y segundo lugar de dominio. Y como se puede apreciar la mayoría mantiene socios extranjeros para asimilar tecnología y conocimientos, con respecto a los clientes principales en algunos grupos como CARSO y CIFRA no reportan clientes importantes tal vez debido al tipo de actividad en que están. En cuanto a productos y mercados observamos que la mayoría están en sectores y productos maduros, excepto telecomunicaciones, servicios financieros y autopartes, sectores que son dinámicos con productos de rápida innovación.

A pesar que dentro de la selección de grupos conglomerados diversificados, VISA-FEMSA tiene la característica de conglomerado que se expandió a partir de una cierta línea de producción en la que esta centrada, todos oscilan en un rango de activos totales promedio de la década entre 2,622,552 md. a 5,864,998 md. Sus ventas nacionales entre 1,453,329 md. a 4,189,185 md. La mayor utilidad operativa la tiene CARSO de 609,847 md. El resto la tiene por debajo del medio millón de dólares, en el rubro capital se puede distinguir la sustancial capitalización que han realizado durante la década, algunas lo hicieron en mayor medida antes de la crisis, la mayoría en plena crisis y sólo una, DESC, ha mantenido su capitalización de manera más o menos constante en la década.

Estos patrones de rangos importantes en diferencia nos harían pensar que el tamaño absoluto medido en términos de estas variables no es un factor decisivo para la internacionalización al menos a través de la IED, lo que tal vez sugiera es

que la internacionalización estaría más relacionada con industrias, mercados específicos y condiciones oligopólicas de mercado y/o apoyo del Estado.

Por lo que hace a los activos en el extranjero y su relación con los activos totales de las empresas no fue posible obtener información para todas ellas. En cambio, sí fue posible disponer de la información sobre Ventas Totales en el Exterior, que será utilizado como un indicador indirecto de la IED de estos grupos y su internacionalización pero con restricciones en su concepción, por lo que cabe hacer la siguiente salvedad: la denominación de "Ventas Extranjeras" la establece la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en los formatos de reportes trimestrales de las empresas como referencia R23.

En este concepto se incluye tanto las ventas de exportación de subsidiarias mexicanas como las ventas fuera del país de subsidiarias en el extranjero. En nuestro cuadro sobre la evolución de exportaciones de los GGE en estudio presentado en el capítulo siguiente, tomamos estos valores para graficar. Se podría haber determinado con mayor precisión entre exportaciones y ventas en el extranjero de haberse contado con la información de la Balanza de divisas en forma completa y continuada de toda la década.

Además hay casos de empresas que teniendo IED en el exterior, reportan valores iguales para los conceptos "Ventas Extranjeras" y "Exportación" lo que indica que no vuelcan toda la información de sus operaciones. Lo cual también indica que la práctica no es compatible con las normas contables establecidas en el Boletín B15 para la conversión a pesos de las operaciones realizadas por subsidiarias extranjeras de empresas mexicanas. Por todo ello se utilizará los conceptos "Ventas Extranjeras" y "Exportación" como indicador de la importancia que tienen las operaciones de la empresa por su IED y por las ventas desde México indistintamente.

Decimos también que será un indicador indirecto ya que, si medimos la tendencia a la internacionalización o grado a través de la relación Ventas en el Exterior sobre Ventas Totales, veremos que sólo dos oscilan entre 29% y 23% manteniéndose 3 grupos por debajo del 20% y una llega sólo al 1%. Sin embargo podemos inducir que dichos porcentajes probablemente sean mayores de poder

haber realizado la distinción del párrafo anterior, además por los reportes financieros esta proyección estaría de acuerdo con la afirmación que estos grupos junto con muchas otras empresas mexicanas se han caracterizado por presentar una fuerte actividad exportadora, la que articulan, al menos los grupos estudiados, con la tenencia de activos en el exterior.

### **3.2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE REFORMA ESTRUCTURAL Y SU IMPACTO SOBRE LA TENDENCIA A LA EXPANSIÓN DE LOS GGE MEXICANOS SELECCIONADOS**

El elemento de capital relevancia para analizar la expansión de los GGE es la política pública aplicada en México, en el contexto brindamos un marco más amplio, en el presente apartado sólo nos centramos desde los años ochenta para promover la reforma económica estructural y la apertura comercial, la cual ha significado el impacto y la base de lineamientos para la política mantenida en los 90s.

Dentro de las políticas que haremos mención, cabe aclarar en primer término que ninguna de ellas fue enunciada específicamente para promover la internacionalización o expansión de las inversiones por parte de los GGE. Sin embargo, las estrategias de cambio estructural que aplicaron los gobiernos desde 1983, y particularmente a partir de 1988, potenciaron fuertemente las tendencias evolutivas de los GGE hacia la expansión que sostenemos como lo sostiene Garrido (1999).

Una parte central de las acciones de reforma económica estructural implementadas por los tres gobiernos existentes desde 1983 estuvieron centradas en modificar las condiciones de competencia, al mismo tiempo que buscaban promover el liderazgo de los GGE.

Esquemáticamente pueden identificarse los patrones seguidos por esas políticas en cada gobierno, según un conjunto de variables características en cada etapa: a) En el área de los cambios en condiciones generales de competencia, las variables se vinculan al sistema de precios macroeconómico, al gobierno y las

finanzas públicas y las disposiciones regulatorias generales en el mercado interno, así como las vinculadas al sector externo.

Por su parte, en las b) políticas orientadas a promover el liderazgo de los GGE, las variables relevantes son las relativas a las relaciones financieras, la política de promoción del comercio exterior y la política industrial, así como los cambios institucionales en las empresas y las políticas de desregulación y liberalización de impacto específico. En el cuadro 3 se presenta un esquema de estos patrones para los tres periodos mencionados.

Cuadro 3: Esquema de patrones de política estatal para cambiar las formas de competencia y promover la expansión de los GGE

Variables claves en los patrones de política			1983-1985/86	1986-1994	1995 en adelante
			Bases de una nueva forma de competencia y rescate de los GGE	Profundización del cambio en la forma de competencia y en la promoción expansiva de los GGE	Administrar la crisis preservando los cambios estructurales en las formas de competencia así como manteniendo la promoción de los GGE
Política para promover nuevas formas de competencia	Precios macro-económicos	Tipo de Cambio	Peso subvaluado e inestable/Tipo exportador	Peso sobrevaluado y estable/Tipo importador	Peso sobrevaluado e inestable/Tipo importador
		Tasa de Interés	Alta en términos reales en \$ y en UDS	Alta en términos reales en \$ y en Uds	Alta en términos reales en \$ y en UDS
		Inflación	Alta y creciente	Baja y decreciente/Pactos de Estabilización	Estable con tendencia a crecer/Se abandona Pactos
		Salarios	Fuerte baja inicial y luego caída gradual	Fuerte baja inicial y luego caída sostenida	Fuente baja
	Gobierno y finanzas públicas	Presupuesto Público	Deficitario	Superavitario/Programas sociales compensatorios	Fuertes recortes presupuestales y tendencia a déficit
		Participación en la producción	Se reduce	Se reduce sustancialmente	Continúa reduciéndose
		Regulación del mercado interno	Continúa	Liberalización y desregulación	Se mantiene las medidas
	Sector Externo	Balanza comercial	Superavitaria	Crecientemente deficitaria	Crecientemente deficitaria
		Deuda externa	Servicio creciente	Servicio estabilizado con Negociación Brady	Fuerte impacto por la crisis de Tesobonos
		Flujo de Capitales Externos	Moratoria de hecho/Salida de capitales	Retorno a mercados financieros internacionales voluntarios/Fuerte entrada de capitales	Se presenta la permanencia en los mercados internacionales gracias a la negociación con Reserva Federal/FMI
Regulación del Comercio Exterior		Se mantiene el proteccionismo	Apertura unilateral, entrada al GATT, TLC	Entra en operación el TLC y se enfrentan litigios con EU	
Políticas para promover la Expansión de los GGE	Relaciones Financieras		Programa FCORCA	Acceso a los mercados financieros internacionales de capitales	Se mantiene el acceso de empresas y gobierno a mercados
			Expansión del mercado de deuda pública interna	Acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores	Se mantiene el acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores pero con gran volatilidad no regulada
			Desincorporación de empresas públicas	Privatización de empresas públicas industriales	Continúan privatizaciones pero a menor ritmo
	Cambios Institucionales de las Empresas		Privatización de empresas industriales y financieras no bancarias pertenecientes a los bancos nacionalizados en 1982	Privatización de bancos comerciales	Rescate de bancos quebrados y estatización de hecho
				Formación de grupos financiero-industriales	Procapite y Fobaproa: UDI, ADE
	Promoción del Comercio Exterior y Política para la Industria "Modelo Exportador"		Subsidios	Subsidios y créditos para los exportadores	Ventas de bancos quebrados a empresas extranjeras
				Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994	Se mantiene apoyo a exportadores
				Programa Nacional de Industria y Comercio Exterior 1995-2000	
Liberalización y desregulación de áreas específicas		No ha medidas destacables	Tabaco, molinos de nixtamal, carreteras	No hay medidas destacables	

Fuente: Elaboración del Dr. Celso Garrido (1999), pequeños agregados realizados para la presente investigación varian del original tomado de su publicación.

negotiac

Se observa que un elemento común en las acciones estatales durante estos períodos se distingue, tal es que, bajo diferentes formas, dichas acciones se orientaron sistemáticamente a articular las políticas de competencia en dirección de una economía abierta y desregulada. Esto al tiempo que se aplicaban políticas específicas para promover el liderazgo de los GGE, procurando que éstos se reestructuraran conforme a las necesidades de la nueva configuración competitiva del país con el exterior.

El resultado de ambos tipos de políticas (de competencia y de promoción) podría resumirse en que las mismas promovieron un reajuste en las condiciones tradicionales de competencia oligopólica, desde una economía cerrada y con fuerte intervención estatal hacia una economía abierta y relativamente desregulada con predominio de las empresas privadas, lo que contribuyó decisivamente a que los grandes conglomerados empresariales privados nacionales se reubicaran exitosamente frente a las nuevas condiciones nacionales e internacionales<sup>3</sup>.

Dentro de esto destacan algunas políticas particularmente estimulantes para orientar la acción de los GGE en el sentido de la expansión e internacionalización. Algunas tenían este efecto de manera indirecta, mientras que otras operaban de una manera más directa y decisiva en cuanto a potenciar aquella tendencia.

En cuanto a las políticas indirectas y de promoción estuvieron las políticas gubernamentales de rescate de las empresas con deudas en dólares aplicadas desde abril de 1983, mediante el programa Fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario (FICORCA) auspiciado por el gobierno De la Madrid y encaminadas a la protección de los grupos económicos endeudados en dólares de futuras devaluaciones, como asimismo procurar restaurar la confianza del capital en general y, de los banqueros recientemente (setiembre de 1982) expropiados en particular (por el gobierno de López Portillo).

Sin este programa, los GGE no hubieran podido retomar el camino de su saneamiento financiero y reestructuración económica, por lo que tampoco hubieran tenido las condiciones para enfrentar con éxito su actual expansión e

internacionalización. El fideicomiso contenía dos programas, uno para la cobertura de pagos vencidos derivados de créditos con proveedores extranjeros y otro (dividido en varios sistemas) para la cobertura de riesgos cambiarios derivado de créditos bancarios externos<sup>4</sup>.

Pero además el Estado dispuso acciones particulares de carácter extraordinario con aquellos grupos que fueron más afectados por la devaluación monetaria y cuya importancia para el país representaba repercusiones negativas de mayor relevancia, ejemplo de ello fueron: la intervención del Banco de Obras y Servicios Públicos y la compra de acciones del Grupo ALFA para inyectarle capital fresco que solventara sus dificultades financieras inmediatas, quedando el grupo con la opción de recompra una vez que se superaran las dificultades (Basave, 1996).

Esa relación entre rescate financiero, expansión e internacionalización se hace evidente al observar el cuadro 3a, donde se presentan las empresas que

---

<sup>3</sup> Para un análisis del proceso que lleva a este liderazgo de los GGE puede verse Garrido (1998), Morera (1998) y Basave (1996).

<sup>4</sup> El programa que cubría deudas bancarias tuvo inmediata aceptación y sus diversas opciones (una descripción detallada de los diversos sistemas se encuentra en Fernando Beristáin I.e Isaac Katz B.; (1989); *Reestructuración de la deuda externa del sector privado*”; Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas; México) otorgaban a las empresas la facultad de contratar préstamos en pesos, con los cuales se adquirirían dólares al tipo de cambio del momento, éstos eran depositados en Ficorca, que se encargaría de efectuar el pago a los acreedores extranjeros (como acreedor solidario). Los préstamos en pesos tenían la ventaja de ser concedidos con plazos de pago de seis a ocho años y con períodos de gracias 80% de pago del principal de la deuda) que fluctuaban entre los tres y los cuatro años. Pero debido a que las expectativas para la recuperación de las empresas no se cumplieron, en 1986 se llevó a cabo una renegociación del Ficorca que amplió el plazo de amortización de la deuda a doce años con seis de gracias. La reprogramación implicó acuerdos con la banca internacional, para que a su vez ampliara los plazos de recuperación de sus créditos originales. Algo que gracias a los *cash flows* derivados de los períodos de gracia negociados y las ganancias derivadas de su inversión en el mercado de valores internos, los grupos contaban con los recursos suficientes para realizar pagos anticipados de su deuda (Basave, 1996).

entraron al FICORCA y se muestra que entre las mismas se encontraba buena parte de los GGE que estamos analizando. Instrumento público que se convirtió en un extraordinario "subsidio financiero" para los GGE del país, su resultado, por ende, fue la socialización de las pérdidas cambiarias del gran capital que al ser asumidas por el Estado trasladaron buena parte de sus efectos al conjunto de la sociedad por medio de la reducción de los gastos sociales del gobierno y el incremento de precios de sus bienes y servicios.

**Cuadro 3a: Créditos FICORCA a grupos y empresas con problemas  
de deuda externa. (millones de pesos corrientes a dic. '83)**

Nombre	Total de Deuda FICORCA	Deuda externa Bancaria	Refinanciamiento
<b>Carso</b>			
Nacobre	16 311	13 236	21 605
Tabacalera	1 528	1 169	1 111
Peña Pobre	2 561	1 437	1 588
Euzkadi	9 184	7 559	5 662
Condumex	10 833	9 977	8 629
IEM	3 758	2 153	2 153
<b>Total Carso</b>	<b>44 175</b>	<b>35 531</b>	<b>40 748</b>
<b>Desc</b>			
Desc	79 477	74 746	70 040
Tamsa	89 458	71 307	68 595
Tremec	7 835	5 995	4 464
Resistol	21 041	20 525	17 578
<b>Total Desc</b>	<b>197 811</b>	<b>172 573</b>	<b>160 677</b>
<b>Visa</b>			
Visa	153 726	148 875	148 875
Moctezuma	52 639	49 865	54 522
<b>Total Visa</b>	<b>206 365</b>	<b>198 740</b>	<b>203 397</b>
<b>Vitro</b>			
Cydsa (49%)	656 370	62 393	62 393
<b>Total Vitro</b>	<b>656 370</b>	<b>62 393</b>	<b>62 393</b>
<b>Total de los cuatro grupos</b>	<b>1 104 721</b>	<b>469 237</b>	<b>467 215</b>
<b>Aitos Hornos</b>	<b>130 880</b>	<b>67 718</b>	<b>51 440</b>
<b>Celanese</b>	<b>49 095</b>	<b>48 159</b>	<b>43 919</b>
<b>Autlan</b>	<b>35 190</b>	<b>19 485</b>	<b>22 242</b>
<b>Unión Carbide</b>	<b>20 167</b>	<b>19 727</b>	<b>19 927</b>
<b>San Cristobal</b>	<b>27 012</b>	<b>24 947</b>	<b>18 588</b>
<b>Tolteca</b>	<b>40 119</b>	<b>38 587</b>	<b>15 865</b>
<b>Cemex</b>	<b>15 671</b>	<b>15 671</b>	<b>15 626</b>
<b>Pliana</b>	<b>19 804</b>	<b>14 110</b>	<b>15 057</b>
<b>Spicer</b>	<b>14 023</b>	<b>13 514</b>	<b>13 944</b>
<b>Peñoles</b>	<b>18 312</b>	<b>18 231</b>	<b>13 310</b>
<b>Tubacero</b>	<b>13 315</b>	<b>13 315</b>	<b>11 986</b>
<b>Eaton</b>	<b>11 971</b>	<b>11 709</b>	<b>11 751</b>
<b>Negomex</b>	<b>8 347</b>	<b>7 385</b>	<b>7 537</b>
<b>Continental</b>	<b>7 937</b>	<b>6 959</b>	<b>7 139</b>
<b>La Moderna</b>	<b>6 726</b>	<b>6 726</b>	<b>6 408</b>
<b>Ponderosa</b>	<b>8 417</b>	<b>5 751</b>	<b>5 751</b>
<b>San Luis</b>	<b>6 043</b>	<b>5 543</b>	<b>5 701</b>
<b>Kimberly</b>	<b>15 814</b>	<b>11 138</b>	<b>5 659</b>
<b>Moresa</b>	<b>5 791</b>	<b>4 660</b>	<b>5 269</b>
<b>Cryler</b>	<b>11 225</b>	<b>4 443</b>	<b>4 443</b>
<b>General Popo</b>	<b>3 731</b>	<b>3 311</b>	<b>4 199</b>
<b>Metalver</b>	<b>2 973</b>	<b>2 973</b>	<b>2 945</b>
<b>El Palacio</b>	<b>2 378</b>	<b>1 073</b>	<b>2 648</b>
<b>Celulosa</b>	<b>2 930</b>	<b>2 616</b>	<b>2 644</b>
<b>Ind.C.H.</b>	<b>2 577</b>	<b>2 156</b>	<b>2 177</b>
<b>Camesa</b>	<b>2 991</b>	<b>2 585</b>	<b>1 768</b>
<b>Reynolds</b>	<b>2 090</b>	<b>1 874</b>	<b>1 231</b>
<b>El centenario</b>	<b>1 332</b>	<b>1 332</b>	<b>779</b>
<b>Liberpool</b>	<b>5 588</b>	<b>1 178</b>	<b>581</b>
<b>Bimbo</b>	<b>1 380</b>	<b>621</b>	<b>179</b>
<b>OXY</b>	<b>699</b>	<b>205</b>	<b>179</b>
<b>Total Resto</b>	<b>494 528</b>	<b>377 702</b>	<b>320 892</b>
<b>Totales</b>	<b>1 599 249</b>	<b>846 939</b>	<b>788 107</b>
<b>% de los 4 s/Total</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>59</b>

Fuente: En base a la elaboración del Dr. Celso Garrido (1999).

Nota a pie de cuadro: Cabe mencionar sin perjuicio de encontrar mayor detalle si desea recurrir a la fuente, que al conjunto de grupos representados se les subsidió, por medio de diferimiento a un mínimo de 6 años con una mínimo de gracias de tres, 93% de su deuda externa, o bien 78% del total de su deuda bancaria (externa o interna). Dos de los grupos que no reportaron las cantidades que refinanciaron con FICORCA y que pertenecen a la muestra de grupos que estudiamos son ALFA y VITRO (antes FICSA), aunque se sabe que participaron de dicho mecanismo. Ello porque si consideramos su deuda bancaria durante 1983 era equivalente a 160% de la deuda del grupo VISA y la de VITRO semejante a la del mismo VISA, y en ambos casos su porcentaje de deuda externa era igualmente alto (incluso mayor para ALFA), entonces se puede, conservadoramente, agregar el 160% (de VISA para ALFA) más una cantidad de contratación con FICORCA similares a la de VISA. Inferencia que conduce a sobrepasar el billón y medio de pesos de renegociaciones con FICORCA, pasando los grupos conglomerados seleccionados a representar de un 69% a 75% del total de deuda FICORCA. (Basave, 1996)

Lo más relevante de esta medida, de acuerdo al análisis del autor que venimos citando, fue su proyección de largo plazo y el lugar que ocupó en el nuevo esquema de política económica implementado desde esos años.

Los grupos de capital financiero privados se ubican en él como el eje dinamizador para transitar de una economía protegida, subsidiada, cerrada e ineficiente, hacia un modelo abierto, competitivo y desregulado. Transición que fue respaldada por el gobierno mediante tremendo subsidio financiero de largo plazo.

En 1988 se firmó el primer Pacto de Solidaridad Económica (PES) liderado por el gobierno y los empresarios de los grupos oligopólico de mayor dinamismo, a partir del cual los empresarios entraron a participar activamente en el diseño de la nueva política económica del país y unos años más tarde en las negociaciones de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) (Garrido, 1999).

Concomitantemente por esta época fue concebido un seguro contra depósitos bancarios donde los aportantes del dinero no tienen derecho a tomar ninguna decisión, precisamente porque su "seguridad" radica en que detrás de él está el banco de México en su calidad de "prestamista de última instancia" lo cual se llamó FOBAPROA, Fondo Bancario de Protección al Ahorro, cuyo padre fue el Fondo de Apoyo Preventivo a las Instituciones de Banca Múltiple (Fonapre), constituido el 20 de noviembre de 1986 como fideicomitente, a partir de lo señalado en el Artículo 77 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Puede decirse, según Manrique Campos (1998), que en México, desde que quedó estructurado el sistema bancario, existió una tácita protección estatal hacia el sistema bancario y el ahorro público. Sin embargo, desde 1986 esta protección se institucionalizó y reglamentó denominándola FONAPRE, que en 1990 con la renovada Ley de Instituciones de Crédito que regularía a la banca reprivatizada, se convirtió en el FOBAPROA<sup>5</sup>

Este programa tomará importancia cuando en diciembre de 1994 estalle la crisis mostrando la tremenda fragilidad financiera que pone al país en una seria amenaza de capacidad de pago, la crisis bancaria propone entonces socializar el FOBAPROA. Este fenómeno resulta muy complejo, y desde luego su análisis requiere mucho más espacio del que podemos dedicarle en este trabajo.

No obstante, y haciendo la salvedad de no contar con información sobre la participación en particular de los GGE en estudio como lo hemos demostrado para el caso de FICORCA, consideramos sí importante esta otra manifestación de apoyo por parte del gobierno hacia los GGE en general y en particular las instituciones financieras, toda vez que algunos de los conglomerados estudiados participaron en el FOBAPROA, como VITRO-Serfin, Bancomer-VISA, InverMéxico-DESC, sin perjuicio de que los restantes grupos hayan gozado de los apoyos dentro del conjunto de conglomerados o grupos empresariales beneficiados por el programa.

Estas entidades financieras fueron las favoritas del salinismo, y en particular destacaron los bancos. Después de la reprivatización éstos vieron multiplicar sus ganancias y sus activos en niveles extraordinarios. La reforma financiera (internacionalización del sistema financiero, las reformas al Mercado de Valores, la proliferación de organismos financieros y la constitución de agrupaciones financieras) creó un marco favorable a la expansión a estas instituciones,

---

<sup>5</sup> Este nuevo Fondo se conformó con aportaciones de los propios bancos, que por entonces eran propiedad del Estado, y cuyo objetivo era el de realizar operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de banca múltiple, así como procurar el cumplimiento de obligaciones a cargo de dichas instituciones, objeto de protección expresa del Fondo, donde el fiduciario es el Banco de México, los fideicomitentes son los bancos. A partir de allí los bancos deben hacer aportaciones periódicas al fideicomiso y el Fobaproa otorgar el seguro que cubre totalmente a inversionistas y ahorradores. El seguro se haría efectivo en casos de insolvencia de una institución de crédito y que, en todos los casos, los accionistas de los bancos responden hasta por el 100% del capital de la institución.

“regulación blanda” según lo analiza Aguiano (1998) que hizo explosión con el crecimiento de los pasivos en dólares y la cartera vencida y por ende, la quiebra del sistema de pagos fue evidente junto al repunte de la inflación, el aumento de las tasas de interés, la devaluación y la consecuente recesión económica.

Por su parte los “neobanqueros” , como han sido denominados los nuevos dueños de la banca, cometieron otra serie de “errores”, que contrastaron con las facilidades otorgadas por el nuevo enfoque de desregulación bancaria, entre los que destacan: la inexperiencia en el negocio bancario, los autopréstamos, los fraudes y los nexos del negocio bancario con el lavado de dinero (Bouchaïn Galicia, 1998), contexto bajo el cual toma lugar el FOBAPROA, el Programa de Capitalización Temporal (Procapte) y dos programas más: las Unidades de Inversión (UDI's) y Apoyo inmediato a Deudores de la Banca (ADE). Programas constituidos como “ventanilla de liquidez” consistente en la compra de cartera riesgosa contra aumentos de capital y en un mecanismo de capitalización directa de los bancos con objeto de elevar el coeficiente de capitalización respectivamente.

Los UDI's nacieron como unidad de cuenta con objeto de aminorar los costos financieros de los deudores, principalmente en los procesos de reestructuración de deudas. La explosión de la cartera vencida se acrecienta una vez que las variables macroeconómicas cambiaron bruscamente y los deudores, agobiados por la inflación, las altas tasas de interés y la recesión, tuvieron serias dificultades para cubrir sus compromisos financieros con los bancos. Con el fin de ayudar en este sentido nace el programa de ADE, pero que no fue capaz de resolver los problemas de insolvencia crediticia (Idem, 1998).

En 1998 Huerta<sup>6</sup> en nota periodística menciona un listado de conglomerados beneficiados de estos créditos, en los cuales incluye VITRO, CARSO, TELMEX entre otras que no menciona, víctimas de los malos gobiernos anteriores y de los altibajos macroeconómicos de México recientes, todo lo cual no les permite crecer y mantener su capacidad de empleo y que independientemente de que sean exitosas y competitivas hay que apoyarlas porque tienen una gran inversión

productiva donde sus acciones caen si los capitales se van, entonces el gobierno no puede permitir que toda la economía este en juego.

En 1999 se creará el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), que reemplazará al FOBAPROA y al Fondo de Apoyo al Mercado de Valores (Fameval), organismo descentralizado que al cabo de 4 meses se puso en marcha, jugando un papel de transición entre un seguro de depósito ilimitado a otro que deberá quedar acotado al equivalente de 400 mil UDI's hasta el 2005, período en que llevará a cabo diversas tareas entre las cuales una ola de fusiones y adquisiciones sobresaliente quedará registrada entre 1999 y 2000.

Otra política que indirectamente apoyó el camino hacia la expansión e internacionalización fue la de la privatización de empresas públicas no financieras, lo favoreció a los GGE mexicanos, incluyendo varias de las consideradas en este trabajo. Con esta primera fase de privatizaciones se dio lugar a un nuevo ciclo de centralización de capital, muy bien documentados en trabajos de Basave (1996) y Morera (1998). Estas privatizaciones condujeron a incrementar significativamente el tamaño de algunas empresas, diversificándose e integrándose como parte de su reestructuración organizativa según se observa en el cuadro 3b. Como habremos de mostrar más adelante, estas compras fueron particularmente importantes como base para procesos de internacionalización a través de IED como es el caso de Carso-Telmex.

---

<sup>6</sup> Arturo Huerta, catedrático del posgrado de Economía de la UNAM y Premio a la Universidad Nacional en 1994 en nota periodística "El Financiero" de fecha 28 de mayo de 1998, página 10.

**Cuadro 3b: Privatizaciones en las que participaron los GGE estudiados**

Nombre	Grupo Comprador	% de acciones compradas
<b>Bancos</b>		
Banamex	Accival/Gpos regionales	70.72
Bancomer	Visa (hoy asociada con Alfa en Alestra)	56
Serfin	Vitro	51
Banco Internacional	Prime	51
Multibanco Comermex	Inverlat	66.54
Banca Cremi	Dina-Camiones	66.73
Union	Emp.del Suroeste	100
Banco Mexicano Somex	Invermexico - Desc	81.62
Multibanco Mercantil	Probursa (Carso, luego banca Inbursa)	77.89
Banpais	Mexival	100
Bancrecer	Emp.de D.F.	100
Banco del atlántico	GBM	68.85
Banero	Estrategia Bursátil	66.03
Banca Confía	Abaco	78.68
Banco de Oriente	Grupo Margen	66
Banco Promex	Finamex	66.34
Banco del Centro	Multivalores	66.31
Banorte	Gruma/Gamesa	66

Empresas Públicas no Financieras	Grupo Comprador	Giro
Telefonos de México	GCARSO, Bell, France Cable and Radio	Telecomunicaciones
TEMEX Tereftalatos Mexicanor	ALFA	Materia prima para el Poliéster
Cananea Mining Co,	Mexicana de Cananea	Mina de Cobre
Aeronaves de México	Icaro Aerotransportes	Línea aérea
Mexicana de Aviación	Grupo Xabre	Línea aérea
Fomento azucarero	Grupo Beta San Miguel	Refinería de azúcar
Conasupo, Planta Tutitlan	Unilever	Aceite vegetal, semillas
Grupo Dina	Consorcio "G"	Tractores, autobuses, motores
Refinerías de azúcar	Corp-Indus.Sucrum	Refinería de azúcar
Mexinox	Ahorrinox	Hierro y acero
Refinerías de azúcar	Anemmex	Refinería de azúcar
Grupo de Canales de Televisión	Radio Televisora del Centro	Comunicaciones
Miconsa	Fideicomiso Molinero Promotora Emp.	Maíz industrializado
Canal 13 de Televisión	Ricardo Salinas/Elektra	Televisora

Fuente: Celso Garrido (1999) y Carlos Morera (1998).

En este mismo campo de las privatizaciones estuvieron las de los bancos, que llevó a que estas instituciones quedaran en manos principalmente de un grupo de GGE, en donde también se encuentran varias de las que se han internacionalizado. Con su participación como nuevos propietarios de bancos, estos GGE potenciaron extraordinariamente su capacidad financiera para la expansión nacional e internacional.

Junto con la privatización de los bancos también tuvo un extraordinario impacto la formación de grupos financieros. Esta nueva configuración de los agentes financieros bajo las condiciones de un sostenido proteccionismo permitió a quienes participaron en ello disponer de condiciones muy favorables para apoyar financieramente sus procesos de inversión así como captar extraordinaria utilidades financieras. Varias de las empresas actualmente internacionalizadas ocuparon un lugar relevante en este nuevo universo financiero, como se puede ver en el cuadro 3b.

Junto con las políticas ya mencionadas, cuyo impacto para el impulso de la expansión e internacionalización de los GGE era indirecto, hubo dos conjuntos de políticas que por diversas razones impactaron de manera más directa en dicha tendencia.

El primero conjunto (indirecto) se aplicó en 1990 para reformar el sistema financiero, y una de sus principales medidas para nuestro tema fue la de renegociar la deuda externa en el marco del plan Brady. Esto tuvo consecuencias extremadamente positivas para la expansión e internacionalización de los GGE, ya que les permitió regresar a los mercados financieros internacionales, no sólo a los fondos que requerían para financiar las inversiones en el país para mejorar su competitividad y eficiencia, sino también a los que necesitaban para concretar sus inversiones directas en el exterior, ya sea mediante fusiones y adquisiciones o por la vía de instalar nuevas plantas. También sostenido por autores como Girón (1995), Basave (1996) y Morera (1998). Una aproximación a la importancia cuantitativa que tuvieron estos fondos internacionales para los GGE lo da la información sobre la captación de capitales internacionales mediante ADR y otros instrumentos financieros, lo que se informa en el cuadro 3c.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Cuadro 3c: Inversión extranjera en mercado de Capitales. (valoración de cartera al cierre de cada año en millones de U\$S)

(valoración de cartera al cierre de cada año en millones de U\$S)

Año	ADR (1)		Fondo México (2)		Libre Subscripción (3)		Fondo neutro (4)		Warrant's	Total	
	Monto	Partic. %	Monto	Partic. %	Monto	Partic. %	Monto	Partic. %	Monto	Monto	Partid. %
1989	402	49.75	264	32.67	107	13.24	35	4.33		808	100%
1990	2086.83	51.15	243.85	5.98	1072.74	26.3	676.03	16.57		4079.45	100%
1991	13733.46	74.06	499.33	2.69	2960.96	15.97	1348.76	7.27		18542.51	100%
1992	21153.95	73.79	619	2.16	5098.98	17.78	1798.08	6.27		28668	100%
1993	33959.55	62.33	1238.06	2.27	12906.07	23.69	6380.61	11.71	18.11	54502.29	100%
1994	12163	61.57	757	2.2	8079.01	23.51	4348.43	12.65	23.73	34371	100%
1995	15224	62.18	750	3.06	5884	24.03	2620	10.7	5.96	24484	100%
1996	15108	48.18	920.17	2.09	11418.62	36.88	3506.59	11.33	0.95	30954	100%
1997	23135.1	47.6	1311.26	2.67	19498.34	39.81	4891.65	9.98	1.59	48967.99	100%
1998											100%
1999											100%
2000											100%

(1) Certificados emitidos por corredurías estadounidenses amparando un cierto número de acciones extranjeras, que cotizan en el mercado accionario de Nueva York sobre la base de la Harrod Regla 144-A

(2) Título que cotiza en E.U. Sobre la base de un conjunto de acciones mexicanas seleccionadas.

(3) Se refiere al tipo de acciones que pueden ser compradas por inversionistas nacionales o extranjeros.

(4) Título basado en acciones de compañías mexicanas que no otorgan derecho a voto en las asambleas de accionistas

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores.

Para comprender este cuadro cabe recordar que hasta 1989, había poca inversión extranjera en el mercado accionario mexicano. La mayoría de las empresas tenían por lo menos una serie de acciones abierta a la inversión extranjera; sin embargo estas acciones normalmente eran propiedad de un accionista minoritario industrial, quien no quería bajar su porcentaje accionario en la empresa y, por lo tanto no fueron bursátiles. Los únicos casos de acciones abiertas a la inversión extranjera que también fueron bursátiles, de los grupos seleccionados, CIFRA y TELMEX. (Heyman, 1998)

Esta situación cambia radicalmente con la implementación del fideicomiso de Nacional Financiera en noviembre de 1989, que representó un parteaguas para la inversión extranjera bursátil en México. El propósito de este fideicomiso (también llamado "Fondo Nafin" o "Fondo Neutro") fue el de desligar el "derecho corporativo" (de voto) de una acción de su "derecho patrimonial" (de participación en el valor contable y los dividendos).

Por medio del Fondo, una casa de bolsa compra por parte de un comprador extranjero la acción de una serie de acciones no permitida para la inversión extranjera. Esta acción se deposita en el Fondo, que emite un "certificado de participación ordinaria" (CPO) en el Fondo, que es el título que retiene el

comprador extranjero. Este CPO ofrece al inversionista extranjero el derecho patrimonial de la acción subyacente. El derecho corporativo se ejerce por parte del fideicomisario (Nafin) quien vota las acciones del fideicomiso según el voto de la mayoría de los tenedores de la serie de acciones correspondiente (según explica Heyman, 1998).

Al ponerse en marcha el mecanismo del Fondo Neutro, se hizo evidente que los inversionistas extranjeros no se preocupaban por el derecho corporativo, sino por el derecho patrimonial: si no les gusta la administración de una empresa, siempre pueden vender sus acciones. Por lo tanto, con base en la experiencia del Fondo neutro, se introdujeron otras clases de acciones para abrir aún más la inversión en acciones a la inversión extranjera.

En 1990, CIFRA introdujo exitosamente acciones "C" (sin voto), que ofrecieron derechos patrimoniales sin derecho corporativo alguno. En 1991, TELMEX introdujo acciones "L" (con voto limitado): estas acciones ofrecen derechos patrimoniales, pero derechos corporativos limitados (a los casos de venta, liquidación o cambio de giro de la empresa). El motivo de la introducción de las acciones "L" de TELMEX fue su inscripción en la Bolsa de Nueva York, que no acepta acciones sin voto, pero sí acepta acciones de voto limitado.

Como resultado de la evolución descrita en estos párrafos, hubo a finales de 1997 tres principales categorías de acciones abiertas a la inversión extranjera:

- o Acciones "libres", son las series de acciones abiertas a la inversión extranjera según los estatutos de las empresas.
- o CPOs, respaldados por acciones en el Fondo neutro. Aunque estos certificados no dan derecho al voto, en muchos casos, por la inversión extranjera, pueden llegar a ser más bursátiles que las acciones que representan.
- o Acciones con voto limitado "L", después de la colocación de TELMEX, este mecanismo se ha vuelto popular, sobre todo para aquellas empresas que quieren listarse en Bolsas extranjeras.

En cuanto a los ADRs<sup>7</sup> (American Depositary Receipt) es un recibo que ampara la adquisición de una acción elegible a la inversión extranjera (acciones libres, CPOs, o acciones L), depositado con un custodio, normalmente un banco internacional que se dedica a esta actividad (ej. Bank of New York o Citibank). Los ADRs se pueden emitir por iniciativa de la compañía listada, en cuyo caso son "patrocinados", o por iniciativa de los inversionistas. Después de su emisión inicial, se pueden comerciar en el mercado secundario, en forma extrabursátil (ej. el mercado Over the Counter) o en una bolsa (ej. la NYSE)

El crecimiento que se ve en el cuadro 3c, por un lado se observa que la inversión extranjera, entre las diferentes opciones planteadas, se ha canalizado predominantemente hacia ADR emitidos por las empresas mediante las casas de bolsa en E.U. También se destaca que en los últimos años crece la participación relativa de las acciones de libre suscripción dentro del total, lo que sugiere tal vez, una mayor penetración de capitales extranjero más que como sostiene Garrido (1999) un mayor control efectivo de capitalistas extranjeros sobre empresas nacionales, porque para él este tipo de acciones daría derecho a voto a quienes las compran. Algo que según explicamos en párrafos anteriores sería lo contrario y que además imprimirán un alto grado de volatilidad e inestabilidad hasta estallar la crisis en 1994.

Y sí cabe destacar que la importancia de esta participación de inversionistas extranjeros en las grandes empresas privadas mexicanas continuó luego de la crisis de 1994, e incluso no se tuvo disponible la información para los últimos tres años, pero la tendencia así lo confirmaría de acuerdo al análisis de redes que se presenta en el siguiente capítulo, oportunidad en que se observa la misma a través de los reportes financieros de los grupos.

---

<sup>7</sup> La ventaja de los ADRs para el inversionista extranjero es que está comprando un valor similar a los valores de su mercado, en su propia moneda, a través de una casa de bolsa de su país. Antes de la apertura hacia la inversión extranjera en 1989, la mayoría de los ADRs era no patrocinados, o sea, un intermediario de EU decidió emitir ADRs contra el depósito de acciones, sin la anuencia de la propia compañía. Si se detectaba demanda entre los inversionistas por cierta acción (ej. TELMEX), no se necesitaba permiso de la empresa para comprar acciones en la Bolsa mexicana, depositarlas en un depositario en EU y emitir ADRs respaldados por ellas. Después de la apertura a la inversión extranjera en 1989, el intermediario de EU prefiere que el programa de emisión de ADRs sea con la anuencia de la empresa, ya que se siente que no va a haber demanda por un ADR si no tiene el respaldo de la misma empresa en cuanto a información, y contacto con los inversionistas. Véase para mayor detalle a Timothy Heyman (1998).

Un segundo conjunto de políticas que tuvo gran impacto directo para impulsar la internacionalización de los GGE en estudio, fueron las aplicadas para reformar las regulaciones del comercio exterior y para el acceso de IED al país.

Respecto a las de comercio exterior, desde 1986 el gobierno mexicano había asumido una política de apertura unilateral del comercio exterior, bajando anticipadamente el nivel de sus aranceles a los que luego serían los requerimientos de la OCDE y eliminando prácticamente los controles no arancelarios. Con esto se abrieron a la competencia internacional industrias que habían estado tradicionalmente excluidas de la misma, como por ejemplo cemento y cerveza, así como posteriormente, entre otros, telecomunicaciones y servicios financieros, porque fueron sectores especialmente protegidos pero donde la apertura resulta de gran beneficio para el acceso a los mercados de capitales y propiciar su expansión.

Esta renovada competencia impulsaría como respuesta que las empresas mexicanas asumieran como parte de sus estrategias la salida al exterior mediante IED, algo que fue alentado por el auge exportador que le antecedió.

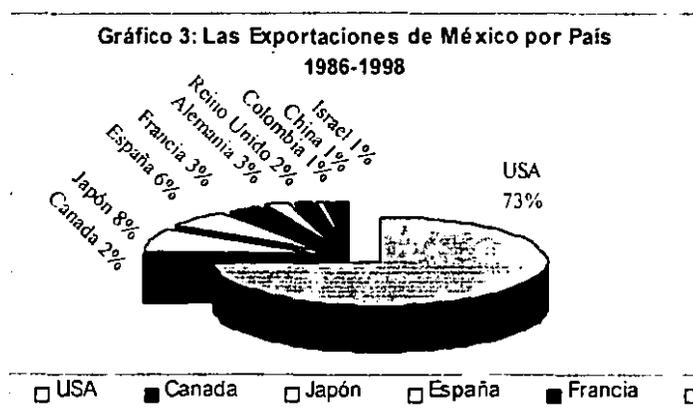
El análisis cruzado de los datos sobre exportaciones e IED nos sugieren la complementariedad entre ambas. Es decir vemos cómo una medida impacta sobre la estrategia exportadora de los grupos que a su vez a la postre impacta sobre la estrategia de IED de estos grupos hacia Latinoamérica. Que según como lo demuestra en su análisis Basave (2000) muestran también claramente cómo éstas fueron el antecedente inmediato de la IED mexicana hacia la región.

Tradicionalmente, por razones geográficas e históricas, la mayor parte de las exportaciones mexicanas se dirigían a los E.U., a tal grado que en 1996 la estructura de aquellas según su destino geográfico era la siguiente: 84% a E.U., 5.2% a AL, 3.7% a UE, 1.4% a Japón, 1.2% al resto de Asia y 4.4% a otros países (CEPAL, 1998 b). Esto lo podemos observar en el Gráfico 3, aunque con fuente diferente, pero marca la tendencia observada.

Por otra parte, en 1994 comenzó a operar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), con el se intensifica las exportaciones hacia sus dos socios comerciales y, si hasta entonces la IED mexicana se concentraba en los

EU, en adelante nuevas inversiones directas fluyeron hacia allá hasta llegar a 38 plantas productivas (el mayor número de establecimientos en una región específica del mundo) (Basave, 2000).

Este impulso sobre la internacionalización traería efectos contrapuestos según Garrido (1999). De una parte, con el Tratado se avanzaba hacia una meta deseada por muchos de los GGE, como era acceder más favorablemente al gigantesco mercado estadounidense, que constituye una frontera natural para la expansión internacional de sus negocios, tanto en lo que hace a la exportación de productos como para realizar inversiones directas en el mismo.



**Fuente:** IMF, Direction of Trade Statistics, INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México, Vol. XIX, Núm.11.

Pero junto con esto, el TLC aceleró la llegada de IED al país, aun antes de la firma del mismo, ya que las empresas extranjeras buscaban entre otras cosas posicionarse dentro del contexto del TLC y desde allí potenciar su acceso al mercado de Estados Unidos. Con la llegada de esas inversiones se incrementó la competencia para los GGE y se convirtió en un nuevo factor de impulso a la internacionalización de las mismas. Internacionalización que con la apertura de las economías del sur de la frontera permitió una diversificación del auge exportador mexicanos en los años 90. En el cuadro 3d se observa este crecimiento claramente.

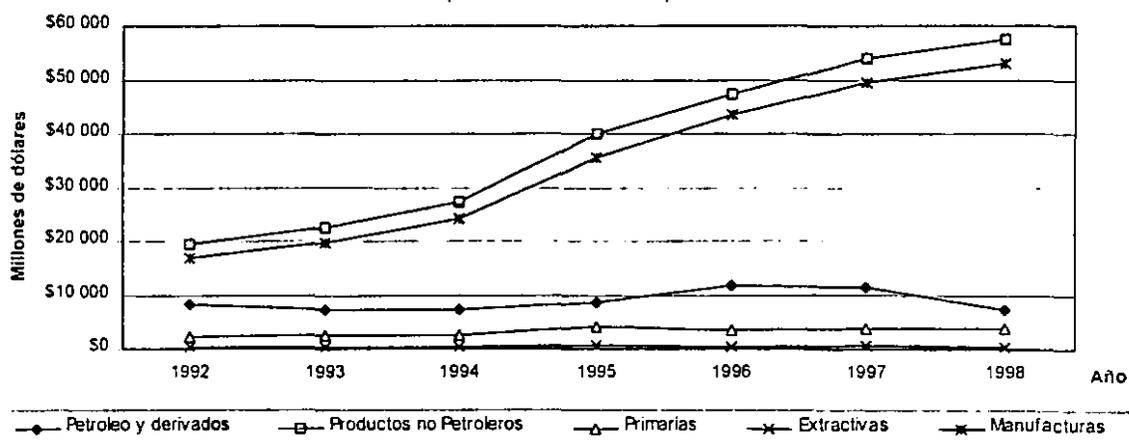
Cuadro 3d: Estructura de Exportaciones 1992-1998

(Millones de dólares)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Petroleo y derivados	8 306.60	7 418.40	7 445	8 422.60	11 653.70	11 323.20	7 146.80
Productos no Petroleros	19 209.00	22 614.60	27 167.90	40 015.80	47 425.80	53 942.60	57 489.90
Primarias	2 112.40	2 504.20	2 678.40	4 016.20	3 592.30	3 828.10	3 954.30
Extractivas	356.2	278.2	356.7	545	449.2	477.9	466.3
Manufacturas	16 740.40	19 832.10	24 132.80	35 454.60	43 384.30	49 636.60	53 069.30

Fuente: La CEPAL 1999

Gráfico 3d: Estructura de las Exportaciones Mexicanas entre 1992-1998  
(En millones de dólares)



A todo lo anterior se sumó la reducción o supresión de medidas tradicionales que regulaban el acceso de la IED al país, o que restringían su participación en los proyectos hasta el 49% del capital. En diversos sectores se fueron suprimiendo esas regulaciones y habilitando una mayor presencia de esas inversiones en el país, con lo que se ha incrementado progresivamente su presencia en proyectos

propios como en su control sobre empresas originariamente propiedad de empresarios mexicanos.

Encontramos también una correspondencia entre estos datos y la diversificación de la IED mexicana a partir de 1994 dejando de concentrarse en EU para fluir también hacia el sur del continente. Ver mayor detalle en el punto 4.1.2.

Para concluir el punto es necesario hacer dos comentarios más; uno con respecto al impacto de estas políticas en la estructura y comportamiento del Sistema Innovativo Nacional y como segundo punto mencionar en forma específica la política tecnológica que ha estado vigente en gran parte del periodo comentado y que ha sido notoriamente influyente y condicionante para las condiciones tecnológicas que los grupos mantuvieron y mantienen en la actualidad.

Las reformas estructurales parecen, de acuerdo a estudios hechos por Katz (2000), haber tenido impactos no sólo sobre la productividad factorial y la brecha tecnológica relativa *vis a vis* la frontera tecnológica internacional, sino sobre la equidad de acceso al conocimiento tecnológico entre distintos tipos de actores económicos, 'colectivos' empresarios, al interior de la estructura productiva.

Uno de los rasgo que Katz ve muy marcados del presente proceso de reestructuración del aparato industrial de toda Latinoamérica es el claro aumento que registran los índices de heterogeneidad estructural y de 'exclusión' de actores, ramas de industria, regiones, a los beneficios de la modernización tecnológica.

Para mencionar algunos de los impactos<sup>8</sup>, la apertura externa de la economía ha abaratado los bienes de capital importados, induciendo su uso, en lugar de maquinaria y equipos de fabricación nacional, por un lado y de mano de obra, por otro. Este abaratamiento relativo de bienes de capital induce un proceso de *capital deepening* en la economía, esto es, de 'profundización' de la intensidad de capital con que operan los diversos sectores de la actividad productiva. Por otro lado trae aparejado la sustitución de estos últimos y la pérdida de participación relativa de la industria doméstica de bienes de capital en las nuevas inversiones que se encaran

---

<sup>8</sup> Puede encontrar el análisis más extenso en Katz, Jorge; (2000).

que se encaran en la economía. Y por ello se observa una marcada **contracción** en los esfuerzos domésticos de ingeniería llevados a cabo en los departamentos de mantenimiento de las firmas industriales con el propósito de extender el **ciclo** de vida útil de los equipos.

La privatización de empresas estatales de servicios públicos ha llevado **al** cierre de departamentos de I&D y a la reducción de los gastos locales **de** ingeniería en campos como energía, telecomunicaciones o transporte. Asistimos a un rápido proceso de modernización de la estructura de servicios **pero** escasamente basada en el uso de ingeniería doméstica. A consecuencia de **ello** se ha ido desverticalizando procesos productivos que sustituyen importaciones **por** insumos intermedios y las empresas industriales acaban más cerca del polo de **la** 'maquila' como México, que al de la producción integrada. Proceso que **atenta** también contra el funcionamiento de cadenas productivas locales previamente existentes en la economía.

La política tecnológica está transitando desde el 'subsidio a la oferta' al 'subsidio a la demanda' induciendo a los Institutos de I&D del sector público a buscar en el campo privado una alícuota creciente de su financiamiento corriente. Este cambio en el frente de la política tecnológica está afectando el *mix* de producción científico-técnica que emerge de los institutos y laboratorios de I&D del Estado, alejándolos de la investigación 'básica', de bajo grado de apropiabilidad privada, e induciéndolos a operar mucho más en el campo de **la** consultoría **de** empresas, la asistencia técnica de producción, el control de calidad y **la** metrología.

Los cambios profundos hechos en la legislación de Patentes de Invención consolida los derechos de propiedad intelectual en campos como la producción farmoquímica, la genética, el software computacional. Este es el caso de la Ley sobre el Registro y Control de la Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas que estuvo vigente de 1973 a 1991 en México, la cual, entre otras cosas, imponía límites al pago de regalías por introducción de tecnología, cláusulas que exigían un programa de asimilación de la tecnología o limitaciones a determinados mercados. A partir de su abrogación en 1991 se deja totalmente al

libre mercado, lo que fortalece la posición de mercado del sector de empresas transnacionales y trae aparejado la 'destrucción' de capacidades tecnológicas previamente existentes en la sociedad que, de manera incipiente, habían comenzado a desarrollar en algunos sectores durante el período de la ISI (ej. químico, agropecuario).

La otra acción que está incidiendo directamente en las políticas tecnológicas es el crecimiento del financiamiento y participación activa del sector privado en el ámbito de la educación, tanto a nivel secundario como terciario, generando ello una importante 'dualidad' al interior de los mercados de formación y capacitación de recursos humanos.

El listado último, obviamente no es completo, sólo da cuenta de algunos de los cambios importantes que en la actualidad están tomando forma en la estructura y comportamiento del sistema productivo e innovativo. Algunos de estos cambios constituyen una clara respuesta a cambios en precios relativos de factores que, sin duda, inducen cambios de comportamiento al nivel de los agentes económicos individuales. Pero también hay aspectos institucionales, regulatorios, tecnológicos y hasta culturales que están aquí en juego, influyendo sobre el sendero tecnológico/innovativo por el que transitan contemporáneamente las empresas de la región.

## IV. COMPORTAMIENTO DE EXPANSION E INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GGE CONGLOMERADOS MEXICANOS

### Resumen

Para encuadrar el conjunto del análisis sobre la expansión, en los 90s de los GGE conglomerados seleccionados, a través de la internacionalización de sus inversiones en una relación sur-sur a partir del fuerte apoyo del Estado que nos ocupa, presentamos algunos datos y rasgos básicos que caracterizan el comportamiento expansivo de los GGE mexicanos.

Como se señaló en el primer capítulo, los GGE considerados son aquellos que en la década, bajo estudio, han sido los más dinámicos, su estructura oligopólica, productiva y financiera permitió la recomposición del nuevo poder en términos de concentración de capital, sus centros de decisión en manos de nacionales, y tamaño e importancia en los negocios donde operan son suficientemente representativos para que esta expansión sea significativa.

En México existe un número relativamente importante de empresas como grupos que se expandieron y que podrán contar con los rasgos mencionados. Sin embargo, probablemente por lo reciente del fenómeno no se dispone todavía de estadísticas oficiales sobre el universo de ella, por un lado; por el otro, se seleccionó los grupos que iniciaron su expansión a través de la conglomeración, desarrollan su actividad predominante en el sector industrial y combinan otras operaciones en otros sectores, y responden a las características antes señaladas.

En el presente capítulo entonces abordamos las formas que asume el proceso de expansión de dichos grupos bajo el esquema de análisis: IED, Redes y Tecnología, lo cual presentamos en los cuadros 4.1, 4.2 y 4.3 respectivamente.

#### 4.1. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Como analizamos en el apéndice teórico la IED ha sido atraída entre otros factores por la nueva tendencia a la globalización de la producción y el comercio como asimismo las grandes fusiones y los procesos de privatización, atractivos bastante grandes sobre el que ha girado la competitividad como principal factor determinante para la ubicación de las inversiones e incluso las exportaciones, pero ya ésta en un segundo lugar, modificando las estructuras, tamaño y concentración, de mercado, y las formas de competitividad sirviendo de indicador de inversión para los países de origen como de integración e internacionalización, y como un factor de impulso importante para los grupos en estudio hacia un patrón similar, así mismo como para observar las tendencias en el comercio internacional.

Para comprobar esto analizamos los flujos de IED hacia México comparando con Latinoamérica, a partir de allí inferir la magnitud de los flujos de IED hacia los grupos en estudio, lo cual tomamos como indicador las alianzas, asociaciones, joint ventures, coinversiones en sus porcentajes.

Lo que se pretende con ello es tomar idea de cuánta de esa IED ingresada al país se canalizó hacia los conglomerados y así probar la influencia de la IED a México como un factor determinante para impulsar hacia un mismo patrón a los grupos estudiados.

Como no se dispone de montos específicos para poder hacer una relación entre la IED de los grupos sobre el total y asegurar con exactitud su influencia, es que tomamos porcentajes de inversión directa extranjera en los grupos a través de las distintas participaciones accionarias o de alianzas con capitales extranjeros y con ello marcar la presencia extranjera.

Por lo tanto en este apartado veremos un análisis de la IED hacia México para luego relacionar la IED de México y por supuesto, la magnitud que toma este indicador de internacionalización de los GGE conglomerados en estudio.

#### **4.1.1. IED hacia México**

En 1998 los flujos de IED mundial superaron los 650 mmd., lo que representó un incremento de casi 39% respecto del año anterior y más del doble del promedio correspondiente a 1991-1996. Estas cifras indican que continúa la aceleración de la expansión internacional de las empresas transnacionales en el contexto del proceso de globalización.

Con respecto a la IED hacia PVD se redujo ligeramente durante 1998 y en la distribución entre las regiones se aprecia que América Latina y el Caribe se pusieron casi a la par de Asia en desarrollo (40.6% frente a 44.3%) y se alejó mucho de otras regiones en desarrollo (CEPAL; 2000), lo cual se explica por un lado por la crisis asiática de 1997 que afectó los ingresos destinados a Asia, y por el otro lado, a la conclusión también de un primer período de expansión dado en A.L. que brindó las condiciones de las reformas, desregulación y apertura.

La IED que ingresó a América Latina y el Caribe se mostró muy dinámica, del total de ingresos a la región el 84% lo recibieron los países de mayor tamaño que pertenecen a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Entre los países más grandes, Brasil registró la mayor afluencia de IED (41.6%) debido a la venta de activos estatales, seguido a gran distancia por México (13.3%) (quien durante 1990 y 1995 fue el principal país receptor de IED en América Latina y el origen de estos flujos provinieron de sus socios en el tratado, entre 1995-1999 recibe junto con Brasil y Argentina casi dos tercios de los ingresos netos destinados a la región), Argentina (8%), Chile (6%) y Venezuela (5.8%).

Durante la década en estos países la contribución de la IED ha sido fundamental para la estabilización de las cuentas externas, en particular los países más grandes, como asimismo un importante motor del crecimiento de las exportaciones en algunas economías contribuyendo a mejorar la competitividad sistémica de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2000)

En este sentido la IED hacia México ha sido también un poderoso factor para inducir la internacionalización de los GGE y donde la crisis provocó su aceleración en la segunda mitad de los 90s. Su operación puede analizarse, y según lo hace Garrido (1999), en dos niveles distintos. De una parte, el impacto sobre las

condiciones y las modalidades de competencia en una economía abierta e inserta en la globalización, que resulta por la renovada presencia de la IED como agente económico de creciente importancia en el país.

Este es un impacto de orden general y relativamente difuso aunque muy relevante porque como consecuencia del mismo va cambiando las posiciones relativas de los GGE y las empresas extranjeras dentro del tejido empresarial y económico nacional, lo que constituye un indicador sobre los niveles de amenaza estratégica para dichos GGE en la competencia global.

Analizando primero la evolución de la IED total hacia México a lo largo del tiempo, puede tenerse una aproximación a la creciente importancia y auge que ha tomado dicha inversión midiendo su importancia relativa respecto del PIB, lo que puede verse en el Cuadro 4.1, su gráfico y 4.1.<sup>a</sup> 1.

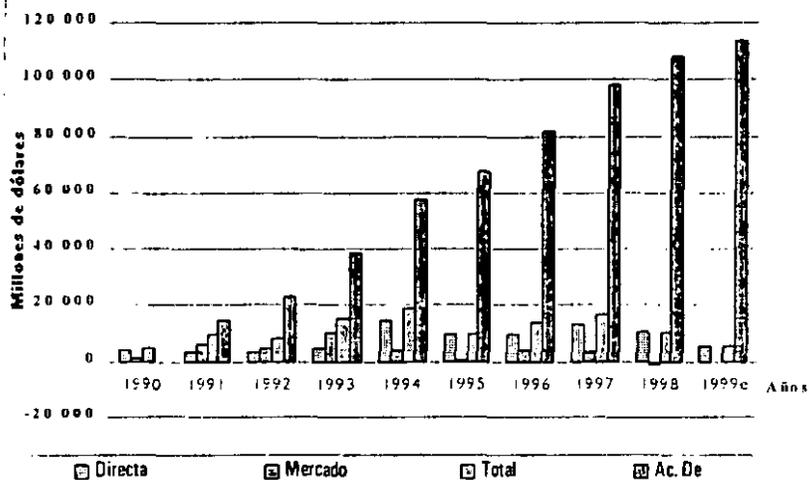
Cuadro 4.1: Inversión extranjera directa; en México por tipo de fuente  
(IED en flujos anuales, mercado de valores y total; acumulado por tipo de fuente, en millones de dólares)

Período	IE(Flujos anuales)			IE Total Acumulada				IED s/La CEPAL(f)
	Directa	Mercado de Valores	Total anual	Ac.Histórico s/Bco.de México	Ac. De los 90s	S/Banco de Méx.	S/SECOFI	
1976-1989				27 155.50				
1990	3 722.40	1 256.00	4 978.40			25 889.80		2.549
1991	3 565.00	6 332.00	9 897.00		14 875.40	27 448.20		4742
1992	3 599.60	4 783.10	8 382.70		23 258.10	30 030.00		4393
1993	4 900.70	10 716.30	15 617.00		38 875.10	32 486.40		4389
1994	14 917.30	4 083.90	19 001.20		57 876.30		14 917.30	10973
1995	9 473.40	519.4	9 992.80		67 869.10		24 390.70	9526
1996	9 735.90	4 049.80	13 785.70		81 654.80		34 126.60	9189
1997	13 228.00	3 215.20	16 443.20		98 098.00		47 354.60	12748
1998	10 726.90	-665.6	10 061.30		108 159.30		58 081.50	5280* + 8000*
1999e	5 468.50	-115.3	5 353.20		113 512.50		63 550.00	

Fuente: Las tres primeras columnas de datos es de fuente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Banco de México y Comisión Nacional Bancaria y de Valores, tomada del informe presidencial 1999. Cabe destacar que la fuente del mismo Banco de México no coincide entre la explicitada en "El inversionista mexicano" (1998) que la publicada por el informe presidencia 1999. Hay dos tipos de salvedades que se hacen necesarias hacer: 1) hasta 1994 hubo una metodología para su cálculo y después de 1994 otra, por lo que no pueden ser comparables, a ello se une otra salvedad observada por mí, 2) los importes de IED flujos anuales según la fuente del informe presidencial no incluye mercado de valores, según el Banco de México sí incluye, y sólo hasta 1994 los importes coinciden, a partir de allí entre las dos fuentes dejan de coincidir. Los flujos de IED total acumulada también son inconsistentes entre las publicadas por SECOFI y Banco de México. También se agrega la columna de IED que La CEPAL publica y que supuestamente es tomada de la balanza de pagos de cada país. Tampoco coinciden. (f) Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, sobre la base de información proporcionada por el FMI o extrarida de las balanzas de pago de cada país. \* La cifra primera corresponde al primer semestre, la segunda es una estimación. (e) Cifras preliminares al 30 de junio de 1999. Para el mercado de Valores, cifras al mes de marzo.

<sup>1</sup> El cuadro 3ª se observa la IED en porcentajes con respecto al PIB para los propósitos señalados, en los cuadros 3b puede observar el acumulado de IED por destino y por sectores. Se recomienda que se preste atención a la aclaración hecha al pie del primer cuadro sobre IED.

**Gráfico 4.1: Inversión Extranjera Anual y Acumulada en los 90s en México**  
(En millones de dólares)



**Cuadro 4.1.a: IED en México en porcentajes**

Flujo anual de la IED total/PIB	F. anual de la IED/form. de Cap. Fijo	F. anual de la IED/form. Cap. Fijo de origen imp.	F. anual de la IED/form. Cap. Fijo privado
1.9	7.9	34.5	10.4
3.1	6.1	26.4	7.8
2.3	5.1	19.8	6.3
3.9	6.5	28.3	8.2
4.5	11.8	47	15.9
3.5	14.7	51.1	19.1
4.1	10.2	34.2	12.3
4.1	12.2	39.8	14.4
2.4	5.2	16.7	5.8
nd.	nd.	nd.	nd.

Fuente: Informe presidencial 1999

Como se observa en dicho gráfico, desde los años ochenta tiende marcadamente a incrementarse la IED como proporción del PIB, independientemente de los efectos cambiarios y de las coyunturas económicas. Destaca, de una parte, que en los años posteriores a la crisis de la deuda, entre 1983 y 1988, se mantiene un aumento progresivo en el ingreso de IED al país, tanto en términos relativos como absolutos. Esto es particularmente significativo porque durante estos años había una profunda incertidumbre sobre el futuro de México dada la crisis de la deuda y que el país se encontraba fuera de los mercados financieros internacionales voluntarios.

Pero en el contexto de este estudio, son aún más significativos los cambios en los ordenes de magnitudes relativas y absolutas que registra la IED en la década de los 90s. Al terminar los 80s el saldo histórico hasta allí acumulado (desde 1976, año en que se comenzó las estadísticas) era de 27,155.5 md. Durante los 90s dicha cifra se cuadruplica<sup>2</sup> para terminar la década (aún cuando el año 1999 es un estimado) con 113,512.50 md. Por otro lado si dividimos la década de los 90s hasta '94 y del '96-99 se observa que en éste último período la IED supera al primero en términos relativos con respecto al PIB, a pesar de su caída lógica después de la crisis cambiaria y financiera, durante 1995.

Con respecto al destino sectorial de dichas IED y a la participación de las ramas dentro de ello en el cuadro 4.1.b se presenta información seleccionada sobre la IED hacia México en los 90s clasificada por los sectores de actividad económica hacia los que se dirige la inversión y por país de origen de tales inversiones.

---

<sup>2</sup> Cuando afirmo que se cuadruplica téngase en cuenta que las cantidades no están deflactada con respecto a la inflación estadounidense, por lo que para ser más exactos se debiera proceder de dicha forma. La metodología indicada excede los límites de frontera del presente trabajo. Sin embargo también se consideró válido relacionarlo con el PIB a fin de poder apreciar su evolución y significado, como camino alternativo, de esta manera quedó cumplido nuestro propósito.

**Cuadro 4.1.b: Inversión extranjera directa notificada e importaciones temporales de activo fijo  
por destino económico y país de origen**

(Flujos anuales en millones de dólares)

Concepto	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Int. Años 1998
<b>Por destino económico</b>											
Industria	1 192.90	963.60	1 100.80	2 320.50	6 073.30	4 721.80	4 565.30	6 984.70	4 471.60	3 278.60	44 013.50
Servicios	2 203.10	2 138.00	1 700.00	1 730.70	3 090.40	2 343.10	2 086.10	2 311.60	1 417.80	478.90	24 019.50
Comercio	171.40	387.50	750.90	759.90	1 250.00	996.70	712.50	1 786.30	730.30	329.80	8 607.40
Extractivo	93.90	31.00	8.60	55.10	87.60	79.10	82.90	101.20	31.60	74.90	940.9
Agropecuario	61.10	44.90	39.30	34.50	10.60	11.10	29.60	10.30	32.90	27.30	270.1
<b>Por País de Origen</b>											
EU	2 308.00	2 386.50	1 651.70	3 503.60	4 840.90	5 332.90	5 048.50	6 811.90	4 405.70	2 746.70	47 059.60
Canadá	56.00	74.20	88.50	74.20	740.50	168.80	491.70	211.70	163.30	121.90	2 173.80
Alemania	288.20	84.70	84.90	111.40	307.50	548.50	197.50	475.60	139.10	79.00	3 747.90
Holanda	126.10	119.50	83.10	88.30	746.50	738.90	478.70	242.10	990.60	618.60	2 823.10
R.Unido	114.40	74.20	426.80	189.20	593.40	213.50	74.40	1 841.30	157.60	266.20	5 291.90
España	10.90	43.80	37.20	63.50	145.20	44.30	59.80	262.50	231.80	35.80	1 345.50
Suiza	148.00	67.50	315.30	101.70	53.90	200.20	76.10	28.70	13.40	53.40	2 189.30
Francia	181.00	500.50	69.00	76.90	90.50	119.50	119.20	59.60	95.10	29.30	1 971.20
Suecia	13.30	13.90	2.00	2.40	9.30	61.10	96.60	7.20	22.00	2.20	535.8
Italia	4.60	1.90	7.50	4.60	2.70	10.40	18.30	29.00	12.30	5.30	105.9
Japón	120.80	73.50	86.90	73.60	631.00	155.70	139.30	350.10	95.60	92.80	2 938.80
Otros	351.10	124.80	746.70	611.30	2 350.50	558.00	696.30	874.40	367.70	138.30	7 652.80
<b>Total por País y Sector</b>	<b>3 722.40</b>	<b>3 565.00</b>	<b>3 599.60</b>	<b>4 900.70</b>	<b>10 511.90</b>	<b>8 151.80</b>	<b>7 496.40</b>	<b>11 194.10</b>	<b>6 684.20</b>	<b>4 189.50</b>	<b>77 835.60</b>

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y Banco de México La misma salvedad que se realizó en el cuadro 1 de IEO es válida para el presente cuadro, existiendo las mismas diferencias metodológicas a partir de 1994. El último año son cifras preliminares.

Allí vemos que la IED se destina mayoritariamente a la industria (manufactura) y los servicios, (Según CEPAL, 1998<sup>a</sup>, p.74) durante el período 1994-1998, el 61% de las inversiones se concentraron en actividades manufactureras, en especial en aquellas orientadas a los mercados de exportación) concentrándose en las industrias de alimentos, bebidas y tabaco (16% del total) y de productos químicos (9%). En los rubros de bebidas y tabaco, en particular, los importantes ingresos de IED fueron el resultado de una ola de fusiones y adquisiciones que se produjo en 1997 y 1998 (CEPAL, 1998<sup>a</sup>, p.76).

En 1998, como consecuencia de la crisis internacional, la IED registró un retroceso significativo, situación que se mantuvo sin cambios importantes en 1999 (CEPAL, 2000, p.108). Como dijimos, la IED en sector servicio se incrementa, lo cual se explica de una parte por las inversiones en telecomunicaciones y comercio (1990-91), por los servicios financieros realizadas (1994-1997), como por los ingresos de inversionistas extranjeros mediante adquisición de paquetes accionarios de entidades financieras así como cadenas locales de comercio

detallista, la privatización de TELMEX es resultado del impacto en tal incremento, en la que participaron firmas e inversionistas extranjeros, lo que luego se continúa con la apertura de la competencia en el sector y la creación de nuevas compañías con socios extranjeros y, finalmente, por la venta del control de la telefónica IUSACELL por parte de la familia Peralta a la compañía Bell Co., ocurrida también en 1997 (Garrido; 1999).

La caída del precio de los activos ocasionada por la devaluación del peso mexicano ha incentivado este proceso, que ha sido particularmente intenso en el caso de la transferencia de los bancos privatizados a instituciones extranjeras a principios de los años noventa (CEPAL, 1998<sup>a</sup>, p.74).

Al considerar la IED desde el punto de vista del país de origen de los capitales se encuentra un panorama distinto que el observado al analizar dichas inversiones según su aplicación sectorial. En términos generales se observa que bajo los incrementos notables en los montos totales de inversión directa, se mantiene la participación estadounidense como la predominante.

Sin embargo, se observa incrementos en la participación de otros países. Entre los países de la OCDE destaca la creciente presencia de inversiones canadienses, lo que revela el carácter continental de los sistemas de producción internacionalmente integrados que se están estableciendo, la Unión europea en su conjunto daba origen a 22% de dichos flujos, correspondiendo los principales aportes al Reino Unido, los Países Bajos y Alemania (CEPAL; 2000)

De conjunto, lo que se observa es una presión renovada de la competencia de empresas extranjeras en el país a través de inversiones directas, lo que de manera gradual estaría modificando el balance tradicional entre estas empresas y las grandes empresas privadas nacionales.

A esta tendencia se debe sumar el atractivo que ofrece para la inversión extranjera el proceso actualmente en curso, por el cual se concreta una segunda oleada de privatizaciones de empresas públicas, como ferrocarriles, puertos, aeropuertos y petroquímicas secundarias.

También debe destacarse los cambios en las formas de IED que llega al país, por un lado vemos que la inversión en cartera en el mercado de valores que

había sido mayor hasta la crisis, disminuye sustancialmente a partir de la crisis y la inversión directa que era baja con respecto a la especulativa, se mantiene en aumento ( en el gráfico se puede apreciar la tendencia). Mucha de estas inversiones tanto de cartera como directa se traducen<sup>3</sup> en redes de asociaciones, joint ventures, coinversiones y alianzas estratégicas, así como compras-adquisiciones o fusiones.

En este sentido la IED y, en particular, las empresas transnacionales, se han convertido en agentes protagónicos. De los GGE seleccionados en todos existe una fuerte presencia de la IED ( obsérvese cuadro 4.1.c en el anexo), y por supuesto, las empresas foráneas continúan dominando varias de las actividades más dinámicas (ramas automotriz y electrónica) de la economía mexicana, particularmente las intensivas en exportaciones. Asimismo el capital extranjero

---

<sup>3</sup> Explicaré cómo inversiones de cartera o directa pueden derivar o traducirse en coinversiones, alianzas, joint ventures o asociaciones dando un ejemplo. Es muy común caracterizar un préstamo internacional de interés fijo normal como una "opción", a su vez ésta puede considerarse como el derecho que los prestamistas otorgan a los prestatarios para venderles los activos de las empresas a precio bajo, que es igual al valor en moneda nacional del préstamo original. Al ejercerse esta opción simplemente se deja de pagar la deuda ya que para el prestatario al recibir el valor de esta opción y el fondeo, el precio de la deuda será más bajo y la tasa de interés efectiva cargada por el prestamista será más alta. El premio de la opción debería representar el crédito o el riesgo de que se deje de pagar la deuda y debería reflejarse en el premio de riesgo agregado a la tasa de interés libre de riesgo. Además al ser préstamo internacional esta opción tiene otro costo adicional, porque las sumas involucradas son en moneda extranjera. El comprador puede ejercer la opción, intercambia el valor del préstamo en moneda extranjera por los activos de la empresa denominados en moneda nacional. Pero también esta latente que la opción se pueda efectuar al dejar de pagar la deuda. En un préstamo sindicado estándar del euromercado (como algunos de los GGE estudiados accedieron), estas opciones implícitas tienen un vencimiento igual al del período reprogramado, el cual se renueva y revalora en cada período de reprogramación del préstamo. De este modo, a medida que se devalúa la moneda nacional, aumenta el valor de la opción para vender la moneda local, y a medida que el interés se eleva, el valor de la empresa cae, incrementando el valor de la opción de vender la empresa. Si las opciones se están valuando correctamente, entonces el premio-riesgo representado por la sobretasa sobre la Libor debería estar aumentando rápidamente. Y aquí es donde los procesos de reflejo negativo desempeñan su papel. Primero, a medida que el valor de la opción aumenta, los bancos extranjeros, que son los que suscriben la opción deberían aumentar las compensaciones de su opción, lo que pueden hacer solamente vendiendo la moneda externa. Esto agrega presión a la tasa de cambio y ocasiona que el valor de la empresa caiga aún más rápidamente, haciendo que la suspensión del pago de la deuda sea una opción más atractiva para el prestatario. Al mismo tiempo, el aumento en el premio de la opción adquiere la forma de tasas de interés más altas, lo que acrecienta la dificultad de la empresa para cumplir con sus compromisos de pago. De esta manera un préstamo puede convertirse en una opción (en el caso de que sea sobre acciones se convertirá en inversión de cartera) y dependiendo de la renegociación de la deuda derivarse en una fusión, venta de participación accionaria, alianza, etc. Puede consultar más profundamente a Jan Kregel (1998). Con esta explicación no se pretende afirmar que los GGE estudiados hayan realizado alianzas de cualquier tipo ni fusiones derivadas de un proceso de esta naturaleza. Por el contrario, si bien se ha observado que han accedido a estos nuevos productos y servicios financieros como préstamos sindicados, futuros, opciones y swaps, pero no se ha ahondado ni se ha dado seguimiento de tal forma como para hacer dichas afirmaciones, simplemente por exceder las fronteras propuestas.

amenaza progresivamente con aumentar su presencia de modo significativo en los subsectores de alimentos, bebidas y tabaco y en algunas actividades de servicios e infraestructura, en este sentido CEPAL (2000) señala a France Telecom, Wal Mart, más sin embargo a la fecha GCARSO ya adquirió la participación accionaria de France Telecom, caso en que no se aplicaría la afirmación de la mencionada fuente.

Por último podemos agregar que la IED ha contribuido en forma creciente y sostenida a la formación bruta de capital fijo (como se puede observar en el cuadro 4.1.<sup>a</sup>), ha sido una importante fuente de ingresos y de financiamiento macroeconómico, dada su gravitación en la balanza de pagos, fundamental para el desarrollo de la capacidad exportadora y, cuestionable si queremos afirmar que mejoró la competitividad sistémica de la economía mexicana, convirtiéndose en parte integral de la red global de producción y distribución de algunas de las más importantes empresas transnacionales norteamericana en el ámbito internacional como lo afirma CEPAL (2000, p.23), se puede decir más bien que para las operaciones localizadas en México, éste forma parte de la red "estadounidense" o "norteamericana", y no necesariamente de la global

#### **4.1.2. IED de México**

Como consecuencia de este proceso evolutivo comentado en el punto 3.1 del capítulo anterior, los GGE crearon activos específicos, acumularon conocimientos gerenciales y tecnológicos, así como desarrollaron modos de organización, todo lo cual las presenta en los años ochenta como empresas relativamente consolidadas dentro de las líneas de producción de productos maduros en los que se desempeñan. Este grado de desarrollo relativo de los GGE generó tendencias expansivas que chocaron con los límites que encontraban en el país para ampliar la escala de sus negocios tanto en las industrias principales donde operaban como en el conjunto de sus inversiones.

**CUADRO 4.1.C: PARTICIPACIÓN EXTRANJERA EN LOS GGE SELECCIONADOS**

Conglomerado	Grupo	Empresa	Año	Actividad	Inversionista Extranjero	País de origen	% de Capital Extranjero	Motivo
ALFA	Hylsamex	Hylsa	1990-1994		NV Bekaert S.A	Bélgica	ni.	ni
	Hylsamex	Hylsa	1990-1994		Kawasaki HI	Japón	ni.	ni.
	Hylsamex	Hylsa	1990-1994		Dravo	EU	ni.	ni.
	Hylsamex	Hylsa	1990-1994		Man Gbh	Alemania	ni.	ni.
	Hylsamex	Peña Colorada	1990-1994		Metecno (JV)	Italia	ni.	Para duplicar producción y nuevas líneas
	Alpek	Petroremex	1990-1994	DMT - PTA	Amoco	EU	9%	ni.
	Alpek	Akra	1990-1994		Dupont	EU	40%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Akra	1990-1994		Akzo Nobel	Holanda	40%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Centek	1990-1994		Dupont	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Polioles	1990-1994		BASF	Alemania	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek		1990-1994		Hilmont	EU	ni.	ni.
	Sigma	Sigma Alimentos	1990-1994	Carnes frías	Oscar Mayer	EU	ni.	Mejorar productividad
	Sigma	Sigma Alimentos	1990-1994	Yoghurt	Sodima Internacional	Francia	ni.	ni.
	Versax	Nemak	1990-1994	Autopartes de aluminio	Ford	EU	20%	Expandir nueva línea de aluminio de alta tecnología.
	Versax		1990-1994		Teksid	Italia	ni.	ni.
	Alpek	Idelpro	1995	Polipropileno	Montell	Holanda	49%	
	Alpek		1995	Electricidad y vapor	Tamps con Central South West	E.U	n.i.	I&D:cogeneración de electricidad y vapor en Petrocel.
	Alpek		1995	Nylon textil.	Y Dupont	E.U	n.i.	Compra de Activos de Celanese Mexicana(CA)
	Alpek		1995	Nylon-6	Y Dupont	E.U	n.i.	Compra de acciones Univex CA (productora de materia prima p/nylon-6).
	Hylsamex	Hylsabeck	1995	Alambre y cuerda de llanta	NV Bekaert S.A	Bélgica	50	Bekaert es líder mundial en alambre y cuerda de llanta, con ello ampliará mdo. Nac.
	Hylsamex	Accerex	1995	Aceros planos.	Worthington Indus.	ni	50	Desarrollar centros de servicios de aceros planos.
		Galvak	1995		Aluma	ni	ni	ni

	Versax	Nemak	1995		Alutek	ni	20%	ni
	Versax	Terza	1995	Alfombras	Shaw Industries ()	EU	50%	Apoyo tecnológico
	Versax	Terza	1995	Alfombras	Luxor - Mohawk	n.i.	n.i.	Compró los más importantes activos y marcas de su principal competidor
	Versax	Total Home	1995		Playless Cashways	EU	n.i.	Compra la participación de Playless en Total Home y queda como socio tecnológico en sistemas de suministro, administración y mercadotecnia
	Onexa	Alestra	1995	Telecomunicaciones	AT&T	EU	49%	Tecnología, capital y mercados en estos 2.
	Alpek	Tamps	1996		Central South West	E.U	ni	Concreto alinaza p/los motivos indicados.
	Alestra		1996	Telecomunicaciones	World Partners	E.U	ni	Integra el grupo junto con 30 países p/servicios de calidad y conectividad global que certifica el grupo.
	Alpek	Akra	1998	Fibra corta poliéster.	Dupont	EU	50%	Ampliación de acuerdo p/todo negocio de fibra corta poliéster.
	Alpek	Dupont Akra	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	ni	Compartir activos en Mx y EU y construir planta en Altamira.
	Alpek	Nylon de México	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Nyltek	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Polykron	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Fielmex	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	40%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Univex	1998	Lycra, fibras sint.,Caprolactama	Dupont	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Alpek	Enertek	1998	Generación de energía	CSWI	EU	50%	consolidación de dominio de mercado
	Hylsamex	Hylsa	1998	Acero	AK Steel	EU	ni	ni
	Hylsamex	Galvak	1998	Acero	AK Steel	EU	ni	ni
	Hylsamex	Hylsa	1998	Tec.HRD	Ferrostaal	Alemania	ni	ni
	Hylsamex	Hylsa	1998	TEC.CSP	SMS Scholeman Siegmag	Alemania	ni	ni
	Hylsamex	ni	1998		Morgam Equipment Co.	ni	ni	ni
	Hylsamex	ni	1998	Tec.HRD	Kvaerner Metals	EU	ni	ni
	Hylsamex	Sidor	1998	Acero	Siderar	Argentina	ni	ni
	Hylsamex	Sidor	1998	Acero	Usiminas	Brasil	ni	ni
	Hylsamex	ni	1998		Thyssen Krupp Stahl	ni	ni	
	Hylsamex	ni	1998	Procesa/de acero	Worthington Steel	EU	ni	ni
	Hylsamex		1998	Acero	Sivensa	Venezuela	ni	ni
	Alpek	Akra	1999		Dupont (A)	EU	50%	Se concreto la asociación 50/50
	Alpek	Akra - Teijin	1999	Poliéster	Teijin, Ltd. (A)	Japón	50%	Se busca eficiencia en producción de poliéster. Combinar habilidades de Alpek con experiencia de Teijin en innovación, desarrollo y comercialización de productos. A su vez Teijin también es socio de Dupont en otros negocios.

	Hylsamex	Hylsabek	1999		NV Bekaert	Bélgica	50%	Vende su 50% del capital en Hylsabek y termina alianza
CIFRA		Bodega Aurrerá	1990-94	Tiendas comerciales	Wal-Mart (A)	EU	50/50	Invertir en partes iguales juntos
CIFRA			1990-95	Tiendas y rest.,supers	Wal-Mart (JV)	EU	n.i.	Para formar una sociedad comercial y una tienda con formato de "club" de propiedad de ambas, que luego fue sustituido por un JV más amplio y constituyeron Cíframart y WMHC para financiar y operar en México todas las tiendas y restaurantes y los supercenters y Sam's Clubs de Wal mart en México dejando para el futuro una consolidación más completa
CIFRA			1997		Subsidiaria Boyar S.A (F)	n.i.		Ambas se fusionan y subsiste Cifra el motivo será consolidar Cifra
			1997		WMHC de México S.A (F)	Mx. EU		Se fusionan ambas cía. Para aumentar capital de Cifra, asistencia financiera, trasladar beneficios de economía de escala, unificar administraciones y consolidación fiscal. WMHC tenía una asociación con Wal-Mart del 50%.
CIFRA			1997		Subsidiaria Controladora de	Mx. EU		Ambas se fusionan por igual motivo, esta controladora operaba a través de
CIFRA			1997		Tiendas de Descuento, S.A (F)			Infranquicias o coinversiones en Brasil, China, Indonesia y México y como
								tiendas en EU, Argentina, Canadá, Puerto Rico.
CIFRA			1997		Wal-Mart Stores, Inc. (CA)	EU		Wal-Mart compra la mayoría accionaria de Cifra, de esta manera el grupo podrá acceder a recursos de la bolsa de NY, Pacífico y Toronto, donde cotiza las acciones ordinarias de Wal Mart, siendo una de las 30 primeras del Índice Dow Jones
DESC	Unix	Spicer S.A	1990-1994	Autopartes	Dana Corporation (JV)	EU	33%	Participación minoritaria con licencia para producir con tecnología Dana, DESC tiene el 51% de la coinversión. También le permite acceso a fuentes de recursos.
	Unix	Spicer S.A	1990-1994	Autopartes	Dana Corporation (VA)	EU	49%	Unik compra toda la participación de Spicer en autopartes que no emplea tecnología Dana, Dana aumenta su participación en Spicer al 49%. Todo ello debido a reestructuración.
	Unix	Hayes Wheels de Mx. S.A	1990-1994	Autopartes	Hayes Wheels(JV)	EU	40%	Mantine Coinversión para uso de tecnología
	Unix	Frenos Kelsey S.A	1990-1994	Autopartes	Kelsey - Hayes (JV)	EU	40%	Mantine Coinversión para uso de tecnología
	Unix	Moresa S.A	1990-1994	Autopartes	TRW (JV)	EU	40%	Mantine Coinversión para uso de tecnología
	Unix	Velcon S.A	1990-1994	Autopartes	GKN (JV)	EU	39	Mantine Coinversión para uso de tecnología
	Unix	Bujias Mexicanas S.A	1990-1994	Autopartes	General Motors (JV)	EU	40%	Mantine Coinversión para uso de tecnología
	Unix		1990-1994	Autopartes	Unisia Jecs Corporation (JV)	EU	n.i.	Además de uso de tecnología, asistencia técnica y contratos de licencias
	Grupo Irsa	Girsa	1990-1994	Petroquímica	ABS subsidiaria de General Electric MX.	EU		El grupo vende ABSa General Electric y cierra plantas farmacéuticas
	Girsa		1990-1994	Petroquímica	Cabot Corporation (A)	n.i.	40%	Licencia de Tecnología con el 40% de participación de Cabot en negocio Negro de Humo
	InverMéxico		1995	Servicios Financieros	The Blackstone Group	n.i.	n.i.	Alianza en el negocio de banca de inversión

	InverMéxico		1995	Servicios Financieros	Aldrich y Eastman & Watch	n.i	n.i	Alianza para el desarrollo de fondos de inversión inmobiliarios
	InverMéxico	Asdora.InverMéxico	1996	Servicios Financieros	Lincoln National Corp (A)		49%	Vende InverMéxico 49% de la Aseguradora. Asociación para transformar subsidiaria
		Almdora.InverMéxico	1995	Servicios Financieros	USCO Distribution Services, Inc.	n.i	n.i	Asociación sin indicar qué tipo
		Subs.de Tarjetas/Cre.	1995	Servicios Financieros	Household Credit Svices, Inc.	n.i	49%	Vende InverMéxico 49% accionario de la subsidiaria de tarjetas de crédito
	Girsa		1995	Suministro hules nitrilos	Uniroyal Chemicals	n.i	n.i	Celebró convenio de suministro por Girsa en Mx.
	Unix	Tremec	1996	Autopartes	Borg Warner Automotive Inc. (CA)	n.i	n.i	Contrato de compra de activos, planos, tecnología, licencias, patentes y contratos de suministro y venta de prod. La venta por 7 años no podrá ser a China, India, Bangladesh, Pakistán, Nepal, Austria, Tailandia, Sudáfrica e Indonesia.
	Girsa		1998	Hule sintético	Uniroyal Chemicals (A)	n.i		Se completó asociación.Uniroyal cierra planta en E.U. Incursionar en nuevos mds.de especialidades
	Agrobios	Cofuerte	1998	Alimentos	J.P Morgan Capital Corporation (VA)		18.69%	Agrobios vende % de Cofuerte a Morgan C.Co.
	Agrobios	Authentic A.Co.	1998	Alimentos	J.P Morgan Capital Corporation (VA)		18.69%	Agrobios vende % de y de AAC(Tenedora de ASF) a Morgan C.Co.
	Agrobios		1998	Alimentos	ASF Authentical Specialty Food	E.U	20%	ASF realiza compra accionaria del 20% en Cofuerte junto con Morgan
	Girsa		1999	Hule sintético	Repsol Química subsidiaria de Repsol	España	50-50%	Se firmó carta de intención para alianza estratégica en el negocio de hule sintético de solución, con operaciones en A.N. Y Europa, en partes iguales.

Fuente: Elaboración propia en base a informes anuales y públicos presentados en la BMV.

Esto se manifestaba tanto en el tipo de diversificación que seguían dichas inversiones, como por la fuerte disponibilidad de liquidez por parte de estas empresas que sugiere la salida masiva de fondos que acompañaron a las crisis cambiarias y en las estrategias que aplican para compensar las tendencias desfavorables de la rentabilidad operativa mediante la rentabilidad de negocios financieros.

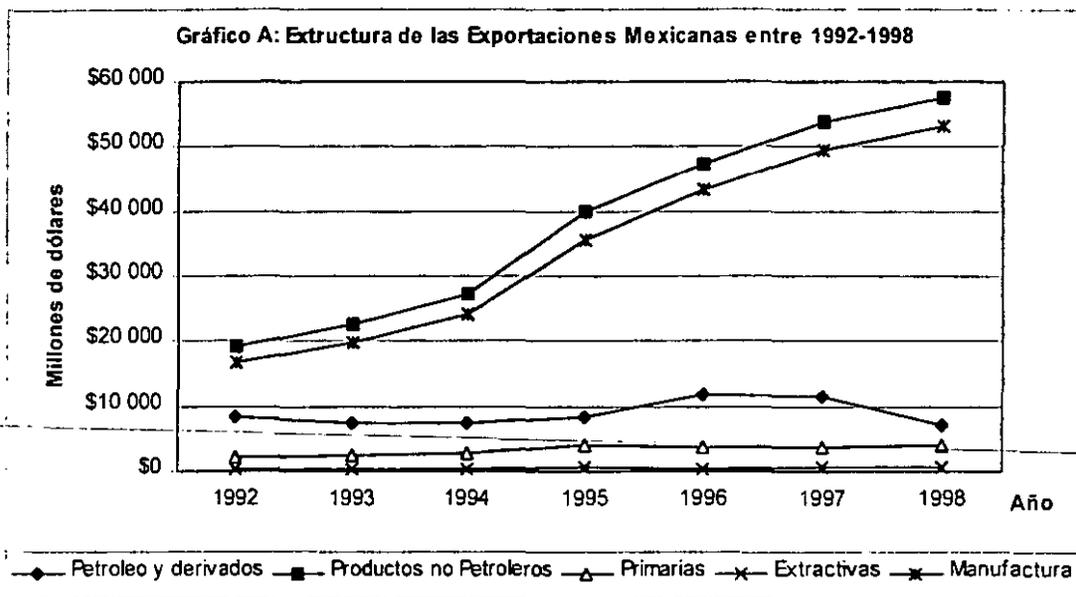
Dicho desarrollo relativo y las presiones para encontrar caminos estables que permitieran incrementar el tamaño de sus negocios e impulsar la rentabilidad de los mismos configuraba de conjunto condiciones para que estos GGE tuvieran una tendencia expansiva por así decir "endógena" hacia la economía y los mercados internacionales (Garrido, 1999).

Según Garrido (1999), esto se había manifestado ya en la primera mitad de los años setenta, cuando estas empresas comenzaron a explorar la exportación de sus productos, lo que se muestra en el incremento del componente de productos manufactureros en las ventas al exterior para ese período. Sin embargo, en esta etapa esa conducta exportadora aparecía más como el resultado de compensar caídas en el mercado interno que como una orientación sostenida para tener presencia comercial en otros mercados. Eso se hizo evidente cuando dicha tendencia exportadora llegó a revertirse en términos absolutos en 1982, al culminar la expansión del mercado interno generada por el llamado "auge petrolero" de fines de la década.

Desde mediados de los años ochenta se llevaron a cabo en el país distintas reformas económicas estructurales, como se comentó en el punto 3.2 del capítulo anterior, que han modificado radicalmente las condiciones de competencia hasta desembocar, desde inicio de los años noventa, en una economía desregulada y abierta a la competencia internacional.

Una evidencia general de los efectos provocados con dicha reforma sobre el signo de la actividad económica es el notable incremento de las exportaciones manufactureras que se registra en este período, según se puede observar en el gráfico A, aunque debe destacarse que buena parte de esa expansión exportadora se explica por el comercio intrafirma de las transnacionales automotrices hacia

Estados Unidos y también por el dominio que han tenido transnacionales extranjeras en tal sector. Luego obsérvese más abajo la evolución en exportación que tuvieron los grupos seleccionados.



Fuente: Estadística anual de la CEPAL, 1999.

Frente a estas nuevas condiciones los GGE (con algunas empresas provenientes de la ISI) implementaron estrategias complejas y novedosas respecto de las que habían desarrollado anteriormente, en lo que se incluye la internacionalización de sus inversiones directas<sup>4</sup>. En el cuadro 4.1.d (Véase en el anexo) esquematizamos algunos elementos relevantes para caracterizar las conductas estratégicas seguidas por los GGE consideradas en la muestra que se analiza.

<sup>4</sup> Para un análisis de este punto puede verse Garrido (1998)

Cuadro 4.1.d: Estrategias de Expansión e Internacionalización utilizadas en los 90s por los GGE estudiados

		Tipo / Periodo		En los noventa						
				Grupo	Alfa	Cifra	Carso	Desc	Visa	Vitre
Estrategias de Expansión	Estructura	Formas de organización industrial	Fordista							
			Territorista							
			Redes de Producción	Local	x	x	x	x	x	x
				Global	x	x	x	x	x	x
		Estructuras Organizativa	Fijación	x	x	x	x	x	x	
			Self-eff	x		x	x		x	
			Outsourcing	x			x		x	
			Alcance Empresarial	x	x	x	x	x	x	
			Organización en red (reticular)	x	x	x	x	x	x	
			Estructura Formal							
	Multidireccional		x		x	x	x	x		
	Modernización/Amplia Plantas		x		x	x	x	x		
	Reestructuración		x		x		x	x		
	Estructura Global									
	Estrategias hacia dentro de la Cia	Estructura	Abrir la Propiedad al mercado		x	x	x	x	x	
			Evolución de sus líneas de negocio	Continuó línea tradicional		x			x	
				Se especializó	x	x			x	x
				Diversificó	x		x	x		x
			Integración Vertical/Economía de Alcance		⊙	⊙	⊙	⊙	x	x
			Integración Horizontal/Economía de Escala	x	⊙	x	x	⊙		x
Tecnología		Patente Innovar:	Tecnología en Procesos	x			x		x	
		Producto		x		x	x		x	
		Tecnología de Equipo		x					x	
		Tecnología Propia patentada o no	Para uso Doméstico	x		x	x		x	
	Para Exportar	x					x			
	Áreas de I&D o Desarrollo de nuevos prod.							x		
	Desarrollo conjunto, a través de redes	x	x	x	x	x	x	x		

Estrategias de Expansión	Estrategias hacia fuera de la CIA.	Redes	Asociación	Integración Vertical						X			
				Integración Horizontal									
			Alianzas Estratégicas e	Extranjeras	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Acuerdos Cooperativos	Nacionales	⊙		X	X	⊙				X
			Joint Ventures o Conversiones		X		X	X	X	X	X	X	
			Adquisiciones vía fusiones		X		X	X	X	X	X	X	
			Asociación Simbiótica		⊙	X			⊙	X	⊙		
			Inversión Tecnológica		⊙								X
			Compras de Empresas Públicas		X		X	X	X	X	X	X	
			Financiamiento:	Vía IED	X	X	X	X	X	X	X	X	
				Mercados Internacionales	X	X	X	X	X	X	X	X	
				Participa en la banca nacional			X	X	X	X	X	X	
				Ganancias Financieras Bursátiles	X		X	X	X	X	X	X	
			IED a las GEE	Abrir propiedad al mercado internacional				X		X	X	X	
					Joint ventures o conversiones	X	X	X	X	X	X	X	
					Alianzas Estratégicas	X	X	X	X	X	X	X	
					Asociación	X	X	X	X	X	X	X	
			IED de las GEE	Búsqueda de eficiencia productiva, aumentar capacidad	X	X	X	X	X	X	X	X	
				Acceso a mercados en condiciones económicas	X		X			X			
				Relación de inversión Sur-Sur	X		X			X			
				Relación de inversión Sur-Norte	X		X		X	X	X	X	
				Establecimiento de redes productivas: servicios, compra de clientes	⊙	X	⊙			X	⊙		
				Diversificar riesgos de inversión	X	X	X	X	X	X	X	X	
				Abastecimiento exportador desde distintas zonas de la región	X			X					X
				Aprovechamiento de costos de oportunidad	X		X			X		X	
				Internalización de ventajas tecnológicas Know-how de producción, licencias	X		⊙		⊙		X		X
				Apropiación / asimilación de tecnologías	X		X						X
				Generación de divisas: expandiendo demanda, franquicias	X	X							X
				Localización de M.O. Barata	X		X						X
				Mayor y más eficiente integración vertical		X					X		⊙
				Implantación de sistemas comerciales y suministros globales	X	X	X		⊙		X		X
Condiciones ventajosas de control de mercado	X	X		X	X	X	X	X	X	X			
Consolidar mercados penetrados previamente por exportaciones	X					X				X			
Aprovechar conocimiento del sector tradicional en que se encuentra	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Proceso de asociaciones o alianzas estratégicas	X		X		X	X	X	X	X				
Grado de Internacionalización en términos de:	IED	Exportaciones	X		X	X	X	X	X	X			
		Compras/fusiones emp. Del exterior	X		X	X	X	X	X	X			
		Abrir nuevas plantas en el exterior	X										
	Redes	X	X	X	X	X	X	X	X				
	Tecnología Propia	⊙								⊙			

Fuente: Elaboración propia de la investigación sobre GGE de la muestra. ⊙ Integración vertical no total en toda la cadena de valor (los grupos que participan en el sector petroquímico no pueden integrarse completamente debido a que Pemex domina aún un tramo de la cadena). ⊙ Significa no total o incipiente, por ejemplo ALFA acaba de firmar una alianza con cuatro grupos, uno mexicano el resto brasileño para formar mercado de comercio electrónico para América Latina.

Estos elementos están organizados, de una parte, en razón de la estructura de sus empresas y sus líneas de negocios y, de la otra por algunas de las modalidades asumidas por estas empresas para impulsar su crecimiento. Vistos estos elementos, Garrido (1999) diría que en general los GGE <sup>5</sup> desarrollaron conductas estratégicas ofensivas, cuya meta general era incrementar su tamaño y expandiese geográficamente sobre la base de sus líneas tradicionales de negocio, operando dentro de las nuevas estructuras de mercados y en el ambiente de desafíos existentes bajo las cambiantes condiciones de competencia en economía abierta.

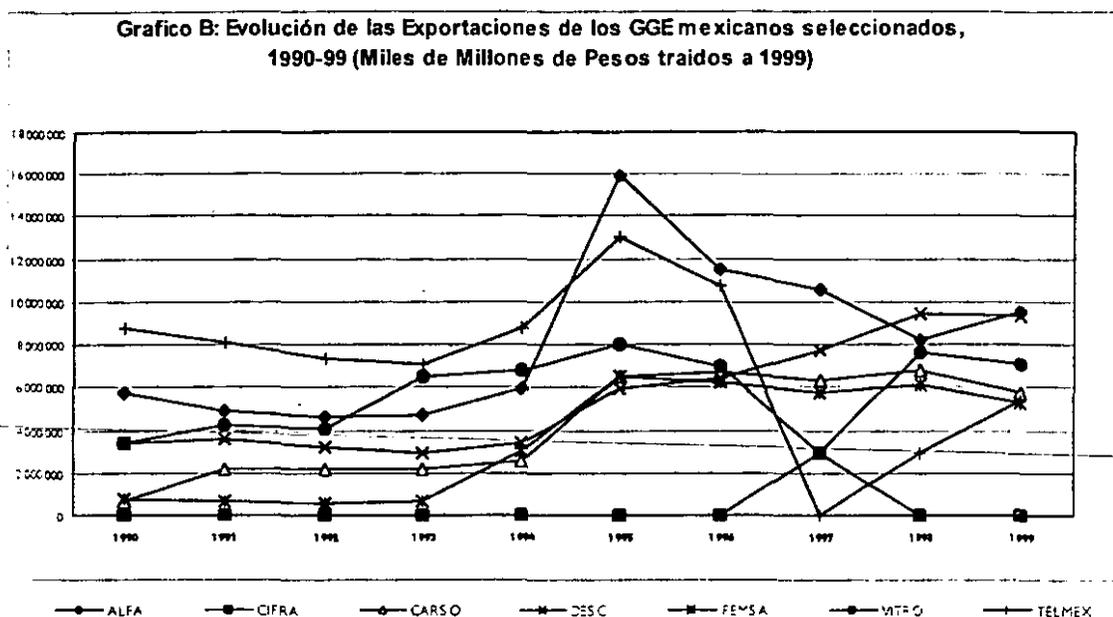
Según el autor que venimos citando estos grupos iniciaron la actual tendencia hacia los mercados extranjeros a partir de 1983 con una nueva presencia en las exportaciones del país. Esto se debió tanto a las presiones externas de corto plazo generadas por la misma crisis, como por la necesidad de ampliar sus mercados debido al tamaño relativamente limitado del mercado interno. Pero también otras razones son igualmente válidas, como las que sostiene Basave (2000): oportunidad generada por las nuevas relaciones comerciales con Estados Unidos y también la inminente apertura de todas las economías de la región que daban una viabilidad de expansión exportadora cuya desatención podría implicar enormes costos de oportunidad, aún más cuando el mismo gobierno estaba impulsando directamente la exportación.

Superan plenamente entre 1984-1987 sus crisis de deuda externa sobre la base del apoyo dado por el gobierno. Comportamiento que después de 1988 se combinó con la nueva lógica de la competencia global generada con la apertura y desregulación de la economía, lo que las indujo a ampliar su planta productiva para poder sostener la oferta del mercado tanto interna como externa, esto revela que en el pasado la exportación había sido asumida por los grupos como una alternativa temporal frente a caídas del mercado interno.

---

<sup>5</sup> Téngase en cuenta que la muestra tomada en su análisis es de 13 en la que están incluidos los grupos seleccionados para el presente trabajo.

Véase en el siguiente gráfico la evolución de las exportaciones<sup>6</sup> en los 90s de los grupos seleccionados.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la BMV proporcionada por los Dres. Basave y Morera, del IIES-UNAM, México.

Junto con esta expansión de la inversión interna, los GGE impulsadas por la competencia internacional y las necesidades de crecimiento que esto plantea, han estado buscando posicionarse en los mercados externos realizando inversiones directas. En el cuadro 4.1.e puede verse la información sobre IED de México desde 1986, proporcionada por UNCTAD (1998) y la CEPAL (2000), las que se utilizarán en la medida en que, en México el gobierno todavía no genera información sobre estos movimientos de capital.

<sup>6</sup> Téngase en cuenta la aclaración hecha en el capítulo 3 cuando explicamos el cuadro 1, sobre exportaciones y Ventas al Extranjero.

**Cuadro 4.1.e. Inversión directa de México en el exterior  
(millones de U\$S corrientes)**

Año	ID Mexicana en Economía declarante S/CEPAL 1999	ID de México Al exterior S/UNCTAD 1998
1980	2,090	
1985	1,984	
1990	2,549	
1991	4,742	
1986-1991(1)		146
1992	4,393	655
1993	4,389	609
1994	10,972.5	2,006
1995	9,526.3	-482
1996	9,185.5	-319
1997	12,829.6	1,037
1998	10,237.5	

Fuente: UNCTAD (1998) (1) Promedio anual. La CEPAL (2000)

Como puede observarse, según los datos de esta fuente la IED desde México se incrementa notoriamente a partir de 1992 con respecto a los valores promedios registrados en el período 1986-1991, para alcanzar en 1994 valores anuales del orden de los 2,000 md. Como era previsible, esta IED cae a valores negativos en los años 1995 y 1996 como consecuencia de la crisis, según la UNCTAD pero para 1997 ya retoma valores positivos en el orden de los 1,000 md.; mientras que el acervo acumulado de la IED realizada por México en el exterior alcanza, según esta fuente, los 3,282 md.

El alcance real de las IED de GGE podría ser marcadamente superior a lo que indican estas cifras, como se puede ver en la fuente de la CEPAL, ya que, por ejemplo, dentro de Latinoamérica los grupos empresariales mexicanos han destacado durante los años 90 por su dinamismo inversor: Siete<sup>7</sup> de ellos en 1994 se encontraban entre las cincuenta primeras empresas de PVD a escala mundial con mayores activos en el exterior solamente superados por Corea del Sur y por China que tenía ocho cada una (UNCTAD, 1996). En 1995, cuatro de aquellos

---

Ventas al Extranjero.

<sup>7</sup> De estos siete grupos listados dentro de las 50 primeras empresas de PVD y teniendo en cuenta los GGE estudiados sólo dos se encuentran listados, DESC y VITRO

grupos mexicanos habían salido de la lista pero otros tres<sup>8</sup> se habían incorporado a ella (UNCTAD, 1997).

Cualquiera sea los valores, el orden de su magnitud y recuperación luego de la crisis de 1995, dan muestra del gran dinamismo que ha adquirido la IED como forma de expansión de las corporaciones privadas nacionales en el nuevo entorno económico internacional, confirmando que la tendencia de inversión directa en el exterior corresponde también a una dinámica profunda de las empresas y no a simples razones coyunturales.

Un aspecto decisivo para esta evolución de la IED de México para el caso de GGE estudiados, fue el acceso a los mercados financieros internacionales, lo que les permitió poder financiar la expansión. Se apoyaron también, en este sentido, en coinversiones y redes, construidas a partir de sus alianzas, asociaciones, joint ventures y fusiones; a través de las cuales concretaron innovaciones financieras<sup>9</sup>.

Este apalancamiento financiero se hizo aún más importante durante el mismo período (90s) porque a la vez que había necesidad de posicionarse en los mercados internacionales para expandirse e internacionalizarse, también buscaban los fondos para participar en las privatizaciones de empresas públicas y aumentar así su escala de negocios en el país, por ejemplo, los casos de CARSO-TELMEX (Telefonía); sin dejar de lado las necesidades financieras propia que creaba la expansión de las inversiones locales, a la manera de ALFA, DESC, VISA y VITRO (Garrido, 1999).

---

<sup>8</sup> Dentro de los grupos que se retiran del listado y teniendo en cuenta los GGE estudiados lo hace DESC y sólo permanece listado VITRO.

<sup>9</sup> Por innovación financiera nos referimos al patrón de financiamiento que cabe recordar. desde el inicio de la crisis de la deuda, en 1982, una tendencia comenzó a tomar cuerpo, fue la disminución relativa de los créditos bancarios y el incremento de otras formas de financiamiento vinculadas a la emisión de títulos, desplegándose la llamada "titularización" o "valorización" del crédito, con la consiguiente multiplicación de las operaciones realizadas en la bolsa de valores. Creciendo de forma importante los nuevos productos y servicios financieros de futuros financieros y de opciones sobre divisas, acciones y otros activos, las transacciones de bonos cupón cero y pagarés, de valores con diversas formas de conexiones y opciones, de europapel comercial, de pagarés de tasa flotante, etc., a tal punto que cada uno de estos instrumentos ha llegado a constituir grandes mercados, apropiándose de porciones cada vez mayores del total de las transacciones financieras y desplazando a otros servicios y productos tradicionales. El proceso de desregulación nacional de los mercados fue un componente de la innovación financiera, el cual ha estado directamente relacionado con un notorio incremento de los niveles de la competencia en los mercados financieros y con los consiguientes esfuerzos de los distintos

No menos cierto es también que factores de orden externo influyeron para que esto se llevara a cabo. Las presiones de las nuevas relaciones comerciales en el ámbito internacional y la adhesión de México al Tratado General de Comercio y Tarifas (GATT) en 1984 plantearon la urgente necesidad de alcanzar en el corto plazo niveles de eficiencia internacionales.

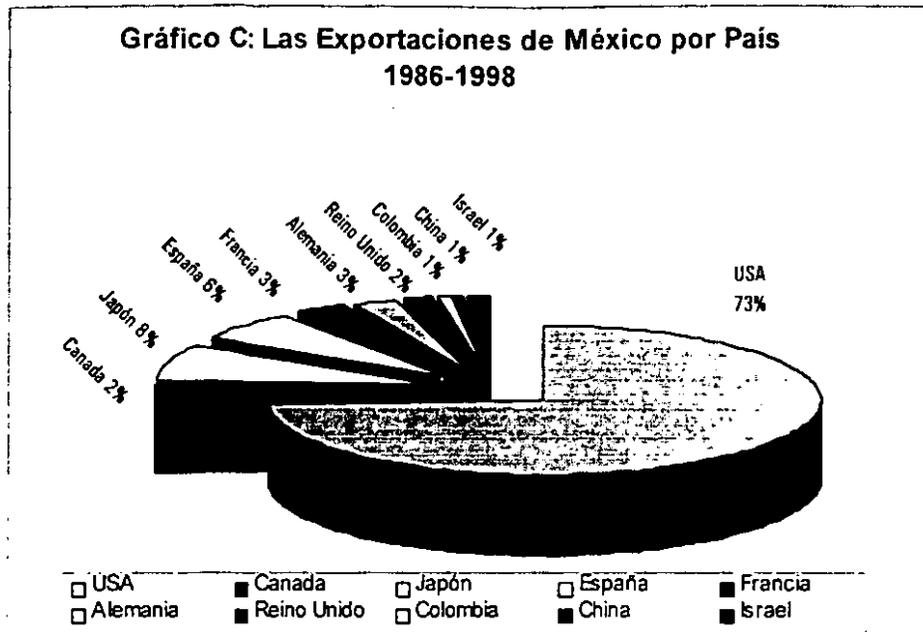
Algo que se había hecho inaplazable ante la inminencia de la apertura y la desregulación de la economía mexicana que procuraban la atracción de capitales internacionales con el consecuente incremento de la competencia en el mercado interno que por más de 50 años había estado protegido, inhibiendo la modernización de la industria nacional (Basave, 1998). Por otra parte el estrechamiento de las relaciones comerciales con los E.U. y la también inminente apertura de todas las economías de la región se presentaban como una viabilidad de expansión exportadora cuya desatención podría implicar enormes costos de oportunidad.

Los modelos de economías cerradas se habían agotado y la competencia en los mercados globales se convertía en la compulsión económica más apremiante para las empresas que potencialmente contarán con las capacidades para emprenderla. Se trataba a la vez de una oportunidad y de un riesgo de supervivencia.

Como se mencionó en el punto 3.2 del capítulo 3, existe una correspondencia entre estos datos y la diversificación de la IED mexicana a partir de 1994 dejando de concentrarse en EU para fluir también hacia el sur del continente, lo que se puede ver claramente en el gráfico C.

---

gobiernos para colocar en situación ventajosa a sus respectivos mercados, oferentes, demandantes e intermediarios. Para mayor detalle de análisis puede consultar Jaime Estay, (1998).



Fuente: IMF, Direction of Trade Statistics, INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México, Vo.XIX, N° 11, 1999

VITRO es el grupo empresarial que marca el mayor dinamismo adquiriendo mediante fuertes inversiones el control del segundo mayor productor de envases de vidrio en E.U. (Anchor Glass en 1989), marcando el inicio de un proceso de expansión internacional de varios grupos mexicanos el cual originalmente se orientó de manera preferente hacia territorio norteamericano, como será el caso de TELMEX luego de su privatización en 1991.

Si bien se concentraron en E.U en 1990 (Perez Núñez, 1993), hacia 1993-94 la situación no había variado sustancialmente (Basave, 1996). Estos datos podrían llevar a la conclusión un tanto precipitada, a mi juicio, de que la internacionalización de los grupos se da hacia el norte; los tres o cuatro primeros años de la década no pueden avalar una afirmación así, ya que después de la crisis (1995), en adelante, la IED mexicana experimentó una reorientación hacia otras regiones de América y en menor medida a Europa.

Para 1997 la IED se había diversificado notablemente en cuanto al número de mercados foráneos abarcados por diversos grupos, sin que pueda hablarse de una concentración en términos geográficos como aparecía en 1990. Lo que sí se puede afirmar que Sudamérica ocupa el lugar preferente, seguida por Centroamérica, Europa, sudeste Asiático, Oriente y Australia tanto en países

huéspedes de inversiones en planta, como destinos de exportación y tecnología, aunque en éste rubro último, ALFA lo hará en una relación tanto sur-sur como sur-norte, VITRO en una sola relación sur-norte y DESC sólo en una relación sur-sur, lo que puede verse en la matriz geográfica<sup>10</sup>.

Entre las conclusiones preliminares que pueden extraerse de estos datos está la de una creciente orientación hacia los mercados latinoamericanos y del sur de los E.U., lo que implica tendencias a la subregionalización de la IED mexicana, véase tanto cuadro 4.1.f como la matriz geográfica<sup>11</sup> que esquematiza mejor.

---

<sup>10</sup> Esta afirmación no pretende tener valor cuantitativo en cuanto no se tuvo disponible la valuación de cada uno de ellos en ningún tipo de moneda (nos referimos a las plantas, exportación y tecnología), más bien el propósito es cualitativo de visión en perspectiva.

<sup>11</sup> El cuadro de la matriz geográfica puede encontrarlo en el Anexo.

Cuadro 4.1.: Inversión Extranjera Directa de los GGE mexicanos seleccionados (Compras de Activos, Adquisición de empresas, Fusiones)

Conglomerado	Grupo	Empresa	Año	Inversión en	Sector - Actividad	País huésped	% de Capital Mexicano	Compra de Activos (CA), Joint Venture (JV), Fusión (F), Adquisición (A)	Motivo
ALFA	Versax	Sethler Simons	90-94	Compañía Simons	Colchones		100%	Compró todas las acciones de la compañía	consolidar oligopolio junto a Sethler
	Hylsamex	Peña Colorado		Metecon	Textil	Italia	n.i.	(JV)	Para duplicar producción y nuevas líneas
	Versax	Total Home		Payless Cashways	Artículos para la construcción	EU	n.i.	vende su participación minoritaria a Versax	Socio tecnológico en materia de sistemas de suministro, administr. y mercadotecnia.
	Versax	Nemak	1995	Comalco (CA)	Aluminio	EU	100%	Compra empresa australiana especializada en tecnología en fabricación de monoblocks de aluminio.	Compra estratégica para expandir líneas de aluminio de alta tecnología, con potencial en negocios.
	Sigma	Sigma Alimentos	1995	Tyson Foods	Alimentos	EU		Alianza	Distribución en EU en exclusiva.
	Hylsamex		1997	Sidor	Industria siderúrgica	Venezuela	24.54%	Compra participación accionaria.	1° participar en el potencial de producción de la empresa y 2° acceso a mercado de la región con mejor posición Venezuela
	Hylsamex		1998	Cons Siderurgia Amazonia Sidor	Industria siderúrgica	Venezuela	35%	Compra participación accionaria.	Consolida la compra poseyendo Hylsamex el 35%
	Alpek	Akra	1999	Dupont (A)	Textil, poliéster	EU	50%	Se concretó la asociación 50/50	Compartir activos en ambos países, construir planta en Altamira y cubrir demanda en poliéster
	Alpek	Akra - Teijin		Teijin, Ltd (A)	Poliéstereno expandible	Japón	50%	Se concretó la asociación 50/52	Se busca eficiencia productiva, combinar habilidades de Alpek con experiencia de Teijin en innovación, desarrollo y comercialización de productos. A su vez Teijin también es socio de Dupont en otros negocios.
ALFA				Cemex, Bradespar, Ariba y Votorantim (A)	Mercado Comercio Electrónico	México y Brasil	Partes iguales	Alianza Estratégica en partes iguales	Formar el mercado latinoamericano de comercio electrónico, abriendo el portal a través de Oneza y aprovechando tecnología de Ariba en comercio electrónico, se pretende juntar fuerzas, capacidades, redes, poder de compra.
CIFRA	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	Brasil	n.i.	Franquicias o conversiones	Expansión a través de franquicias o conversiones
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	China	n.i.	Franquicias o conversiones	Expansión a través de franquicias o conversiones
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	Indonesia	n.i.	Franquicias o conversiones	Expansión a través de franquicias o conversiones
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	EU	100%	Tiendas	Expansión con apertura de filiales.
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	Argentina	100%	Tiendas	Expansión con apertura de filiales.
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	Canada	100%	Tiendas	Expansión con apertura de filiales.
	n.i.	n.i.	1997	n.i.	n.i.	Puerto Rico	100%	Tiendas	Expansión con apertura de filiales.
DESC	Unk		90-94	Borg Warner	Transmisiones	EU	100%	Adquisición	Consolidar el negocio de transmisiones
	Unk	Spicer S.A	90-94	Dana Corporation (JV)	Transmisiones manuales (Autopartes)	EU	51%	Conversion	Firma contrato de adquisición de maquinaria y equipo, inventarios y determinados y los derechos y obligaciones de los activos de compra con plazo hasta el '99 para su traslado a México. Durante ese plazo se acordó prestación de servicios de suministro, ingeniería, ventas y mercadotecnia como producción, comercialización de las transmisiones en los EU. De esta manera consolida las operaciones del negocio de transmisiones manuales adquiridas el año anterior (Borg Warner) y la de Bosch, colocándose en un puesto importante en el sector.
	Unk		90-94	Robert Bosch	Transmisiones	EU	49%	Adquisición	
	Agrobios		1998	Authentic Specialty Foods (CA)	Alimentos (Comida)	EU	100%	Compra del negocio	Se completó compra del negocio de salsas en EU.
	Dine		1998	Cadena Four Seasons (A)	Inmobiliaria Hoteles	EU	n.i.	Asociación	para la construcción del Hotel Four Seasons, atender el exclusivo mercado del suroeste de EU y competir el destino Hawaii.
	Agrobios		1999	Authentic Specialty Foods (VA)	Alimentos (Comida)	EU	100%	Vende el negocio	Vende a Gruma inversión

VITRO	Vitro Envases		89-90	Anchor Glass	Vidrio	EU	100%	Compra el grupo y fusiona varias de sus empresas.	Unifica operaciones Mx. EU, coordina con Centroamérica, duplica mdo.
	Vidrio Plano		90-94	VVP América Inc. (CA)		EU	n.i.	Adquiere la empresa y	Construye el centro de diseño de vidrio automotriz e inicia
		ACI América (CA)		VVP América subsidiaria de	Vidrio cilíndrico, parabrisas y prod.			Fusiona ambas quedando VVO América	Aumenta calidad de producción y mayor penetración de mercado
				VVP Holdings Corporation (F)	templados				
	Vidrio Plano		1995	Vidrio Lux (CA)	Vidrio	Bolivia	100%	Compra la empresa	El principal fabricante de vidrio en Bolivia
	Vitro Fibras		1995	Owens Corning (A)	Vidrio	EU y Brasil	n.i.	Asociación con Owen Corning y éstas	Abrio centro de servicios en Bogotá asociada con Owens Corning
	Vitro Fibras		1995	Fiberglass (A)	Vidrio	Colombia	n.i.	con Fiberglass hacen alianza	y con Fiberglass de Colombia
		Anchor Glass	1995	Coors Brewl Company	Vidrio	EU	n.i.	Producción conjunta	En planta Coors en Wheat Ridge, Colorado, llamada Rocky Mountain
									Bottle Comp.
		Vitrocrista	1995	General Mill	Electrodomésticos	EU		Concesión para produc. y comercialización	de refractarios de marca Betty Crocker y acceso a mercado de
									cadena comerciales y supermercados en EU.
	Vitro Crisa	Vitrocrista y	1997	Key, Inc. (JV)	Electrodomésticos	EU	49%	Co-inversión vendiéndole el 49% de la División	Impulsar así las exportaciones en EU y Canadá como también acuerdo
		Crise Co.						Cristalería y el 100% de WorldCrise	de distribución hacia el norte (EU por parte de Libbey) y sur (América
									Central y Sur por parte de cristalería de México).
	Ind Diversas		1997	Env. de Borosilicato (JV)	Ampolletas	Argentina	n.i.	Continuó adquisición e inversión	Para obtener el 25% del mercado de ampolletas y env. de borosilicato.
	Vitro Envases	CAMP	1997	Backus & Johnston (A)	Vidrio	Peru	n.i.	Asociación	Participa en el mercado de Perú
	Vitro Envases		1997	Empresas Conagua (A)	Vidrio	Guatemala y	49.70%	Asociación	Conagua es la productora más grande de Centro América de envases
						Costa Rica			de vidrio, operará fábricas en Guatemala y Costa Rica
	VITEMCO		1997	Véchile (JV)		Panamá	n.i.		
			2000	Harding Glass Inc.	Distribuidor de productos de vidrio plano	EU		Carta de intención para comprar la empresa	Integración vertical en sectores automotriz y construcción
VISA	C.C.FEMSA		90-94	The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Bebidas, refrescos	Argentina	51%	Adquirió el control y la opción de comprar el	Costo de oportunidad, incursionar nuevos mercados.
								49% restante al mismo precio más 12% anual.	
	Femsa BA		1996	The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Bebidas, refrescos	Argentina	25%	Ejercita la opción parcialmente	como parte de su plan de expansión
	Femsa BA		1996	San Isidro Ref. SIRSÁ (CA)	Bebidas, refrescos	Argentina		Adquiere las franquicias de Coca Cola que	operaban las compañías San Isidro y Refrescos del Norte,
	Femsa BA		1996	Ref. del Norte RDN (CA)	Bebidas, refrescos	Argentina		Adquiere las franquicias de Coca Cola que	como parte del programa de consolidación de su expansión.
				John Labball (limited (F)	Bebidas, cervezas	Canadá	30%	Asociaron sus compañías en EU mediante la	Con esta fusión se mejoran instalaciones, procesos, capacidad,
								fusión subsidiando Labball USA y donde	ventas, ingresos, utilidades estructura de costos fijos y variables
								Femsa Cervezas participa en un 30%,	permiendo transferir tecnología.
	Femsa BA		1997	The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Bebidas, refrescos	Argentina	25%	Adquiere el 25% restante	Completa su consolidación
CARSO	C.Tradicional	Condumex	1997	Cablona de España (CA)	Cables	España	33%	Compra acciones en Cablena de España	
		Condumex	1997	Cordallex Do Brasil	Cables	Brasil	80%	Compra acciones en empresa brasilera	
	GCarso	Euzcadi (VA)	1998	General Tire EU	Hule	EU	19.40%	Vende las dos compañías a cambio de la	Participación en General Tire y un asiento en el consejo de administración
	GCarso	Contin. Tire (VA)	1998	General Tire EU		EU			
	C. G. Telecom	Telmex	1998	LUCAS S.A	Telecomunicaciones	Guatemala		Forma alianza para operar conjuntamente Telgua	
	C. G. Telecom	Telmex	1998	Topp Telecom	Telecomunicaciones	EU	55.50%		
	C. G. Telecom	Telmex	1998	Subsidiarias TELGUA	Telecomunicaciones	Guatemala	51%	Adquiere el 51% de las subsidiarias de la	
								compañía de teléfonos de Guatemala	
	GCarso	G. Samborns Hoos.	1999	Microsoft y SBC Com.	Telecomunicaciones	EU	51%	Alianza para comprar Compusa	Empresa dedicada a venta de equipo de cómputo, donde
		y Telmex							Samborns tiene el 51%
	Grupo Carso	Telmex	1999	SBC y Prodigy	Telecomunicaciones	EU	37%	Alianza cambio de participación. Carso con	Brindar servicios de internet creando una organización sola para
								37% (Telmex 10% y Gcarso 27%), SBC con	comercializar el producto, integrando los clientes de SBC y Prodigy a
								43% y el resto 20% cotizará en el Nasdaq	cambio de dar la participación de ellos.

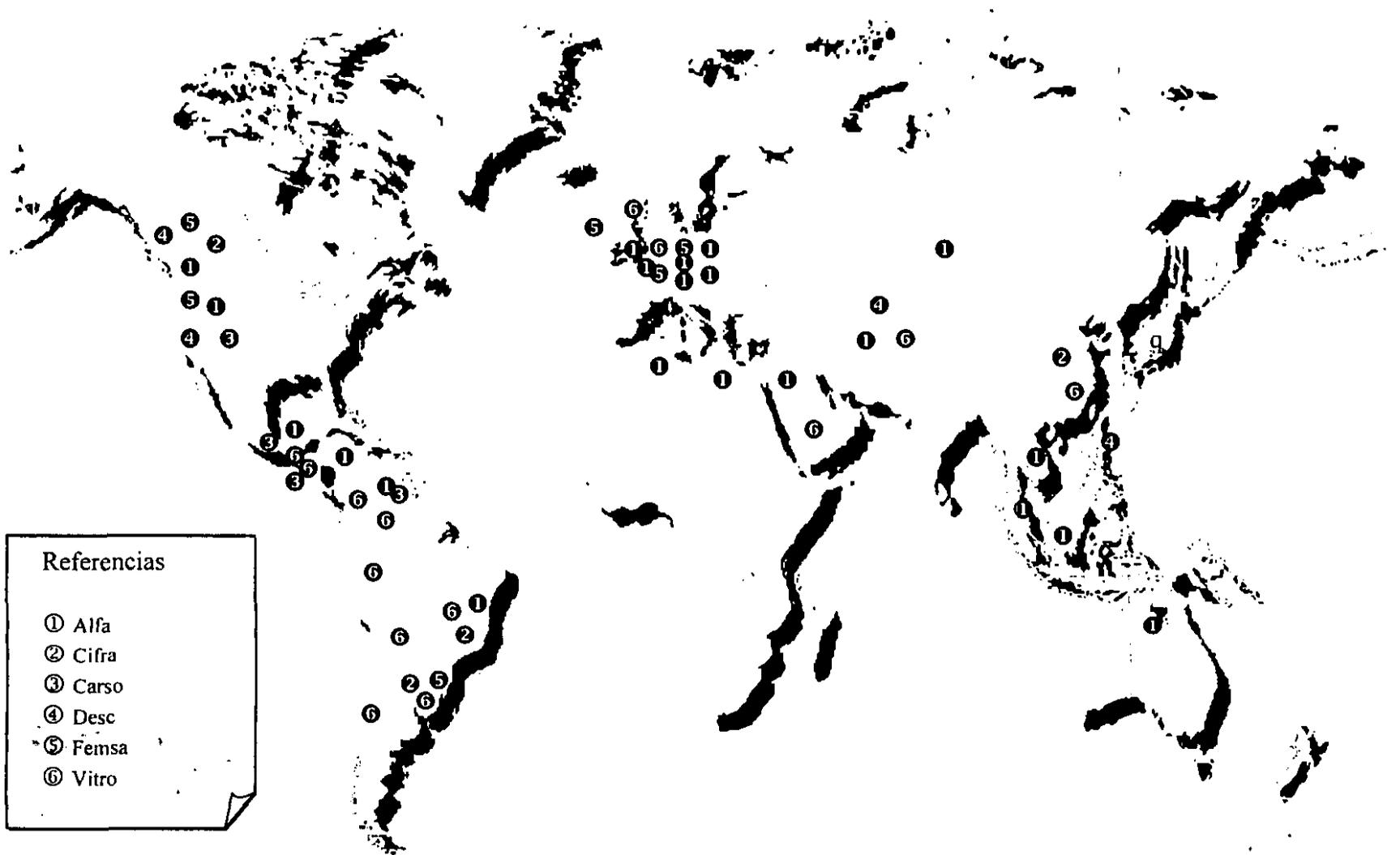
C.G.Telecom	Telmex	1999	SRC Communications (JV)	Telecomunicaciones	Puerto Rico	50%	Joint Venture compra conjunta de operación.	Compañía de Puerto Rico que opera con la marca Celular One la telefonía celular en ese país e Islas Virgenes. Principal operador en este servicio, también brinda telefonía L.D p/incrementar capacidades
C.G.Telecom	Telmex	1999	Williams Com Group	Telecomunicaciones	E.U	n.i.	Alianza	Para proveer servicios internacionales de comunicación entre Mx.y E.U.Contempla la compra accionaria y desarrollar nuevos productos.
Telmex	Prodigy	1999	Cable & Wireless USA	Telecomunicaciones	EU - Inglaterra	n.i.	Compra a través de Prodigy la base de clientes de la subsidiaria británica del grupo Cable & Wireless.Acuerto de alianza Telmex planea adquirir hasta 100 md en acciones comunes de Williams C.G.	Uno de los líderes mundiales en serv.integrados de comunicación y operador global de internet.Con clientes de 70 países coiza en la bolsa de Londres, NY y Frankfurt.Se desarrollará en forma conjunta servicios de transporte de voz, datos y video para sus mercados.
C.G.Telecom	Topp Telecom	1999	Conan South Companies (CA)	Telecomunicaciones	EU - Dallas	n.i.	Telmex a través de su subsidiaria compra la empresa	Dedicada a reventa de telefonía local prepagado, con clientes en 14 estados, una compra defensiva por parte de Telmex
C.G.Telecom	Telmex		Telmex USA (F)	Telecomunicaciones	EU	n.i.	Transfiere control de Telmex-Sprint a Telmex USA	Para obtener autorización concedida a Telmex/Sprint para serv.L.D.en EU.
C.G.Telecom	Prodigy	1999	Cable & Wireless USA	Telecomunicaciones	EU - Ing.	1%	Telmex compra acciones por los 100md.	Lo que planeó como fuera el acuerdo de alianza.
GCarso	Condumex	1999	Cordaflex Brasil (CA)	Cables	Brasil	100%	Compra 20% restante de la empresa.	
C.G.Telecom	Telmex	2000	CDNow (CA)	Discos	EU	9.20%	Compra accionaria de CDNow	Tienda de música con problemas financieros para reforzar cadena Mix up, Discolandia y la Feria del Disco
C.G.Telecom	Telmex y SBC	2000	ALGAR Telecom Lester (JV)	Telecomunicaciones	Brasil	50%	Joint Venture: Telmex y SBC adquieren 25% clu del capital social de ALGAR	Amplian mercado a Rio de Janeiro y Espirito Santo.
C.G.Telecom		2000	MCOM Wireless	Telecomunicaciones	Brasil	40%	n.i.	n.i.
C.G.Telecom	Telmex	2000	International Wireless USA	Telecomunicaciones	EU	18.50%	n.i.	n.i.
	Telmex	2000	TELGUA (CA)	Telecomunicaciones	Guatemala	49%	Aasociada con el consorcio Luca compra el 49% del 85% que Lucas detenta de la compañía telefónica Telgua	
C.G.Telecom	Telmex - Tectel	2000	Canecel (CA)	Telecomunicaciones	Ecuador	60%	Adquiere Telmex participación accionaria del Consorcio Ecuatoriano de Telecom.	en condiciones oligopólicas. El consorcio obtiene la concesión en 1993 del estado a nivel nacional
C.G.Telecom	Telmex	2000	First Mark Europa	Telecomunicaciones	Europa	17.50%	Telmex integra con 17.5% junto con empresas como El Corte Inglés y varias cajas de ahorro,	La formación fue con objeto de ir obteniendo las licencias para operar en España aprovechando el TLC con Europa, mientras ofrece servicios de voz y datos para pequeña y medianas empresas, para luego ofrecer fibra óptica y tecnología.
C.G.Telecom		2000	Prodigy C.Co	Telecomunicaciones	EU	50%	Aumenta participación accionaria	
		2000	Autoshop	Telecomunicaciones	EU	6.33%	Compra participación accionaria	
C.G.Telecom		2000	ARGOS	Telecomunicaciones				
C.G.Telecom	Telmex	2000	Telmex América Inc.	Telecomunicaciones	Argentina	60%	Compra accionaria	Para prestar servicios por medio de Tectel, poseedora de licencia general para telefonía local y larga distancia nacional e internacional a partir de este año.

Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales, notas periodísticas e información tomada del Dr. Morera (1998)

Abreviaturas: Env.de Boroslicato: Envases de Boroslicato del Sur (M.C.Iruralde)

Siglas: CMVP: Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú, Ltda. S.A

# IED en Plantas, Tecnologías y Exportaciones De los GGE en estudio por región geográfica 1995-99



El análisis de los sectores económicos en los que se realiza la IED nos permite ubicar los mercados hacia los cuales los GGE se dirigen y en los cuales éstos son competitivos y diferenciarlos según se trate de sectores tradicionales o de punta, en el marco de las nuevas dinámicas del crecimiento industrial en la economía mundial y, aunque este último análisis, es decir sobre competitividad no se encuentra entre los objetivos del presente trabajo, debe señalarse que su importancia radica en identificar la relación sur-sur para establecer sus inversiones como asimismo inferir las potencialidades y desventajas a mediano plazo de los grupos mexicanos dentro de los posibles desplazamientos de empresas y ramas económicas que toda revolución tecnológica industrial trae consigo. Este último aspecto se ampliará cuando se trate tecnología en el punto 4.3.

Según la comparación realizada por Basave (1998) en este sentido con empresas coreanas transnacionales incluidas en la lista de las 50 mayores de PVD, la mitad de las coreanas pertenecen a la industria electrónica, en cambio las mexicanas pertenecen a industrias tradicionales<sup>12</sup>: cemento, vidrio, alimentos, construcción y turismo, entre otros.

Entonces relacionando los sectores de inversión con las regiones en que se han realizado, encontramos que en los E.U en la primera mitad de los 90s destacaban las inversiones en vidrio, que terminó en fracaso debido a cambios drásticos en los patrones de consumo que derivó en la sustitución por envases de plástico, pero también debido a que simultáneamente se había adquirido el grupo financiero Serfin con préstamos de corto plazo (Morera, 1996:170), desasiéndose VITRO de su inversión en 1997. Pero invierte en el mismo período en VVP América Inc. Para construir el centro de diseño de vidrio automotriz, iniciando así la producción de cristal solar para automóviles, también a través de sus asociaciones con WTII y Corning Inc., participa en el mercado de hoteles y restaurantes de EU.

ALFA en este período y hacia el norte compra Payless Cashways a través de su grupo Versax y la subsidiaria TotalHome, dedicada a artículos de construcción y decoración.

---

<sup>12</sup> Véase cuadro 1 de características de los grupos presentadas en capítulo 3.

Hacia otras regiones fuera de E.U., se habían registrado inversiones en el sector alimentos, en Centro y Sudamérica, nos referimos a FEMSA con refrescos y a DESC<sup>13</sup> con alimentos, la cual se acentúa de manera marcada en la segunda mitad de los 90s, FEMSA la realiza en condiciones oligopólicas a partir de la segunda mitad de los 90s. VITRO en igual período lo hace en relación sur-sur e intenta hacia el norte pero aún sus esfuerzos son incipientes.

Se observa que el norte en todos los casos es EU, (como excepción existe España en el caso de CARSO), especialmente como dijimos a partir de 1997-2000 todos los grupos se expanden hacia el sur.

La IED en sectores de minerales no metálicos (vidrio) se reparte de manera similar en las tres distintas zonas de la gran región latinoamericana si tomamos en cuenta el tamaño de sus mercados. Lo hace también en el sur de los E.U. y exceptuando este caso, en el resto invierte en condiciones netamente oligopólicas.

La IED en sectores de industrias metálicas, y equipo industrial y de autopartes, así como la de industrias de comunicaciones se concentra en el mercado sudamericano seguido por el de E.U.

Podemos concluir este apartado en primer lugar, señalando que la IED hacia México juntamente con las políticas propiciadas por los diferentes gobiernos han impulsado y animado un patrón de internacionalización vía IED por parte de los conglomerados estudiados. En segundo lugar, que los sectores de mayor expansión en términos de destinos geográficos<sup>14</sup> son los tradicionales ya que cuentan con una base productiva de insumos primarios en México. Pero también el sector dinámico de las telecomunicaciones está realizando IED tanto en E.U como en Centro y Sur América, es el caso de CARSO-TELMEX y también en condiciones oligopólicas.

---

<sup>13</sup> La IED de DESC es muy reciente y de forma indirecta al adquirir en agosto de 1997 a través de su División de Alimentos a COFUERTE S.A que tiene 6 plantas industriales en México y una en California, E.U.

<sup>14</sup> Debo aludir a la imposibilidad de efectuar un análisis en términos de valor de la IED de los GGE seleccionados debido a la insuficiencia de datos reportados por los grupos. Por su parte otras fuentes de información indirectas consultadas relativas a valores de IED agregados o particulares para algunos grupos (CEPAL. 1993 y 1996, 1999, World Investment Report, 1996 y 1997, Encuesta del Banco de México, 1995) presentan datos sumamente limitados y contradictorios entre sí, por lo que se prescindió de sus estimaciones, aunque se uso como referente de auge de ID de México las estadísticas de la CEPAL 1999 y la UNCTAD 1998 que se observa en el cuadro 3e. donde también se puede ver esta salvedad de los datos que se está comentando.

En cuanto a sus determinantes para realizar IED parecen estar dadas por tres variables: a) la ubicación o combinación de ubicaciones geográficas, b) el sector de inversión, c) las condiciones de establecimiento o formas de adquisición.

En cuanto al carácter estratégico: consolidación de mercados penetrados previamente por exportaciones, diversificación del riesgo de inversión, integración en redes empresariales (cadenas productivas y de servicios) internacionales, condiciones ventajosas de control de mercado: aprovechamiento de barreras a la entrada debido a la condición oligopólica de los nuevos establecimientos, mayor y más eficiente integración de tipo vertical, implantación de sistemas de comercialización y suministros globales, internalización de insumos de lugares foráneos en que se producen con ventajas de calidad, apropiación o internalización de ventajas tecnológicas y control de mercados de empresas ya establecidas en mercados maduros, adquisición de nuevas tecnologías y "know-how" de producción, comercialización y marketing para determinados productos y servicios de bajo contenido tecnológico, incremento de operaciones comerciales "intrafirma" a escala internacional, generación de divisas (Basave, 2000).

En cuanto al carácter externo coyuntural: oportunidades de inversión debido a la apertura económica y a los acuerdos comerciales regionales, utilización inmediata de las ventajas derivadas del re acceso de México a los mercados financieros internacionales.

En el mapa geográfico del total de la IED encontramos una clara diferenciación de los mercados dependiendo de la región: "mercados maduros" como E.U., Canadá y Europa, "mercados emergentes" en expansión como Sudamérica y "mercados potenciales" aunque limitados como Centroamérica y el Caribe. La IED mexicana hacia éstos dos últimos mercados sería en una relación sur-sur, hacia mercados maduros sería una relación sur-norte. Esta relación de ubicación determina el potencial del mercado del país huésped y/o de la zona circundante a la que se accede operando como plataforma de exportación.

La apertura de las economías latinoamericanas de principios de los años 90 ha sido aprovechada para invertir lo más rápidamente posible, evitando que un competidor se adelante, por lo tanto el costo de oportunidad ha sido un determinante en la inversión. Sumado a ello el carácter "tradicional" de las

industrias o sectores en que están los GGE que no requieren de elevadas inversiones de alto contenido tecnológico (Basave, 2000: 271, hace en este sentido mención a la industria de alimentos básicos).

La diversificación de riesgos al participar en mercados que presentan ciclos económicos diferenciados es otro determinante evidente en los casos de grupos que han invertido en mercados maduros (E.U.) con menor inestabilidad que el mercado interno mexicano, o bien que han repartido su inversión en éstos mercados y en otros de Latinoamérica. Dicha estrategia les permite además la opción de abastecimiento exportador desde distintas zonas de la región, o desde distintas regiones hacia todos sus puntos de venta en el mundo, según las variaciones coyunturales de tipo económico.

También se observa que el determinante de la inversión es el eslabonamiento en redes productivas generadas por el proceso de globalización. Así sucede con los grupos que están en la producción de autopartes (ALFA, DESC, CARSO) que se ubican en los países en los que están localizadas las empresas automotrices transnacionales o CIFRA y FEMSA que están en la comercialización de bienes maduros.

Las condiciones oligopólicas de la inversión también han determinado la inversión en Centroamérica y El Caribe, caso como CARSO-TELMEX, o los casos de alimentos como ALFA, FEMSA y DESC, que cuentan con una vasta experiencia en los sistemas de producción y comercialización, con lo cual imponen de inmediato barreras a la entrada muy ventajosas. Aprovechan así al máximo los conocimientos técnicos, organizativos y gerenciales que ya dominan en nuevos mercados de hábitos alimenticios y culturales en general similares, además de su proximidad, sus recursos naturales y sus bajos costo de mano de obra (salvo FEMSA en Argentina cuya mano de obra no es tan barata).

Este flujo de IED en los grupos estudiados les ha obligado a través de sus diferentes formas de asociaciones, joint venture, coinversiones, alianzas estratégicas, etc., a una reestructuración continua. La transferencia de conocimientos, tecnología y nuevas formas de organizarse ha sido otro elemento determinante en su expansión externa, nos referimos al proceso de asociaciones estratégicas o las diferentes redes de alianzas que esta unido al proceso de

internacionalización vía IED, logrando de esta manera, un mayor conocimiento de las operaciones internacionales y de los sistemas organizativos correspondientes, adquisición de mejores tecnologías de producción y acceso a nuevas fuentes de financiamiento internacional, todo lo cual analizamos a continuación.

## 4.2. REDES

Las redes tienen un carácter central en la nueva competencia económica, donde existen factores fuertemente importantes en este proceso de transformación organizativa: la globalización de los mercados y los insumos; y el espectacular cambio tecnológico que vuelve al equipo constantemente obsoleto y obliga a las firmas a ponerse constantemente al día en información sobre procesos y productos.

En semejante contexto, la colaboración no es sólo un medio de compartir costos y recursos, sino también una póliza de seguros contra una decisión tecnológica desacertada: las consecuencias de tal decisión también serán sufridas por los competidores, ya que las redes son ubicuas y están entrelazadas

Los efectos organizativos son exactamente opuestos a los esperados por la teoría económica tradicional: mientras que el tamaño del mercado se suponía que inducía la formación de la compañía vertical de unidades múltiples, la globalización de la competencia la disuelve en una telaraña de redes multidireccionales, que se convierte en la unidad operativa real, lo que Castells llama la empresa red (Castell, 1996).

Este tipo de empresa predomina en el este asiático y parece estar floreciendo en varios contextos institucionales/culturales en Europa y los E.U., mientras que la gran empresa de unidades múltiples, organizada jerárquicamente en torno a líneas verticales de mando, aparenta para Castells adaptarse mal a la economía informacional/global, en tanto opina que en este proceso de globalización e informacionalización parece relacionarse estructuralmente con un funcionamiento más bien en red por su flexibilidad.

La arquitectura y composición de las redes empresariales si bien manifiestan la influencia de las características nacionales de las sociedades en la

que se insertan su tendencia es a la vez un indicador de internacionalización, y es cada vez más internacional (no transnacional) porque su conducta es el resultado de la interacción de la estrategia global de la red y los intereses de raíces nacionales/regionales de sus componentes.

La reestructuración del capitalismo a finales de los setenta y durante los ochenta fue respuesta a una crisis, ejecutada por las nuevas tecnologías, dando a luz nuevas organizaciones industriales que serán espejo de las características y desarrollo del nuevo proceso de reestructuración. Esta innovación tecnológica generará otras, además de las nuevas formas de organización, como la innovación financiera o del capital, las cuales han modificado profundamente el sistema socio-económico emergente.

Otra lógica emerge también: en la medida las grandes empresas y sus actividades satélite dependen prioritariamente de la red y su interacción con otros componentes de los sistemas; su acceso sería condición básica para el buen rendimiento de cualquier organización y requisito previo para una particular localización. De esta manera estará incluido o conectados con los mercados financieros, los grupos profesionales, las alianzas estratégicas en el mundo de la economía y, el potencial para instalar y poner al día la tecnología necesaria, tan sólo para mencionar algunos de los requisitos implícitos claves, que se imponen con mayor fuerza para el caso de los conglomerados

Las firmas multinacionales participan en este modelo organizacional y los GGE mexicanos van alineándose también, su estrategia es seguidora hacia el mismo sentido de conformar una telaraña de múltiples redes insertadas en múltiples entornos institucionales, según los productos, procesos, mercados, sectores y regiones o países, para el caso de los conglomerados los 90s ha sido una década de arduo trabajo.

En este punto analizaremos las redes de los GGE conglomerados mexicanos en términos de las modalidades de: alianzas estratégicas, asociaciones, joint ventures o coinversiones, fusiones o compras de activos, para llevar a cabo la internacionalización, tomando el período de los 90s.

No se analizará el rápido incremento de las alianzas como si fuera un amanecer de una nueva era cooperativa en el mercado mundial o del mercado

mexicano, sino más bien como el resultado ante las condiciones cambiantes y específicas del mercado, sino más bien como un indicador de la flexibilidad organizativa para realizar ajuste táctico frente a tales condiciones, como la revolución de la información y la tecnología que da lugar a la aparición de sectores totalmente nuevos, a fronteras nuevas de sectores, a transformaciones en la cadena de producción de valor, alteraciones también en la relación entre la escala, la automatización y la flexibilidad, lo que a su vez da lugar a la creación de nuevos negocios, medios para la obtención de ventaja competitiva y modificar las reglas de competencia, por todo ello también es Indicador de internacionalización.

Tampoco habremos de ser terminantes para señalar grados de internacionalización medido en términos de estas redes, por cuanto se considera que una década no es suficiente tiempo para medir profundidad, calidad y otros factores que requeriría la aplicación de algún modelo de medición y, mucho menos cuando en la década hay dos períodos en donde el segundo es más intenso en la formación de estas redes, siendo de menor el tiempo aún para valuarlas. Entonces este apartado se divide en dos partes, una donde se analiza las alianzas como indicador de redes y a su vez como indicador de internacionalización, nos centraremos en algunas de las características de las alianzas observadas en los GGE conglomerados mexicanos. En una segunda parte tomaremos la estructura corporativa en términos de redes, usaremos para este caso el estudio realizado por Salas Porras (1997).

#### **4.2.1. Indicadores de Redes**

¿Cuál ha sido el desempeño en redes de los GGE conglomerados mexicanos a lo largo de los 90s en términos de alianzas y estructura corporativa? Sobre la base de: ¿Cuáles han sido los motivos para aliarse? ¿Cuáles han sido sus características principales y destacadas? ¿De qué tipos son y qué formas toma? ¿Qué tipo de relaciones se han formado? ¿Cuál ha sido el papel del gobierno? ¿Existe una tendencia con respecto al país de elección para asociarse? ¿Cuál es?. En el curso de esta sección examinaremos por grupo estos puntos tomando como indicadores alianzas y estructura corporativa.

### Alianzas

La internacionalización de la competencia, entre otras razones, ha intensificado en los últimos años las alianzas. Para Porter y Fuller (1988), entre otros investigadores, la alianza es una nueva forma de competir en el mercado, un medio para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. La competencia ya no se dará entre empresas individuales, sino entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas.

En este sentido, la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que haya sido capaz de establecer con otras empresas y del alcance de estas relaciones. Tarea en que el comportamiento de los GGE mexicanos ha estado apostando de manera sostenida en todo el período estudiado, pero siendo mucho más significativo su esfuerzo en la segunda mitad de los 90s, lo cual se pone de relieve en el transcurso del análisis.

La alianza indica el grado de necesidad o dependencia, ya que no tendría sentido si las empresas participantes no se necesitasen. El principio organizativo de una alianza es la autoorganización: empresas independientes que de forma espontánea pueden enlazarse con otras empresas.

Las alianzas son vistas como una compleja serie de relaciones entre empresas (Thorelli, 1986) que pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (Milles y Snow, 1986), se realizan en múltiples campos de aplicación (marketing, producción o tecnología) toman diferentes formas empresariales (joint ventures o coinversiones, asociaciones, acuerdos cooperativos, franquicias, licencias, entre otras), se crean por motivos diferentes pero complementarios y con dependencia de recursos, lo que permite también evitar duplicidad de actividades y liberar la utilización de recursos para otras tareas y proporciona oportunidad para combinar sus competencias distintivas y recursos complementarios contribuyendo al logro de sinergia, economías de escala y de alcance, acceso a tecnología, apoyo de los gobiernos, eficiencia y penetrar Mercados.

Lo importante es asociarse con otra empresa que posea capacidad productiva y una red adecuada de distribución, ya que se acumula recursos en la

ejecución de cualquier actividad de la cadena de valor, con objeto de provocar el efecto escala y, de esta forma, reducir los costes unitarios. También permiten reducir el riesgo, expandiéndolo entre varias empresas, permitiendo la diversificación de la cartera de productos, como la entrada al mercado y recuperación más rápida.

La tecnología es una causa y efecto de alianzas estratégicas, en donde se transfieren conocimientos sobre adelantos tecnológicos del socio mediante el intercambio de licencias, que según Ohmae (1991, 14) multiplica por dos o por tres el potencial de cualquier tecnología.

La alianza puede ser, de hecho, la única alternativa para conseguir los recursos económicos o tecnológicos que no están disponibles en el mercado. Y en períodos de incertidumbre y turbulencia, las alianzas estratégicas pueden proporcionar nuevos caminos para competir (Howarth, 1994). Permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente a sus competidores.

El gobierno también es propulsor de estas alianzas, a través de la legislación sobre IED ha propiciado estas asociaciones, joint ventures, coinversiones y alianzas estratégicas en los GGE estudiados. En los 90s podemos observar que todos los grupos, excepto uno, CIFRA, han intensificado sus alianzas, CIFRA (Cuadro 4.2.<sup>a</sup>) es el ejemplo de quien se caso con alguien importante y ha sabido mantener el matrimonio y potenciar sus beneficios, aunque realizó otras alianzas no son tantas como las que produjo ALFA, DESC, VITRO por ejemplo, lo cual se puede observar en los cuadros 4.2 (4.2 Grupo ALFA, 4.2<sup>a</sup> Grupo CIFRA, 4.2b Grupo CARSO-TELMEX, 4.2c Grupo DESC, 4.2d FEMSA, 4.2e Grupo VITRO, se encuentran en el anexo).

Podemos ver en el cuadro 4.2, el caso de ALFA quien ha buscado aliarse en todos los sectores de su inversión formando tanto redes de integración vertical de producción conjunta (Metecno-Italia, Amoco-EU, Sidor-Venezuela), cooperación que persigue básicamente economías de escala y alcance, compartir riesgos y conseguir ventajas comparativas de las condiciones locales de un país; como de contratos con proveedores (Ford-EU), asimismo en la distribución y/o marketing (Payless Cashways-EU, 9 centros de distribución en el Golfo de

México), tanto nacional e internacional (Pemex en el nacional, internacionales son las mayoría), como en tecnología (Shaw Industries-EU, AT&T-EU), las cuales mantiene con empresas especializadas en distintas partes del proceso tecnológico como I&D conjunto (Tamps con Central South West ambas de EU para cogeneración de electricidad y vapor en Petrocell).

El acceso a la capacidad de los socios, junto con el logro de una producción eficiente, son razones básicas para realizar este tipo de cooperación e involucra generalmente empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto de cooperación: son fuertes en una actividad y débiles en otra.

También podemos observar alianzas horizontales competitivas, es decir entre empresas en un mismo mercado que se asocian para desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad, estas relaciones suponen contacto estrecho y continuo entre los socios, lo que favorece el aprendizaje, la obtención de información y su transferencia, también tiene efectos importantes en la reordenación de la competencia, al permitir que las empresas se agrupen para competir contra otras empresas o grupos, por lo que el mercado llega a estar más estructurado, ganándose más cuando estos socios son similares en fuerza, debilidad u objetivos, aunque a veces se termina en adquisición o fusión (NV Bekaert, Bélgica, Luxor – Nohawk-EU).

Por otro lado compartir o combinar recursos a través de esta alianza facilita la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de conocimientos o la mancomunación de riesgos, especializarse en la fabricación de productos y/o construir planta conjunta, compartir activos fijos, limitar la producción o para localizarse en determinado lugar, expandir la demanda, suministro recíproco de artículos, servicio posventa común, compartir una marca, venta común y compra conjunta (Dupont, Sidor, Tyson Food, Nontell, BASF, Akzo Nobel, Amoco, Hilmont, Metecno, Kawasaki Teksid, Teijin).

También veremos alianzas complementarias, las que se desarrollan entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se apoya básicamente en la demanda diversificada de los clientes, en la puesta en marcha de un proyecto específico, o de solucionar un problema particular o tomar ventajas

de una oportunidad (Dupont, Bancomer-Visa, Tamps con Central South West) o también la búsqueda de economías de escala y de alcance (Worthington Indus., Oscar Mayer, Tayson Food, Teijin).

Con respecto al país de elección para asociarse existe la tendencia a hacerlo con PD (EU) en mayor medida y en doble sentido, ya para aprovechar tecnología, formas organizativas, administrativa y de comercialización, como para penetrar dichos mercados (recientemente ALFA concreta alianza con tres grupos brasileños y uno mexicano según nota periodística de su página web, para formar el mercado latinoamericano de comercio electrónico, no se puede aún comentar mucho ya que el valor de una red de esa naturaleza se podrá evaluar a través del tiempo, sin embargo refleja el esfuerzo por expandirse a través de redes locales y extranjeras), ya sea abriendo filiales en forma conjunta, o vía comercio interfirmas; y con PVD se da en el sentido de expandirse abriendo filiales sobre aquellas actividades en que desarrollaron habilidades y aprovechando oportunidades oligopólicas y transfiriendo la tecnología propia.

La estrategia que CARSO (Cuadro n° 4.2.b) destaca en la mayor parte de la década es asociarse para luego comprar, o sea que su interés final es siempre el control, sin embargo entre 1999 a la fecha (2000) ha sido intenso el esfuerzo realizado a través de TELMEX en realizar alianzas, asociaciones, joint ventures, coinversiones, incluso para adquirir compañías en condiciones oligopólicas hacia el sur. Con Microsoft, se alió para comprar CompUSA y crear juntos el portal "T1msn"; con Sprint USA formó TSC para introducirse al mercado estadounidense lo cual fracasó en la negociación por tarifas de liquidación de los competidores en México, lo que hizo imposible continuar operando juntas.

Mantiene alianzas verticales como Prodigy para transferencia tecnológica, de producción de servicios diferenciados y atractivos en red virtual (Internet), incrementa su participación en Prodigy y compra a través de ésta la subsidiaria británica del grupo Cable & Wireless, líder mundial en servicios integrados de comunicación y operador global de Internet, con ello unifica clientes, accede a mercados de capitales, ya que la compañía cotiza en las principales bolsas de valores, invierte accionariamente y desarrollan servicios conjuntos. Se unirán los

dos (TELMEX y Prodigy) con SBC para desarrollar conjuntamente una actividad: comercialización de Internet, integrando clientes.

GCARSO firma acuerdo con el gobierno de California para el proyecto de Internet 2, y con 150 universidades y socios corporativos. Buscará a través de Williams Com.Group desarrollar nuevos productos, penetrar el mercado estadounidense de la mano de compañías que revenden telefonía prepaga (Comm South Companies). Conjuntamente TELMEX y SBC comprarán ALGAR Telecom Lester de Brasil en condiciones oligopólicas, buscará a través de Boston Technologies, Instituto Tecnológico de Massachusetts la alianza tecnológica, cooperación tanto competitiva como complementaria, fomenta el intercambio de licencias, uso común de tecnología y acuerdos de comunicación sobre avances técnicos realizados sobre la tecnología objeto de licencia, involucra asistencia, oportunidades de obtener ventajas comerciales de los frutos de la investigación y desarrollo de estas entidades.

Alianzas para producción con objeto de alcanzar una dimensión determinada, compartir riesgos y algún tipo de recurso es la que inicia con el Consorcio LUCAS para luego adquirir el 49% del 95% que poseía Lucas sobre TELGUA de Guatemala, una adquisición acusada de deshonesto e ilegal por la prensa de dicho país.

Con respecto al país de elección se observa una tendencia similar al grupo ALFA. GCARSO pudo haber tenido alianzas antes de los 90s pero en los 90s se han dado de manera explosiva, lo cual indica que a la par de una estrategia individual de expansión, busco para internacionalizarse en una relación sur-sur y sur-norte a través de las alianzas y asociaciones, en virtud de encontrar congruencia de objetivos, complementariedad de recursos y riesgos factibles de compartir. Su internacionalización sur-norte en telecomunicaciones es aún bastante frágil.

Este comportamiento en redes medido en términos de alianzas, asociaciones, coinversiones en el caso de CARSO se puede decir que es la estrategia que menos prefiere, por el otro lado, en términos de duración de las alianzas, se observa que han sido endebles, incluso la de Philips Morris estuvo a punto de quebrarse, sólo permanecen las realizadas en estos dos últimos años,

poco tiempo para juzgarlas. Las demás han terminado en adquisiciones, TELMEX es uno de los mejores ejemplos de su aprendizaje en alianzas.

Cuando estudiamos a DESC (Cuadro 4.2c) sus relaciones son más riesgosas en tanto que emprende joint ventures y asociaciones; dentro de las primeras destaca las coinversiones para uso de tecnología, asistencia técnica y contratos de licencias, también mantiene con Dana coinversión que le permite acceso a fuentes de recursos.

En el caso de las asociaciones, también es para el uso de licencias (Cabot Corporation), para reestructurar subsidiarias (Lincoln National Corp), para comprar en forma conjunta reservas nacionales de breña y desarrollo de proyectos inmobiliarios y de construcción del Hotel Four Seasons, también la tiene de producción con Uniroyal Chemicals para incursionar nuevos mercados de especialidades.

A escala nacional cabe mencionar, mantiene asociaciones para proyectos en común y con ejidatarios productores de pollos y puercos en el sector alimenticio.

Es decir, que estas dos formas de alianzas se dan de tipo vertical, competitivo y complementario, con transferencia de conocimientos, riesgos comunes y aprendizaje, en tanto que como veremos en el siguiente punto de Tecnología, DESC necesita de estos tipos de relaciones porque es netamente asimiladora de tecnología. Las alianzas son pocas en cantidad, tiene dos a través de su inversión en InverMéxico para establecer sinergia financieras y una que es carta de intención con Repsol de España recientemente firmada.

VITRO, de la muestra tomada, es el conglomerado que mantiene más relaciones de todo tipo (Cuadro 4.2.e), algunas de ellas se remontan desde sus inicios (Ford, Pilkington, Owens Illinois) y sólo una se deshizo, la de Samsonite, una asociación hecha en la década anterior, y otra se transformará en la década, la asociación de Monsanto con Química "M" que deriva en una coinversión de asistencia técnica, sin embargo esto indica que el esfuerzo realizado para mantener relaciones ha sido importante y satisfactorio desde el punto de vista de sus estrategias de expansión e internacionalización, ya que ellas les ha permitido

en gran parte comprometer recursos para el crecimiento sostenido en aras de mantener tales relaciones.

Como dijimos, mantiene todo tipo de alianzas, las de producción son muchas y abarcan todos los sectores de actividad que desarrolla el conglomerado, tanto nacionales como internacionales, y dentro de estas últimas, está disperso, es decir no sólo con EU mantiene relaciones, lo hace tanto en PD como en PVD, (Pilkington-Inglaterra, CYDSA-México, Ford-EU, Monsanto-EU, Whirlpool Corp-EU, Pechiney International-Francia, Owens Corning-EU, Delta Sourdillon-Francia, Coors Brewi Company-EU, General Mill-EU, Kimble Inc.-EU, O.I.Enbosa-n.i., Empresas Comegua-Guatemala, Backus & Johnston-Perú, Witchile-Panamá).

Estas alianzas verticales las ha complementado con alianzas tecnológicas favoreciendo la especialización en las actividades que domina.

En las tecnológicas tiene: i) relaciones con empresas importantes que desarrollan tecnología y que VITRO adquiere vía licencia, franquicias, contratos; ii) con agencias de investigación tanto nacionales como extranjeras, con las que desarrolla proyectos tecnológicos como I&D conjuntos (Agencia de Investigación-EU, aunque esta se terminará disolviéndose ya que a través de ella se concretó la compra de Anchor Glass, ITESM de Monterrey-México, Massachusetts Institute of Technology-EU, Industrial Research Institute-EU, Universidad Autónoma de Nuevo Leon-México, UNAM-México, CONACYT-México, Instituto de Investigaciones Nucleares-México, Stanford Research Institute-EU, Alfred University-EU, Centros de Diseños-EU).

Entre el resto de conglomerados VITRO destaca en este tipo de alianzas, ya que es el tipo de cooperación necesaria para la aplicación de la tecnología al campo industrial, que le permite conseguir los derechos exclusivos de una patente generada por actividades de investigación contratadas y, en contrapartida, proporcionará recursos económicos o de otro tipo al equipo investigador para las tareas elementales de la investigación básica o aplicada.

A la vez estas alianzas son de tipo horizontal competitivas, muy fomentadas por el gobierno en el caso de Japón, pero países emergentes aún con poco incentivo del gobierno deben recurrir a las licencias para disponer de la tecnología necesaria para fabricar un producto competitivo.

A veces, estas licencias tienen que ir acompañadas de la asistencia técnica y aunque proporciona oportunidad de obtener ventajas comerciales, algunos consideran que no es una alianza estratégica, ya que uno de los socios sólo recibe una contraprestación monetaria. Sin embargo en muchos casos la licencia va más allá de las meras consideraciones económicas, comprometiéndose ambas partes a mantener unas relaciones continuadas, suministrar materiales o asistencia técnica y comunicando los avances técnicos realizados sobre la tecnología objeto de licencia, por ejemplo el caso que VITRO mantiene con Owens Illinois es uno de este tipo.

La complejidad tecnológica favorece tanto la cooperación competitiva como la complementaria, al fomentar que las empresas intercambien licencias, o las mejoras que realizan en una tecnología que es de uso común. Algunas tecnologías son transversales, es decir, se puede aplicar a diferentes productos y sectores industriales. Esta propiedad fomenta enormemente las alianzas horizontales complementarias, entre empresas que venden productos en distintos sectores, pero que utilizan el mismo tipo de tecnología (Monsanto-EU, WTI-EU, Delta Sourdillon).

Estos acuerdos verticales de producción como los de tecnología que se integran en este tipo y a la vez son competitivos horizontales les ha permitido desarrollar conocimientos tanto organizativos de producción, como tecnologías que luego se patentaron, lograr economías de escala, compartir activos fijos y riesgos, localizarse accediendo a mercados en la distribución para lo cual también hicieron otras relaciones horizontales complementarias (America Silver-EU, Whirlpool Corp-EU, Fiberglass-Brasil, Libbey, Inc.-EU, Pilkington-Inglaterra, General Electric-EU).

Algunas de ellas para especializarse mediante la construcción de plantas para fabricar elementos comunes o el aprovechamiento del exceso de capacidad de uno de los socios.

También están el tipo de alianza para suministro recíproco de artículos (Monsanto-EU), expandir la demanda (Libbey, Inc., General Electric), servicio postventa común (Owens Corning-EU,) compartir una marca (General Mill-EU) venta común y compra conjunta o derivando en joint venture (Unimin Corporation,

Owens Corning para comprar Fiberglass-Brasil, Monsanto que compra participación de VITRO y Pilkington en Química "M" quedando una coinversión de asistencia técnica) y las horizontales complementarias como la comercialización conjunta, para vender productos y la creación de servicios reales, compartiendo así sus canales de distribución para cubrir una mayor participación en el mercado, compartiendo publicidad u otras actividades comerciales (Whirlpool Corp, Libbey Inc., Pilkington, General Mill ).

Por último, FEMSA (Cuadro 4.2.d) mantiene pocas redes en términos de alianzas, pero una de ellas con un socio muy importante, al igual que CIFRA que se casó con alguien poderoso, Coca Cola Co. USA, en sus inicios fue para salvarse de su situación crítica de deuda que, junto con John Labatt Limited de Canadá y el Citicorp hizo posible su reestructuración, desde entonces mantiene estas relaciones, los cuales le permitió sinergia muy importante para integrarse completamente, diversificar y también para internacionalizarse.

A partir de estas alianzas y en la segunda mitad de los 90s fue haciendo asociaciones horizontales competitivas como la de Amoco Oil Co.-EU, para desarrollar negocio conjunto (Amoxxo) y participar agresivamente en el segmento de centros de servicios de gasolina en México, y donde FEMSA coloca sus productos y amplía su ramo en las tiendas de servicio colocadas en estos centros.

En 1996 se introduce en Argentina comprando Coca Cola Co. Buenos Aires, con el apoyo de sus relaciones, adquiere franquicias e integra verticalmente; para ello complementa con alianzas verticales en tecnología (Ball Corp.-EU, Heyes Glass-Alemania, SACMI-Italia) para la transferencia de conocimientos y tecnología, realiza alianzas en este mismo sentido con institutos como el IPADE y ITESM Monterrey para educación continua.

Y para completar las alianzas verticales lo hace con proveedores y clientes, cooperando con intercambio de datos electrónico, reduciendo de esta manera costos de logística, sistema de pago y cobranza electrónicas y logrando mejores precios, economías de escalas, alcance y transferencia de conocimientos, aprendizaje, obtención de información, reordenación de la competencia son los incentivos de esta cooperación.

Sostiene alianza nacional en éste mismo período con el grupo Bancomer adquiriendo participación en el grupo Onexa de Telecomunicación formado por ALFA, pero venderá su participación antes de terminar la década (1999).

Estudios realizados (Capdevielle, Unger, Constantino, Gosen) sobre el apoyo del gobierno para crear redes, aunque específicamente en sistemas de innovación y en la industria manufacturera, mantienen la afirmación que el segmento industrial que está más expuesto a la competencia internacional ha aumentado su demanda de servicios relacionados con control de calidad, estandarización y verificación de procesos, así como los apoyos a la modernización tecnológica que se están volviendo cada vez más globalizadas en términos de la orientación de la producción y de su capacidad para adquirir tecnología, donde el proceso de liberalización ha generado también incentivos para desarrollar redes con empresas e instituciones pero hacia el extranjero, patrón que ha inhibido las actividades de desarrollo de redes locales, que no han contado con apoyo suficiente en términos de las vinculaciones entre los diferentes agentes del sistema mexicano, en especial el de innovación.

Más aún, la trayectoria que ha seguido la estructura institucional mexicana muestra que las actividades de coordinación y desarrollo de redes entre instituciones con funciones distintas –oferta de incentivos, reducción de incertidumbre, actividades especializadas y de investigación- son muy raras.

El sistema mexicano de producción ha modernizado una pequeña parte de la economía, debido a los efectos derivados de la apertura, no obstante, este proceso no ha sido acompañado por un creciente esfuerzo por estimular la creación de redes locales, tales como un sistema de vinculaciones extramercado, una cultura empresarial de instituciones que posibiliten que las empresas interactúen entre sí, escasamente dos grupos de los estudiados han establecido redes locales, lo que sobresale al observar los cuadros de redes.

Con base en los análisis<sup>15</sup> disponibles sobre estructura institucional (Cimoli, 2000) es evidente que existe una clara necesidad de crear un sistema de innovación que sea capaz de fortalecer la densidad de las redes de cooperación

---

<sup>15</sup> Para mayor detalle puede consultarse a Cimoli, M., (2000), “Creación de redes y sistema de innovación: México en un contexto global”, Revista El Mercado de Valores, Nacional Financiera, México

entre centros de investigación, instituciones puente, instituciones tecnológicas y empresas.

Es fácil darse cuenta, comenta este autor, que los proyectos aislados raras veces son exitosos, dado que un sistema de innovación requiere de un apoyo sistémico. Existe una necesidad de instrumentos de promoción coordinados dentro de las mismas instituciones que impulsan el desarrollo industrial (Nafin, Bancomext, Secofi) y que éstos guarden coherencia con los esquemas regionales, capaces de formar estructuras intermedias.

Los procesos de liberalización han sido percibidos por la mayoría de los diseñadores de política como condición suficiente para apoyar la adquisición de tecnología extranjera, como para capturar y absorber localmente los beneficios de la internacionalización de los flujos de comercio, inversión, tecnología y redes. Como si la apertura sola de la economía expandiera como por arte de magia todas las oportunidades mejorando por ósmosis los esfuerzos en esta materia.

El gobierno ha desempeñado un papel "pasivo" a la espera de los efectos milagrosos que derivarían de la apertura de la economía, entonces otros actores sociales (asociaciones empresariales, instituciones puente, centros de investigación y empresas regionales de consultoría técnica) deben involucrarse para posibilitar la superación de la atomización interna, desarrollando esfuerzos por promover sistemas más integrados, multidisciplinarios, locales, regionales y sectoriales que permitan que las empresas aborden rápidamente los problemas tecnológicos y organizacionales (Cimoli; 2000).

Con respecto a estas conclusiones del análisis de Cimoli cabría reflexionar sobre el supuesto desempeño "pasivo" del gobierno, ya que, como me fuera observado por Morera, es discutible en tanto no se debe olvidar que múltiples estudios han demostrado que la política desarrollada por el gobierno ha estado encaminada a fortalecer el gran capital transnacional y a los grandes grupos privados nacionales, particularmente los bancarios, ejemplo de ello es el FOBAPROA y por lo tanto el destino del 80% del gasto público a pagar la renta que genera este rescate. Situación que imposibilita o limita el apoyo de cualquier otro plan. También, por otro lado, han demostrado que, pese al apoyo deliberado al gran capital el gobierno ha cometido grandes errores. En ese sentido no existe

pasividad, ya que muchos errores y grandes omisiones es una forma de dejar ser, o hacer, o actuar; otra forma de su antítesis.

En términos de redes hacia fuera, todas las que hemos visto han sido redes de un sistema coordinado de relaciones de intercambio establecido por diferentes empresas mientras configuran su entorno, no es una mera agregación de empresas sino de un sistema que pretende estar integrado, con interdependencias funcionales y una identidad característica que, por las nuevas tecnologías, ha permitido las conexiones informatizadas entre empresas.

La tecnología de la información y comunicación unen a las empresas virtuales en una red temporal de empresas independientes para compartir aptitudes, costos y acceso a los mercados de las otras, permite trabajar en tiempos reales, al margen de su localización geográfica, evitando actividades que conlleven un gran consumo de tiempo, donde la clave es la información y la utilización de la capacidad intelectual de las personas como lo hemos desarrollado hasta aquí. El principio de la red<sup>16</sup> se ve cumplido en estas relaciones, se han constituido espacios o lugares privilegiados para hacer circular la información entre las diferentes empresas.

Esta interacción entre las empresas para el intercambio de información genera información económicamente valiosa y produce una corriente continua de posibilidades comerciales, dando lugar a lo que se conoce como aprendizaje mediante la interacción. Lo que supone también una estructura organizativa apropiada, flexible, la cual como comentamos más arriba, es indispensable en la globalización de la actividad económica-financiera, y que propicia el surgimiento de empresarios que saben preparar el medio más favorable para que ocurran determinados tipos de interacción.

---

<sup>16</sup> Como principio de la red nos referimos a la Autoorganización, significa que una empresa independiente puede unirse espontáneamente a otras empresas. Y para poder lograrlo deben poseer tres características: autonomía, autotranscendencia e hibridización. La autonomía significa que las empresas tienen independencia para tomar decisiones, lo que confiere cierta libertad para la experimentación a través de la prueba y el error. Sin embargo habría que señalar que, la independencia de la horizontalidad se da con excepción del aspecto tecnológico y financiero en donde existe centralización en el control, sobre todo en aquellas, donde se produce tecnología de punta. La autotranscendencia es la búsqueda del crecimiento a través de un entendimiento mutuo entre los miembros de la red, por lo que debe funcionar como un todo (sistema). La hibridización significa que para producir información creativa, con unidades autónomas conectadas unas con otras, es necesario que las unidades sean diferentes y complementarias entre sí (IMAI, 1988b; 22) para desarrollar una sinergia fundada en los conocimientos de cada miembro y que complete o acelere su aprendizaje en campos comunes o complementarios (Sanchez, 1996).

En este sentido, es decir redes hacia fuera, podemos citar de los grupos estudiados, cuatro que tienen redes bancarias: VITRO-Serfin<sup>17</sup>, VISA-Bancomer<sup>18</sup>, DESC-InverMéxico, pero el ejemplo que destaca es el de CARSO-TELMEX con la red bancaria que tiene a través de Inbursa<sup>19</sup>, la que le ha permitido centralizar y redistribuir el capital a partir de la apropiación de seis grupos en el período de privatización de las casas de bolsa bancarias y posteriormente de los activos no financieros bancarios.

En este período (de privatización) este proceso fue para Morera punto de inflexión y de partida para la recomposición de la oligarquía financiera (p.132). Recomposición que se caracterizaría por conjugar la permanencia y reagrupación de un sector fundamental de sus anteriores miembros con la incorporación de nuevos integrantes de origen financiero no bancario e industrial (p.133). El núcleo de grandes accionistas ahora estaría mezclado entre los primigenios u originales y los que antes no estaban y ahora se suman (con algunas excepciones).

Para los casos citados en el antepenúltimo párrafo, en este período (1983-1988), todos ellos recompraron su propia casa de bolsa, adquirieron alguna otra que no pertenecía originalmente al grupo, como VISA, que en su evolución adquirió acciones bursátiles (casa de bolsa estatal) (p.132).

De 23 grandes familias que cita Morera como propietarias de grupos de capital financiero el 78.3% conservan su propiedad, pero además subraya que nuevos grupos, entre los que se encuentra Inbursa, tomarán importancia en este proceso. Impulso que los grupos recibieron mediante el apoyo estatal y el mercado bursátil, multiplicando su presencia en el proceso de intermediación financiera. Lo que les permitió a viejos como a nuevos grupos de control realizar inversiones financieras de renta fija y variable y comenzar a ó a viejos como a nuevos grupos de control realizar inversiones financieras de renta fija y variable y comenzar a especular en gran escala en el mercado de capitales.

---

<sup>17</sup> Esta afirmación se respalda para casi toda la década, excepto que a partir de 1999 VITRO desase su inversión en Serfin, actualmente este grupo fue absorbido por Grupo Santander

<sup>18</sup> Para el caso de VISA-Bancomer sucede lo mismo Bancomer es absorbido por BBV (Banco Bilbao de Viscaya Argentaria) pero a diferencia del anterior continua manteniendo la alianza.

<sup>19</sup> Inbursa como grupo surge en 1992, aunque su origen se remonta a la casa de bolsa Inbursa, creada en 1965 y que adquirió notable presencia a partir de 1983. La aseguradora y la afianzadora las adquirió después de la nacionalización de la banca y en 1993 creó la arrendadora y el banco.

Esta participación de los grupos de capital financiero privados (como le llama Morera) bolsa-industria abarcó 21 grupos en distintos sectores de los cuales Inbursa se posesiona de 6 muy diversificados y de los estratos de mayor centralización (de acuerdo a su análisis) pero además participó en otros 19 grupos, en la mayoría, con participaciones que fluctuó entre 3 y 10% (p.135-138), cumpliendo así un papel sustantivo en la recomposición de la propiedad accionaria del naciente grupo CARSO, esto le permite sinergia en flujos financieros que abarca todos los negocios del conglomerado.

A su vez, a través de la alianza estratégica con las grandes transnacionales para comprar TELMEX, establece otra red de acceso al crédito y a la inversión extranjera a través del mercado bursátil e inicia así su proceso de transnacionalización global. Con esta estrategia de alianza en condiciones monopólicas le permite ampliar notablemente su presencia en los mercados financieros norteamericanos, facilitándosele el acceso a un extraordinario volumen de fondos, que no sólo le permitió financiar la expansión de TELMEX, sino que apoyó otras operaciones de compra por parte del grupo de control (Morera, 1998).

El análisis de los conglomerados se presta a mayor profundidad, introducirse en ello nos puede revelar aspectos muy importantes de ellos, para explicar la dinámica y su conducta de expansión aún mejor. De hecho hubiera sido muy satisfactorio hacerlo en esta oportunidad, la falta de información y tiempos no permiten abordar este plano de investigación, sin embargo el análisis hecho es válido toda vez que nos permite inferir que los GGE conglomerados estudiados han desarrollado intensivamente todo tipo de relaciones en la década, especialmente en la segunda mitad de ella, lo que indica por una parte, los esfuerzos por concretar y mantener alianzas, asociaciones, joint ventures, y, por otra parte que a partir de ellas ampliaron el mercado nacional, penetraron mercados, es decir, siguieron la estrategia de internacionalizaron a través de redes.

### Estructura Corporativa

En cuanto a la estructura de las redes que se han formado en todas estas relaciones hechas en los 90s, definida ésta por las características de las posiciones y de cómo están vinculadas una con otras y entendiendo posición

como estructura y estrategia como la relación entre estos eslabones, no se pudo abarcar por las mismas limitaciones comentadas, pero sí podemos observar que entre ellas existen: i) muchas ajustadas-dependientes, ii) otras flojas (en la misma década se crearon y se dejaron de ser), iii) de cantidades destacadas, como son los casos de ALFA, VITRO y CARSO GLOBAL TELECOM en primeros lugares, DESC en un segundo lugar, iv) de calidad (intensidad) destacada lo son CIFRA-Wal-Mart y FEMSA-Coca Cola Co.

También vamos a observar la formación de redes transfronterizas, que revisten una importancia creciente en la época actual, ya que coordinan el proceso mundial y no el control de planificación centralizada, propugnan además el concepto de red empresarial en lugar de existencia de unos pocos empresarios de extraordinarias aptitudes. Por lo general se crean de manera espontánea pero nosotros veremos en algunos grupos una actitud oportunista, me refiero a los casos de alianzas para acceder a mercados oligopólicos, en ambos casos inicia la formación de bases de información para coordinar el proceso en la red en su fijación gradual en el contexto mundial de la nueva industria.

Si observamos al conglomerado hacia dentro, encontramos diversos análisis que pueden ser estudiados bajo el enfoque de redes: redes entre empresarios que participan en distintas empresas, redes de capitalistas, redes de administradores, patrones de entrelazamientos corporativos, enlazadores de la red corporativa mexicana, entrelazamientos de las corporaciones más centrales, núcleo de la red corporativa mexicana etc., sólo se tocarán el punto de vista de propiedad-control, tipo de organización y el núcleo de la red corporativa como lo estudió Porras (1997).

En cuanto a propiedad y control, siguiendo los principios del enfoque sobre la sociedad industrial, Berle y Means (1968) identifican algunos de los cambios más importantes que han experimentado las grandes corporaciones: dispersión del capital entre un número cada vez mayor de accionistas, así como nuevas formas, mecanismos y sistemas de control corporativo.

Actualmente la combinación se hizo de manera compleja: control minoritario, alianzas entre inversionistas con importantes paquetes minoritarios, piramidación y otras combinaciones más intrincadas de tenencias

intercorporativas, fideicomisos y acciones sin derecho a voto, para aumentar el control sobre determinado conjunto de empresas con quien comparten intereses comunes de propiedad, todo lo cual hace complejo de analizar.

Desde la óptica que estamos abordando de redes se recurre para estos casos a los entrecruzamientos de los consejos de administración para estudiar las esferas de influencia corporativa que no necesariamente coinciden con intereses propietarios. Este análisis como método posicional, ha sido utilizado durante algún tiempo por quienes apoyan el enfoque del poder estructural con el fin de examinar las relaciones entre intereses económicos y políticos.

Y recientemente, algunos sociólogos organizacionales han creado paquetes de computadora para estudiar con mayor rigor redes de relaciones sociales en general y, en particular, las redes formadas por los consejos de administración entrecruzados, así como las relaciones de poder y comunicación que dichas redes representan.<sup>20</sup>

En el presente estudio sostenemos que durante los 90s la organización de las GGE conglomerados mexicanos, es decir, su estructura organizacional, patrones de control y de entrelazamiento se asemeja cada vez más a la que impera entre las corporaciones de los países desarrollados. Esta convergencia organizacional ha facilitado en gran medida la comunicación, interacción e integración, no sólo con los circuitos financieros, productivos y tecnológicos transnacionales, sino también con la red corporativa mundial.<sup>21</sup>

Donde el elemento disparador y central de esta convergencia es el proceso de privatización del sector bancario y como lo marcaría Morera, el más importante lo fue TELMEX, sectores donde se produce el cambio en la estructura del capital accionario (acciones L de TELMEX y C de los grupos bancarios), lo que posibilitó el acceso al mercado de capitales. Tales acciones serán el aspecto patrimonial (ADRs voto limitado, exclusivamente para la venta, convirtiéndose de hecho en inversiones financieras de corto plazo, por parte de inversionistas institucionales, la llamada inversión de portafolio, volátil y en la que participaron

---

<sup>20</sup> Los paquetes más importantes para analizar redes sociales son Gradap (Graph Definition and Analysis Package), Structure y Ucinet (Scott, 1994: 176-182).

<sup>21</sup> Esta afirmación hace sobre la base de estudios realizados de redes aplicadas a una muestra más amplia de compañías mexicanas como asimismo a la investigación propia de las fuentes citadas en la metodología.

todos los países emergentes y los propios USA) del aspecto corporativo (control y gestión: AA para TELMEX y A para los bancos y que fueron reservadas para la gran oligarquía nacional y socios extranjeros estratégicos para el caso de la compra de TELMEX)

La crisis de la década de los 80s sometió a los GGE mexicanos a limitaciones similares, tales como una dependencia mayor de sus propios recursos organizacionales, financieros, gerenciales, productivos y comerciales.

Por supuesto, no todos los grupos estuvieron en las mismas condiciones ni tuvieron las mismas preferencias. La deuda externa, por ejemplo, significó graves limitaciones para varias empresas (ALFA, VISA, VITRO, DESC de nuestra muestra), así como una escasez general de recursos financieros provenientes de los mercados internacionales para todos los grupos, lo cual, en cierto momento, las obligó a ofrecer sus valores al público.

Otra restricción que presionó a los grupos en una dirección similar fue la severa contracción del mercado mexicano, lo cual forzó a las empresas a adoptar estrategias de reducción de costos (VITRO, ALFA, DESC), una producción más orientada a las exportaciones y, en consecuencia, órganos especializados de promoción y administración (Salas Porras, 1997, cap.3)

Las posibles opciones para responder a las presiones que surgieron, primero a causa de la crisis y después debido a la apertura de la economía, fueron semejantes. El modo en que combinaron todas estas opciones en una estrategia corporativa específica varió de acuerdo con las experiencias y estrategias anteriores, la situación de la empresa y el sector económico dentro del que operaba. El resultado final podía ser entonces muy distinto, pero las limitaciones estructurales presionaron a todas las compañías en una dirección semejante (Salas Porras, 1997)<sup>22</sup>.

Todos estos cambios de las estructuras y estrategias corporativas responden, afectan e interactúan con la proyección global de los GGE en general y en particular las objeto de nuestro estudio. Las formas de estos cambios han mostrado las presiones cada vez más fuertes, que experimentan los GGE para: 1) ofrecer sus valores al público y registrarse en la BMV, 2) introducir nuevos

métodos de administración y separar las funciones administrativas de las funciones de control en distintos organismos y actividades especializadas, 3) diversificar los patrones de control y organización y, 4) articular una red cada vez más centralizada, jerárquica y extensa de relaciones intercorporativas.

Los GGE conglomerados mexicanos de nuestra muestra, en su totalidad habían tomado la decisión de hacerse "públicas" en la década de los setenta o antes (véase cuadro 4.2.h), pero es necesario advertir dos cosas en cuanto al carácter "público": 1) la proporción de valores que circulan en el mercado es relativamente pequeña y con frecuencia representa acciones sin derecho a voto, y 2) la influencia de una familia o un grupo de fundadores continúa siendo abrumadora. Casos concretos pueden ayudarnos a ponderar el alcance del carácter-público:

- FEMSA: se creó como una subholding de VISA en 1987, cuando se registró en la BMV. Aunque ha negociado en el mercado de valores bajo el nombre de VISA desde 1978, para 1992 las tenencias de acciones públicas apenas alcanzaban el 3% del capital en México y el 4.4% en los mercados mundiales (representadas por ADS y GDS).
- CARSO: se registró en la BMV inmediatamente después de que la empresa se constituyó en 1980. En 1991 el grupo colocó el 1.42% de su capital en la Bolsa y el 4.7% en mercados mundiales (ADS/GDS). Después de esta oferta, Carlos Slim y su familia seguían poseyendo más del 60% del capital.
- DESC: en 1993 la familia Senderos aún poseía el 51% de las acciones de clase A y el 40% de las de clase B y C. Eneko de Belausteguigoitia, fundador y miembro del grupo de control, tenía el 7%.

---

<sup>22</sup> Salas Porras; (1997); "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa"; Revista Mexicana de Sociología; vol.59, núm.4, oct-dic.1997, pp.47-92; México

**Cuadro 4.2.h: Los GGE conglomerados y su control corporativo (1992)**

GRUPO	BMV	INSTRUMENTO	ACCIONISTA PRINCIPAL	DIRECTOR GENERAL
ALFA	1978	P, ASDV	Bernardo Garza Sada	Rafael R. Páez
CARSO	1980	P, ASDV, TIC	Carlos Slim Helú	Ninguno
CIFRA	1974	ASDV	Jerónimo Arango Arias	Henry Davis
DESC	1975	ASDV, TIC	Fernando Senderos Mestre	Mismo
FEMSA	1976	P, ASDV	Eugenio Garza Laguerá	Othón Ruiz M.
VITRO	1976	P, ASDV, F	Andrés Sada Treviño	Ernesto Martens
TELMEX	1951	Asc, f	Xeloa Slim Helú	Juan A. Pérez Simon

Fuente: BMV, Informes anuales presentados por los grupos.

Notas: P= piramidación, ASDV= acciones sin derecho a voto, F= fideicomiso, TIC= tenencias intercorporativas.

Los grupos financieros también muestran altos niveles de concentración de las acciones con derecho a voto en manos de accionistas dominantes, téngase en cuenta también que de los GGE seleccionados, tres mantiene participaciones en grupos financieros: CARSO, DESC, FEMSA y VITRO, aunque al terminar la década FEMSA vende su participación en Onexa la cual estaba asociada con Bancomer pero mantiene su pequeña participación en el banco, VITRO y DESC reducen su participaciones en Serfin e InverMéxico respectivamente, CARSO mantendrá su posición en Inbursa.

Otro detalle más, es que la mayoría de las acciones mexicanas negociadas en los mercados mundiales suelen circular "fuera de la bolsa" (over the counter) entre inversionistas institucionales porque las operaciones en el mercado libre por lo general son más agresivas y los empresarios mexicanos temen las compras hostiles, así como otras maniobras financieras beligerantes, características de este tipo de mercado.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Los inversionistas institucionales controlan los mercados extrabursátiles (over the counter). Las compras hostiles no son posibles en este mercado porque dichos inversionistas mantienen una alta concentración del capital y cualquier transacción se percibe de inmediato en la bolsa. Véase también a MacKee 81989) para una explicación más detallada de esta clase de conducta corporativa.

Incluso cuando negocian en el mercado abierto<sup>24</sup> recurren a diversas medidas para impedir dichas compras. Así por ejemplo para la primera mitad de los 90s, TELMEX, Serfin, VITRO, Radio Centro, Coca-Cola-Femsa participaban en la bolsa de Nueva York y negociaban en el mercado libre, pero acciones con derecho a voto de TELMEX se depositaron en un fideicomiso, de modo que no pueden negociarse libremente en ningún mercado con condiciones de restringir la transferencia o cesión de los derechos de voto y se exigía que todas las acciones con derecho a voto (20.4%) se decidían en bloque, ya en la segunda mitad y a final de los 90s CARSO logra el 25.77% de TELMEX, su última compra accionaria fue hecha a France Telecom, su 7%.

La renegociación de la deuda externa y la promoción financiera y comercial requieren profesionales hábiles que maniobren en los circuitos transnacionales. Los métodos estandarizados de información y contabilidad sólo pueden cumplirse con experiencia administrativa. Las exportaciones y las relaciones con socios y otros agentes transnacionales requieren recursos organizacionales y profesionales que desbordan las posibilidades de una o varias familias. Estos procesos obligan de manera inevitable a una separación mayor entre la administración y el control y, en mucho menor grado, entre la propiedad y el control.

El cuadro 4.2.h muestra que los directores ejecutivos o generales de los GGE en estudio para 1992, no eran miembros de la familia controladora, salvo CARSO-TELMEX y DESC que no aplicaría la observación.

Los grupos Monterrey han avanzado más en la separación y especialización de las funciones de administración y control, sobre todo en el nivel de director general. Posición que se asigna cada vez más a profesionales que no pertenecen a la familia de los accionistas. El personal corporativo depende incluso en mayor grado de profesionales.

---

<sup>24</sup> Nos referimos específicamente la bolsa de Nueva York y en ella sólo los grupos registrados pueden negociar de manera directa, no cualquiera puede satisfacer los requisitos de información que exige, además de que están sometidas a una regulación más estricta, lo cual implica menores riesgos para los inversionistas individuales que no pueden negociar fuera de la Bolsa. Por lo tanto, las empresas registradas tienen acceso a fondos de inversionistas individuales que dan a los mercados mayor bursatilidad. Solo los inversionistas institucionales operan en el mercado extrabursátil, el cual posee una liquidez inferior. En estos mercados (over the counter) las transacciones se realizan por medio de una red telefónica e informática que conecta a

Por el contrario, los principales accionistas, desde dentro de la empresa, suelen controlar la composición del consejo. En 1992, por ejemplo, de los 13 directores de VITRO, seis eran miembros de la familia controladora. VISA tenía cinco de un total de 19. En el caso de ALFA, eran seis de 18. DESC tenía a 11 miembros de las familias fundadoras en el consejo de administración. Sin embargo en 1995 ocurre un retroceso parcial de esta tendencia, en los casos tanto de ALFA como de VITRO, cuyos puestos de directores ejecutivos fueron ocupados de nuevo por los presidentes del consejo de administración, miembros de la familia de accionistas<sup>25</sup>.

Antiguos directores ejecutivos de ALFA y VITRO son integrantes de los consejos de administración de dichas compañías. Directores ejecutivos profesionales de VISA y CIFRA han ocupado ese puesto durante varios años. Ningún otro ejecutivo que no sea miembro de las familias controladoras participa en la junta directiva. La excepción es el caso del Grupo CARSO, cuyo consejo de administración está integrado por los directores ejecutivos de todas sus subsidiarias.

Se advierte mayor presencia también de ejecutivos extranjeros en el nivel de directores generales y personal corporativo. Henry Davis Signoret, director ejecutivo de CIFRA, proviene de Estados Unidos. Peter Hutchinson, director de Financiamiento y Planificación de ALFA (1992), de ascendencia anglochilena. Jonathan Heath, de Serfin, también es estadounidense. El caso más destacado, sin embargo, es el de Lloyd Bentsen, ex ministro estadounidense de Finanzas, quien se integró al consejo de administración de FEMSA durante su asamblea anual de 1996.

Esto tal vez revele la escasez de administrativos especializados en México, lo cual ha conducido periódicamente al pirateo de directores, una práctica ampliamente extendida en el ámbito internacional. Pero también se explica esto por la reorganización en los niveles de consejeros y ejecutivos acordada en ciertas alianzas estratégicas, asociaciones o joint ventures y el peso específico en sí de los socios extranjeros, por ejemplo Wall-Mart.

---

los negociantes (casas de correduría o bancos de inversión) de acciones y abonos en el piso de una bolsa organizada (Dowaesy Goodman, 1995).

Por lo tanto, a pesar de estos cambios los GGE conglomerados mantienen una estructura corporativa familiar muy tradicional, en la que una sola familia toma las decisiones más importantes. Lo que es criticable cuando su desempeño y competitividad sistémica están cuestionadas, cuando los intereses ejecutivos, de supervisión, propiedad y control se concentran y se superponen hasta tal grado que se vuelve relativamente fácil la colusión y complicidad.

El mito de que este tipo de estructuras tradicionales puede ocasionar el declive económico rentable, que es una fuerza de conservadurismo y atraso esta superado con otras experiencias, sin embargo se advierten cambios dramáticos en los 90s: 1) estructuras de propiedad más complejas que se basan en una combinación de patrones de control, tales como la piramidación de intereses, los fideicomisos, las acciones sin derecho de voto, lo que puede incluso reforzar el control ejercido por una familia o un grupo de accionistas, y 2) la configuración del consejo de administración no depende exclusivamente de las necesidades inmediatas de las corporaciones sino también de la estructura de una red corporativa nacional centralizada cuyos vínculos con la red internacional se vuelven más estrechos.

Estos patrones nuevos de control y organización corporativas de acuerdo al estudio de Salas Porras parece que son tan recientes, sino que se crearon hace mucho tiempo en los países industrializado, fueron estudiados ampliamente desde la obra pionera de Berle y Means (1968) (originalmente publicada en 1932), se aplicarían y regularían de manera distinta en cada país.

Sin embargo parece que no obstante, con el tiempo, se observan algunos cambios donde ciertas características básicas permanecerían constantes y conducirían hacia una mayor concentración y centralización del control de la riqueza aunque no necesariamente de la propiedad directa. Pero también señalar, como lo pone de relieve Morera, que el proceso de concentración y centralización del control es consustancial al proceso capitalista, donde la especificidad del período Keynesiano fordista con la actual es cualitativamente diferente y, ¡eso es lo importante!, ver las diferencias, de lo contrario se afirman lugares comunes<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Useem (1993) ha descubierto que en años recientes el proceso de separación entre propiedad y control se ha detenido e incluso se ha revertido.

<sup>26</sup> Para profundizar sobre estas diferencias véase a Morera (1998).

La piramidación, según Berle y Means constituye el método más común que se emplea para extender el control sobre un número mayor de empresas sin tener que incrementar grandemente la cantidad del capital invertido. Lo que reduce de manera considerable la participación que se requiere para retener el control a través de paquetes de acciones concentradas en holdings, subholdings, empresas operadoras o subsidiarias, en las que el grupo controlador mantiene una posición dominante.

Los paquetes de acciones se pueden organizar jerárquicamente, piramizando la estructura de propiedad, de manera que en lo alto de la estructura se ejerce el control mediante una compañía matriz globalizadora, esto se puede ver en el diagrama n° 2 de CARSO. También son posibles otras combinaciones, de acuerdo, como dijimos, a las prácticas y regulaciones de cada país.

Así, el patrón de relaciones varía considerablemente: en ciertos países, una firma que se encuentre en la base de la estructura puede poseer paquetes de acciones de otra empresa en lo alto o en medio de la estructura. Lo importante, sin embargo, es hacer que los recursos financieros y la esfera de influencia lleguen tan lejos como sea posible.

Otro instrumento que se emplea cada vez más en México según Salas Porras (1997) es el de las acciones sin derecho de voto. En consecuencia, el capital contable queda representado por diferentes clases de acciones: comunes y preferentes. Una proporción relativamente pequeña de las acciones puede contar con derechos de voto, según se defina en el acta constitutiva (20.4% en el caso de TELMEX). El 51% de la propiedad de este paquete es suficiente para ejercer un control total.

Por otra parte, clases diferenciadas de acciones tienden a distribuir derechos corporativos desproporcionadamente. Una clase puede tener la mitad o menos del poder de voto de otra clase. Algunas clases sólo pueden votar cuando se trata de cierto tipo de decisiones. En virtud de esto, el poder de votación se concentra en una clase de acciones, que pueden representar una proporción relativamente pequeña de esta clase de acciones y puede ser suficiente para controlar la empresa.

Los fideicomisos con derecho a voto son un mecanismo que se emplea en México para impedir que el poder de voto se disperse. Por lo general implican limitaciones para vender las acciones depositadas en el fideicomiso. Cuando éste posee más de la mitad de las acciones con derecho a voto, los fideicomisarios ejercen el control sobre las decisiones estratégicas. A los accionistas que depositan valores en un fideicomiso se les entregan certificados, por medio de los cuales reciben su participación de utilidades.<sup>27</sup> Entre los GGE conglomerados que usaron estos métodos se encuentra CARSO con TELMEX.

En 1989 se crearon en México los fideicomisos neutrales para incrementar la proporción del capital que una empresa puede vender a extranjeros. Las acciones se depositan en un fideicomiso administrado por Nafinsa. Estos, sin embargo, deben votar como lo hace la mayoría, de manera que el paquete depositado en el fideicomiso y los certificados que Nafinsa emite para representar dichas acciones no tienen un verdadero poder de voto.

También los ADS/GDS son certificados que representan capital depositado en fondos neutrales. Sus tenedores, por lo tanto, no tienen poder de voto. Podemos observar en la década el incremento de estas formas en el cuadro 3c del capítulo 3. No obstante, los inversionistas y otros agentes mundiales pueden influir indirectamente en las decisiones y estrategias corporativas vendiendo o recomendando ventas (típica opción de salida), dejando caer el precio de las acciones, calificando las emisiones de deuda o capital o sencillamente no comprando nuevas emisiones.

Una combinación de estos mecanismos vuelve muy compleja la organización corporativa, la estructura de la propiedad y los patrones de control. El cuadro 4.2.h muestra esta práctica ya extendida entre los grupos mexicanos.

En el caso del grupo VISA-Bancomer con solo el 10% del capital total de FEMSA y el 9% de las acciones con derecho a voto, Garza Lagüera controla esta subholding. Con el 4.5%, controla las empresas operadoras en la división de refrescos, mientras que sólo con el 5.6% o menos del capital, controla

---

<sup>27</sup> En 1986 Javier Garza Sepúlveda trató de arrebatar el control a su primo E. Garza Lagüera mediante una compra hostil. Para evitar esta y otras maniobras, el segundo creó una subtenedora y avanzó un paso más en la piramidación de la organización.

Bancomer.<sup>28</sup> El grupo de Carlos Slim, joven y expandiéndose mediante adquisiciones organizadas en una estructura piramidal que se combina con todas las demás formas, siendo TELMEX la más importante del grupo, la privatización de ésta la dejó con una estructura de propiedad muy compleja. El 51% de las acciones con derecho a voto se han depositado en un fideicomiso, en el que los derechos de voto tienen que ejercerse en bloque.

Las limitaciones a los derechos de propiedad impiden que el control se disperse o sea objeto de maniobras corporativas o compras hostiles. Alrededor del 30% de las acciones queda representado por ADS/GDS sin derechos de voto. Aproximadamente el 4.4% (acciones de la serie L) se vendió al sindicato, mientras que el gobierno mantuvo el 15.5% (acciones L), que posteriormente se ofreció en varios paquetes como ADR/ADS.

Además, otras subsidiarias de CARSO se entrelazaron y formaron una organización piramidal muy compleja (cuya forma no es realmente la de una pirámide), combinando empresas a diferentes niveles de la estructura, como puede verse en el diagrama n° 2 (ver el anexo) de CARSO. La reestructuración del grupo entre 1996-1997 crea dos subholdings (CASO GLOBAL TELECOM, por una parte, y la que agrupa los intereses industriales tradicionales, por la otra) fomentan esta estructura piramidal.

Con respecto al núcleo de la red corporativa mexicana hacemos referencia al estudio realizado por Salas Porras (1997), de su muestra encontramos cuatro grupos de los analizados en este trabajo (CARSO, DESC, ALFA en los grupos diversificados, en comunicaciones TELMEX) y sólo abordaré los comentarios hechos sobre ellos, ya que el tema requiere de mayor profundidad, algo que no está contemplado en la presente investigación. Se trae este enfoque a colación con el propósito de enfatizar la importancia del estudio sobre redes de los GGE.

Por núcleo de la red se quiere referir a la densidad de integración conectada a algunas corporaciones que funcionan como puntos de reunión. El estudio que citamos, hecho a 1992, arrojó como resultado que el núcleo de la red corporativa mexicana a 1992 se encuentra con grupos en los que la superposición

---

<sup>28</sup> De acuerdo con la ley que regula a los grupos financieros en México, el paquete más grande que una persona puede poseer dentro de un grupo financiero es del 5%. Sólo si lo autorizan las autoridades financieras mexicanas (SHCP) ese porcentaje podría incrementarse al 10%.

de intereses propietarios industriales y financieros es menos común, salvo InverMéxico que tenía una importante superposición de propiedad con el grupo industrial DESC (no presente en el núcleo).

Pero también sostiene el estudio de Salas Porras, que aunque poca superposición, igualmente indica que la dependencia de recursos constituye un poderoso mecanismo de reestructuración del núcleo, puesto que los propietarios de los grupos industriales (en éste caso ALFA, SYNKRO y San Luis) no poseen proporciones altas de acciones en grupos financieros (o viceversa). Aun cuando podrían tener paquetes distribuidos entre un número mayor de grupos financieros, parecen estar muy interesados en ocupar puestos en los consejos de los bancos y otros puntos de reunión a fin de disponer de información y comunicación de primera-mano en la comunidad financiera<sup>29</sup>.

También comprueba el hecho de que es mayor el número de industriales que participan en los consejos bancarios que al revés, lo que a su vez señala que los grupos financieros no ejercen control sobre empresas industriales, algo que es objeto de ásperos debates y donde autores como los citados no estarían de acuerdo.

Pero sigamos el hilo del estudio hasta el final. Cuando se examinó la composición de las juntas directivas de corporaciones industriales en el núcleo observó que en 1992 sólo un director de cada consejo (SanLuis, Synkro, Alfa y GFMéxico) es banquero, mientras que entre diez y 15 industriales participan en los consejos de administración de Bancci, GFInverlat y GFInverMéxico. Aun cuando los consejos de los grupos financieros son, en promedio, mucho más grandes que los grupos industriales (claro en 1992), la participación de los industriales en los consejos de los grupos financieros es desproporcionadamente mayor. Este patrón es básicamente el mismo en 1981, lo que revela un cambio en la tendencia con respecto a descubrimientos de Derossi en los años sesenta.

Por lo tanto, según continua, la estructura de los enlaces parece expresar interés por facilitar el acceso a los recursos financieros, a la comunicación y a la información, pero no al control por parte de grupos financieros de intereses industriales. Los cinco grupos financieros más grandes están situados en el centro

de la red en 1992, aunque sólo tres se ubican en el núcleo. Los dos grupos financieros que no están presentes en el núcleo –GFB y GFSerfin- muestran traslapes importantes de intereses propietarios con grupos industriales (VISA y VITRO, respectivamente).

Una de las principales conclusiones del Bad Hombourg Group, que analizó la estructura de la red corporativa en Europa y Estados Unidos, fue el peso abrumador de los bancos en la estructuración de dicha red. A pesar de la diversidad, “hay un avance generalizado hacia la hegemonía bancaria estructurada de manera flexible. Las unidades de capital financiero pueden ser empresas diversificadas, grupos combinados o esferas de influencia, pero estas entidades suelen operar en un entorno corporativo que se estructura por la posición hegemónica de los bancos” (Scott, 1992: 229).

Ahora si trasladamos este análisis hacia los GGE conglomerados, encontramos que el patrón de Scott no se da en ellos, sino por el contrario los mecanismos que estructuran la red corporativa mexicana, al menos de estos grupos son: hacer sinergia con los recursos (Financiero-Industrial) que permite la transferencia de los mismos, información, comunicación y consenso de clase, los cuales ayudaron a superar las imperfecciones del mercado, acceder a mercados internacionales, y capitalizar tanto las alianzas de los grupos industriales como de los grupos financieros para acceder a créditos y fuentes de recursos superando también las crisis de endeudamiento, estructurándose ellas mismas en redes corporativas más compactas.

Los grupos de Monterrey, en particular, se constituyeron formalmente en compañías tenedoras en la década de los setenta (Sociedades de Fomento Industrial), promovidas en gran medida por incentivos fiscales a este tipo de figura legal. Pero la piramidación de intereses propietarios en la década de los 90s a fin de ampliar su esfera de influencia y control volvió a flexibilizar las redes corporativas de los grupos de Monterrey haciendo de ellas redes bastante más dinámicas.

---

<sup>29</sup> Este patrón no estaba tan generalizado en 1981, cuando al menos dos grupos financieros (Serfin y Comermex) formaban parte de intereses industriales mayores.

Por lo tanto, las estructuras de las redes corporativas no son estáticas, sino que responden a restricciones cambiantes, en particular a los marcos legales de propiedad y reguladores, así como a las estrategias estatales.

La expansión de las empresas mexicanas hacia los mercados globales transforma la organización y estructura corporativas de diferentes maneras. Por una parte, las estrategias globales entrañan estructuras y sistemas de información organizacionales muy complejos, a fin de valorar y supervisar no sólo resultados financieros, sino una serie cada vez más intrincada de interacciones con poderosos agentes transnacionales (banqueros de inversión, inversionistas institucionales, agentes del mercado de valores, clientes, proveedores, etc.). Este ha sido, en efecto, uno de los principales cambios que los grupos mexicanos han experimentado con la globalización.

### **4.3. TECNOLOGÍA**

Como analizábamos en el punto anterior tanto la inversión extranjera directa (IED), redes y tecnología están íntimamente relacionadas. Las redes junto con las nuevas tecnologías son el comunicador entre los flujos y su aplicación, siendo ambas impulsoras de nuevos circuitos, cada una destaca importancia e impacta y son mutuamente impactadas, las externalidades (estáticas y dinámicas) que esto produce, algunas redescubiertas de su impacto en el desempeño económico de los participantes en la red, incentiva la localización de capitales e inversiones

Nosotros hemos venido describiendo el comportamiento de cada una de estas variables dentro de un espacio de tiempo y cultura específica. Y partiendo de la afirmación de que la prosperidad nacional se crea, no se hereda, ni surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica, sino que tal prosperidad medida en competitividad, de acuerdo al enfoque de Porter, depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar.

Y teniendo en cuenta que la teoría moderna de la innovación tiene como eje central de análisis la conducta tecnológica de la empresa y las redes:

relaciones entre empresas, interacciones entre empresas, centros de investigación, universidades y otras instituciones; en un marco categorizado por las formas particulares de gobiernos, llámese esto entidades autoreproductivas, específicas y diversas, como el enfoque nacional de políticas, leyes y regulaciones que moldean el entorno innovador, que en conjunto establecen las oportunidades y restricciones que debe enfrentar cada proceso de innovación y cada flujo de conocimiento.

Por ende, si queremos conocer esta prosperidad para comprender cuánta de ella se debe a los GGE y en qué medida estos contribuyen a dicha prosperidad, dimensión del apoyo real del Estado y la medida en que fue aprovechado por los grupos, tendremos que entrar a estudiar la capacidad innovadora del país y el resto de actores que confluye. Pero, sin embargo, no es objetivo de la investigación abarcar tanto, el interés radica en comprobar nuestra hipótesis, para ello analizaremos la capacidad tecnológica tanto del país como de los GGE seleccionados y a partir de allí inferir su tendencia y comprobar o no la hipótesis.

#### Capacidad Tecnológica Nacional

Para analizar la capacidad tecnológica del país revisaremos la información que se presenta en los Indicadores<sup>30</sup> de Actividades Científicas y Tecnológicas (ACyT en adelante) sobre las cuales se diseñan las políticas públicas dirigidas a la promoción de esas actividades, así como en la toma de decisiones por parte de las empresas. Compararemos estos indicadores con el análisis de la capacidad tecnológica de los grupos, medida ésta por su nivel de patentamiento, certificaciones y premios, además de complementar éste análisis con información sobre tecnología que hemos podido reunir en la presente investigación.

En los 90s México ha registrado un crecimiento sostenido, sólo interrumpido por la crisis del 95, en el esfuerzo de fomentar actividades científicas y tecnológica, lo indica el Gasto Federal en Ciencia y Tecnología<sup>31</sup> (GFCyT en

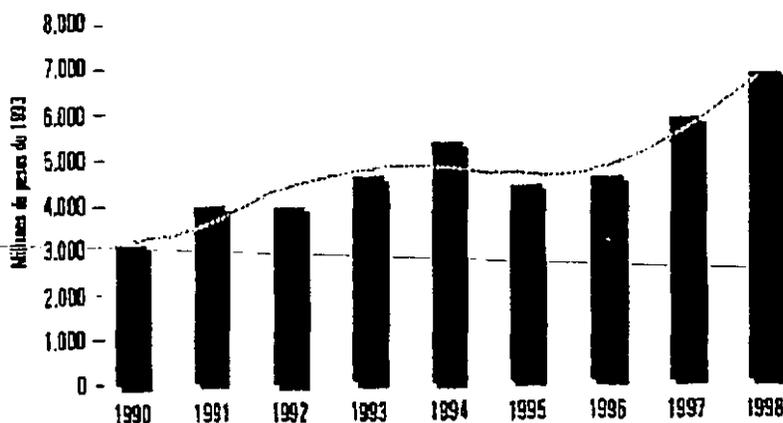
---

<sup>30</sup> La construcción de tales Indicadores se basa en la propuesta metodológica de la OCDE para garantizar su comparabilidad internacional. Se exceptúa del análisis Balanza de Pago Tecnológica y Comercio Exterior de Bienes de Alta Tecnología

<sup>31</sup> GFCyT: Gasto Federal en Ciencia y Tecnología, es el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como por pago de pasivos o deuda pública realizan las secretarías de Estado y los departamentos administrativos, la Procuraduría General de la República, los organismos públicos autónomos, los descentralizados, las empresas de control presupuestario directo e indirecto y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el Gobierno Federal para el financiamiento de las

adelante) con incrementos anuales reales del 4.3% y 28.6% en 1997, aunque en 1998 disminuye a 16.4%, (Véase cuadro siguiente), gasto que fue distribuido más a los sectores de educación, energía y agropecuario.

**Gráfica 4.3**  
**TENDENCIA DEL GFCYT, 1990-1998**



Fuentes: SPP, Cuenta de la Hacienda Pública Federal, 1990

SHCP, Cuenta de la Hacienda Pública Federal, 1991-1998 INEGI,  
sistema de Cuentas Nacionales de México

El Gasto Interno en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE en adelante) es un indicador del trabajo sistemático y creativo realizado para aumentar el conocimiento, su uso y difusión, también aumentó en término real en 25% a 1998 con respecto al registrado en 1995, aumento explicado por el financiamiento del gobierno entre 1995-1997, que muestra el interés creciente de México por llevar a cabo Investigación y Desarrollo Experimental (IDE en adelante), aunque éstas se concentren en algunos sectores de la economía.

Para comparar este gasto con otros países se usa la relación GIDE/PIB, y considerando que el PIB en dicho período tuvo un incremento de 12.3% en términos reales en México, el coeficiente sólo pasó de 0.31% a 0.34%, bastante

---

actividades científicas y tecnológicas, principalmente. Este gasto comprende tres actividades científicas y tecnológicas: i) investigación y desarrollo experimental, ii) educación y enseñanza científica y técnica, y iii) servicios científicos y tecnológicos. Los datos se obtienen del Presupuesto de Egresos de la Federación, incluyendo los recursos fiscales y propios. Posteriormente, estos datos se actualizan con el cierre del presupuesto, reportado en la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

alejado del promedio (2.21% a 1997) en los países de la OCDE e incluso apenas llega a la mitad del de países latinoamericanos como Chile, Brasil y Colombia.

Cuadro 4.3.a: GIDE por País, 1997

País	GIDE	GIDE/PIB
	Mill.de US\$ PPP*	%
Alemania	41 900.0	2.31
Canadá	11 515.4	1.6
EUA	211 928.0	2.71
España	5 419.5	0.86
Francia	27 876.0	2.23
Italia	13 261.5	1.08
Japón	90 207.5	2.92
México	2 476.1	0.34
Reino Unido	22 603.4	1.87
Suecia	6 965.3	3.85
Brasil		0.76
Chile		0.64
Colombia		0.41

Nota: \* La paridad del poder adquisitivo (PPP por sus siglas en inglés) es la tasa de conversión de moneda que elimina las diferencias en niveles de precios entre países.

Fuentes: INEGI- CONACYT, encuesta sobre Investigación Desarrollo Experimental, 1996-1998 OCDE, Main Science and Technology Indicators, 1990/1

Cuadro 4.3.b: Fuentes de Financiamiento del GIDE por País, 1997 (%)

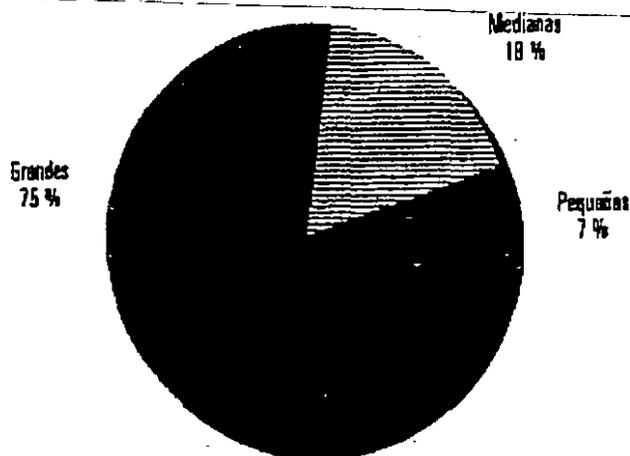
País	Fuente de Financiamiento		
	Gobierno	Industria	Otros *
Alemania	36.3	61.6	2.1
Canadá	32.3	48.9	18.8
EUA	31.9	64.3	3.8
España	43.6	44.7	11.7
Francia	41.5	48.5	10
Italia	49.8	44.3	5.9
Japón	18.7	73.4	7.9
México	71.1	16.9	12
Reino Unido	30.8	49.5	19.7
Suecia	25.2	67.7	7.1

Nota: \* el concepto "Otros" corresponde a contribuciones de los Sectores Educación Superior, Instituciones Privadas no Lucrativas y del Exterior

Fuentes: INEGI- CONACYT, encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1996-1998 OCDE, Main Science and Technology Indicators, 1990/1

El sector productivo mantuvo constante su gasto en la estructura de ejecución, a pesar de que aumentó un 19% real en 1997 con respecto a 1995. Dentro del sector fueron las empresas grandes<sup>32</sup> las que concentraron el 75% de la ejecución de 1997, seguida por las empresas medianas<sup>33</sup> con el 18% y las pequeñas con el resto; lo que indica que son las empresas grandes las que desarrollan actividades de IDE, esto ocurre también en EU, sin embargo el GIDE de dicho país en el sector productivo es significativamente mayor al de México, no se puede comparar.

**Gráfica 4.3a**  
**GIDE Del Sector Productivo Por Tamaño**  
**De Empresa, 1997**

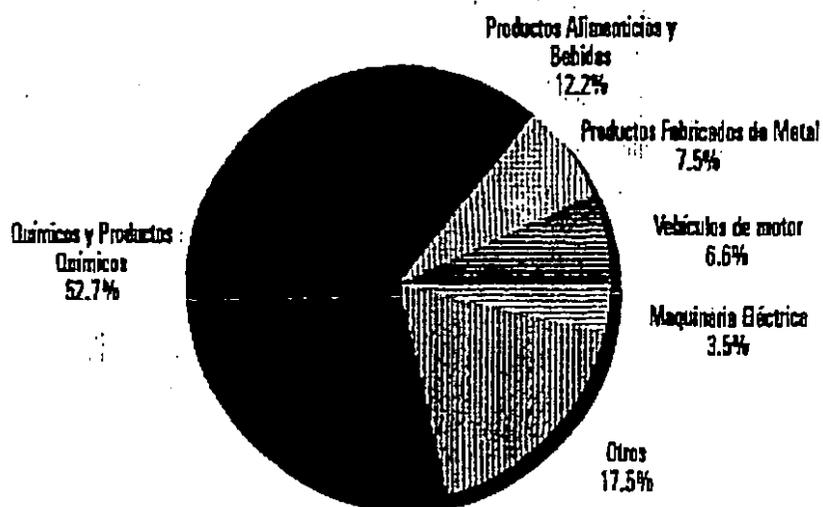


Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1998.

<sup>32</sup> La fuente de estas estadísticas es SEP-CONACYT y según su aclaración empresa grande es una con 251 empleados o más.

<sup>33</sup> Según la fuente citadas empresa mediana es de 101 a 250 empleados.

**Gráfica 4.3b**  
**GIDE Del Sector Productivo Por Subsector**  
**Manufacturero, 1997\***



Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1998  
 \* Clasificación OCDE.

Dentro del sector, el subsector manufacturero concentra en 1997 el mayor porcentaje (62.8%), le sigue servicios (33.3%), minería (3.6%), el resto no tiene participación. Luego destaca dentro del sector manufacturero, la rama de Químicos y Productos Químicos (52.7% del gasto del subsector), siguen Alimentos y bebidas (12.2%), Productos Fabricados de Metal (7.5%), Vehículos de Motor (6.6%) y maquinaria Eléctrica (3.5%). De hecho, estas cinco ramas concentran el 82.5% de la ejecución de la IDE en el subsector manufacturero.

Agrupadas todas estas ramas según la clasificación de la OECD por tipo de industria tenemos que, con respecto a la intensidad<sup>34</sup> de la IDE que se emplea: sólo el 5.5% del gasto total del sector manufacturero pertenece a grupos de empresas grandes de alta tecnología y 57.4% lo son de tecnología media alta, nicho en que se ubican los químicos (exceptuando farmacéuticos), la tecnología media baja concentra el 23.6% y 13.5% la baja.

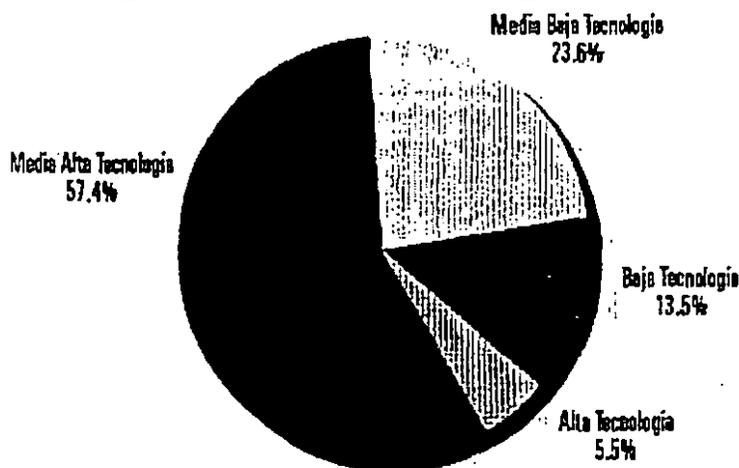
La tecnología de punta, dentro de esta clasificación hecha en el seno de la OCDE, no está presente en industrias mexicana. La industria nacional se caracteriza por tener empresas identificadas como de tecnología madura y ésta a

<sup>34</sup> Medida en términos de porcentaje de gasto en IDE respecto a las ve0.17ntas.

su vez en tecnología media alta y baja, donde el mayor gasto se concentran en estos grupos.

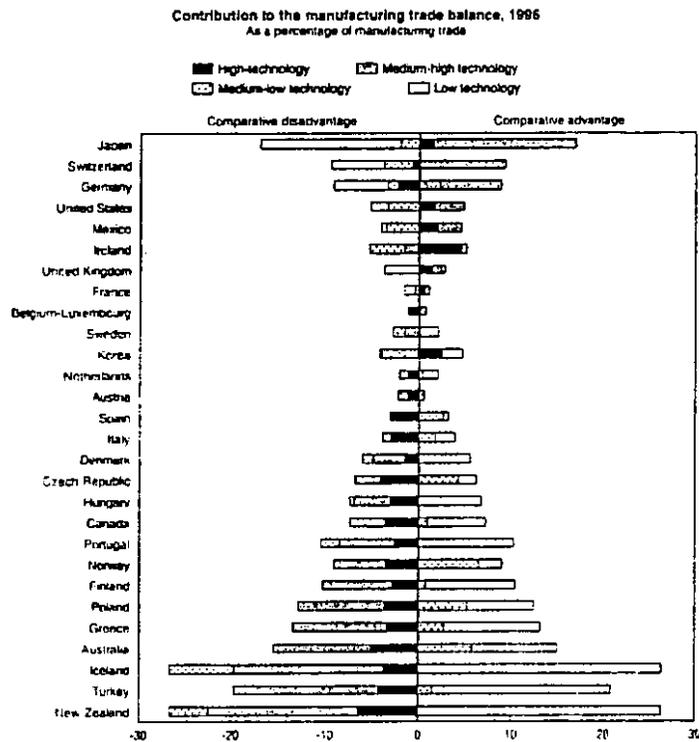
No obstante otro informe de la OCDE (1999)<sup>35</sup> señala que en alta tecnología el mayor dinamismo se presenta en industria manufacturera y tanto en alta como media-alta tecnología durante los 90s la exportada ha crecido rápidamente tanto en Irlanda como en México, destacando que se debe por un lado a esfuerzos de investigación y desarrollo domésticos, por el otro a una especialización pronunciada en los sectores de computación y equipo electrónico donde la presencia de filiales extranjeras juega un especial role en la explicación de esta situación. Además pocos países de la OCDE son especializados en industrias de alta y media-alta tecnología donde el excedente estructural de algunos de estos países de la OCDE (ver en el cuadro) está principalmente en industrias de media alta tecnología, especialmente Japón, Alemania y Suiza. Indica también que Irlanda, México y Korea están aún en un proceso de superación de retraso, de importación masiva de tecnología extranjera y bienes de inversión. A continuación presentamos dos cuadros que contrastan estos resultados, uno de la SEP-CONCYT y otro de la OECD en el cual podemos comparar a México con los países miembros.

**Gráfica 4.3c**  
**Estructura Del Gide En El Subsector Manufacturero**  
**Según Su Contenido Tecnológico, 1997\***



Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1998  
\* Clasificación OCDE.

### Gráfica 4.3d Revealed Comparative Advantage By Technology Intensity



Fuente: OECD 1999

Otro indicador que revela la situación de las actividades de IDE es coeficiente IDE/Ventas, el siguiente cuadro revela la distribución de este coeficiente en el sector productivo.

#### GIDE del Sector Productivo como % de sus Ventas, 1997

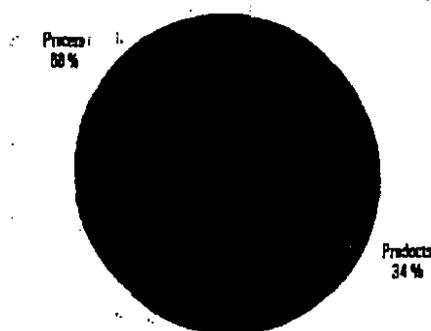
Subsector - Rama	Ventas %
<b>Manufactura</b>	<b>0.04</b>
Químicos y Productos Químicos	0.47
Productos Fabricados de Metal	0.24
Farmacéuticos	0.17
Maquinaria Eléctrica	0.10
Vehículos de Motor	0.08
<b>Servicios</b>	<b>0.12</b>
<b>Minería</b>	<b>0.11</b>

Fuente: INEGI-CONACYT, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1998.

<sup>35</sup> Puede recurrir a la fuente de OECD; (1999); "Science, Technology and Industry Scoreboard 1999, Benchmarking, Knowledge-base Economies"; OECD; Francia

Por otro lado el sector productivo destina su gasto a inversiones en mejoras o creación de productos (51.2%) y procesos (25%).

**Gráfica 4.3e**  
**Gide Del Sector Productivo Por Producto Y Proceso, 1997**



Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1998

El gasto de este sector fue financiado principalmente por él mismo en un 63.3%, 26.4% por el gobierno, 10.3% por el sector externo (IED) y el restante 1% por los otros dos sectores económicos. Esto demuestra la posición de que la IED es propulsora de tecnología, en 1995 fue el segundo principal flujo de recursos que llegó del exterior al financiar el 20.7% del gasto del sector.

Un dato que se destaca en los 90s (segunda mitad) es el financiamiento del sector productivo al sector gobierno, aumentando casi 4 veces entre 1995-1997, explicado por la participación de las empresas a realizar IDE a través de convenios de colaboración con alguna universidad (40%) y el 20% lo llevo a cabo con centros públicos de investigación.

No obstante el financiamiento del sector gobierno a las actividades de IDE en México fue de 7,777 m\$, lo que representa un incremento en términos reales de 34.2% en el bienio 1995-1997, esto indica que el gobierno continuo como el principal agente financiador de las actividades de IDE en México. Situación que no deja de reflejar esfuerzo para fomentar este tipo de actividades. Se muestra mayor nivel de participación con un monto de gasto muy superior al de 1994.

En promedio, los países de la OCDE en este sector (productivo), ejecuta el 69.2% del GIDE y en la mayor parte de los países este sector opera 60% o más del gasto. Para México, la proporción del GIDE ejecutado por el sector productivo se ubicó en 19.8%, lo cual se encuentra muy por debajo del promedio OCDE,

aunque con países latinoamericanos de los que se tiene información, las diferencias no son tan marcadas como se observa en el cuadro siguiente.

### Estructura De Ejecución De La IDE Por País, 1997

PAIS	SECTOR		EJECUCION	
	Gobierno	Productivo	Educación Superior	Privado no Lucrativo
Alemania	14.8	67.2	18	0
Canadá	14	63.4	21.5	1.2
EUA	8.2	74.3	14.4	3
España	17.4	48.8	32.7	1.1
Grecia **	32	40.7	26.8	0.6
Japón	8.8	72	14.3	4.8
México	38.7	19.7	39.9	1.6
Turquia *	11.9	26	62.1	0
Argentina *	40.7	27.3	29.5	2.5
Chile	49.3	3	468	0.9

Fuente: INEGI-CONACYT, Encuesta sobre IDE, 1998  
 OCDE, Main Science and Technology Indicators, 1999/1  
 RICYT, Science & Technology Indicators, 1997  
 \* Datos de 1996  
 \*\* Datos de 1994

Si es por sector de financiamiento México muestra que es el gobierno el principal agente que financia la IDE similar a países latinoamericanos, véase en el siguiente cuadro como en el 5b.

### Estructura De Financiamiento De La IDE Por País, 1997

PAIS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
	Gobierno	Productivo	Otras Fuentes
Alemania	36.3	61.6	2.1
Canadá	32.3	48.9	18.8
EUA	31.9	64.3	3.8
España	43.6	44.7	11.7
Grecia**	46.9	20.2	32.9
Japón*	18.7	73.4	7.9

México	71.1	17	11.9
Turquía*	56.6	36.8	6.6
Brasil*	57.2	40	2.8
Chile	70.7	15.2	14.1
Colombia	74	13.8	12.2

Fuente: INEGI-CONACYT, Encuesta sobre IDE, 1998  
 OCDE, Main Science and Technology Indicators, 1999/1  
 RICYT, Science & Technology Indicators, 1997  
 \* Datos de 1996  
 \*\* Datos de 1994

### Capacidad Tecnológica de los GGE Conglomerados

Habiendo revisado los datos de la capacidad, desempeño o competitividad tecnológica del país en algunos de indicadores más usados, ofrecemos a continuación el análisis de la capacidad tecnológica de los GGE a través de dos indicadores que hemos observado en la muestra para inferir una tendencia tecnológica de los GGE (en estudio) o su grado de innovación y asimilación, ellos son: nivel o grado de patentamiento medido por las solicitudes de patentes y premios y certificaciones nacionales e internacionales.

#### Patentes<sup>36</sup>

El análisis presentado en este apartado va comparando dos planos, nacional y el específico de los GGE. Y hacia el final se va enlazando el impacto de las políticas del gobierno sobre la tecnología.

Las patentes<sup>37</sup> son otro indicador que nos proporciona información acerca de las áreas de investigación de un país, particularmente sobre las tendencias tecnológicas que se van desarrollando con el tiempo. Las patentes pueden ser consideradas como un incentivo para la innovación, por lo tanto son un indicador tecnológico. Indicador que se basa principalmente en las solicitudes de éstas<sup>38</sup>. La

<sup>36</sup> Puede consultar en el anexo varios gráficos que no se incluirán en el texto y que pueden ampliar la visión sobre ellas en el análisis del nivel nacional.

<sup>37</sup> Las patentes son un instrumento de protección legal para las invenciones desarrolladas por empresas, instituciones o individuos, que le permite la explotación comercial al titular.

<sup>38</sup> El Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), concertado en 1970, enmendado en 1979 y modificado en 1984, es un procedimiento que unifica la tramitación de las solicitudes de patente que se desean obtener en varios países miembros del Tratado, con base en la presentación, ante la oficina receptora (que en el caso de México es el IMPI), de una sola solicitud, conocida como solicitud internacional PCT. En este sentido, sustituye la tramitación país por país y disminuye los costos que este procedimiento tradicional conlleva, incentivando en gran medida el nivel de patentamiento en los países de no residencia del solicitante.

evolución del número total de patentes solicitadas depende, cada vez en mayor medida, de las solicitudes tramitadas por medio del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT en adelante): mientras que este tipo de solicitud representó el 38% del total, en 1998 alcanzó el 66 %.

En el ámbito nacional observamos que las grandes empresas ocupan el segundo lugar en número de solicitudes que realizan, sin embargo el esfuerzo por presentar solicitudes en el extranjero en su mayoría ha crecido: 84.3% en 1996 respecto a 1995, (Ver cuadro 4.3.c). Los países donde más se tramitan son: EU(114), Reino Unido (33), Alemania (31), España (31).

**Cuadro 4.3.c: Patentes Solicitadas y Concedidas  
en México, 1990-1998**

Año	Solicitadas		Concedidas	
	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeras
1980	665	4 132	165	1 831
1981	704	4 624	188	2 022
1982	526	4 280	197	2 386
1983	699	3 396	162	2 085
1984	642	3 361	138	1 599
1985	612	3 253	100	1 072
1986	629	3 071	41	946
1987	742	3 509	67	1 089
1988	652	3 748	256	2 902
1989	757	3 817	194	1 847
1990	661	4 400	132	1 487
1991	564	4 707	129	1 231
1992	565	7 130	268	2 892
1993	553	7 659	343	5 840
1994	498	9 446	288	4 079
1995 *	432	4 961	148	3 390
1996 *	386	6 365	116	3 070
1997 **	420	10 111	112	2 832
1998 **	453	10 440	141	3 078
Total	11160	102410	3185	46778

Nota: \*/ Incluye Patentes Solicitadas via PCT. \*\*/Incluye Patentes Solicitadas y Concedidas via PCT

Fuente: IMPI, Base de Datos de Patentes, 1998

México se adhirió al PCT el primero de enero de 1995, y al 31 de diciembre de 1998 el número de países adheridos al PCT llegó a 100.

El tipo de tecnología se encuadra perfectamente en el productos y procesos no obstante en 1998 la Relación de Dependencia<sup>39</sup> tuvo un valor de 23.1, es decir, por cada patente solicitada por un mexicano hubo más de 23 patentes solicitadas por extranjeros, la tendencia es negativa.

---

<sup>39</sup> La relación de Dependencia resulta de dividir el número de solicitudes de patentes extranjeras entre el número de solicitudes de patentes de nacionales. Refleja la cantidad de solicitudes extranjeras tramitadas por cada solicitud nacional.

**Cuadro 4.3.d: Relación de Dependencia, Relación de Autosuficiencia  
y Coeficiente de Inventiva para México, 1980-1998**

Año	Relación de Dependencia	Relación de Autosuficiencia	Coeficiente de Inventiva	Tasa de Difusión
1980	6.21	0.14	0.1	
1981	6.57	0.13	0.1	
1982	8.14	0.11	0.08	
1983	4.86	0.17	0.1	
1984	5.24	0.16	0.09	
1985	5.32	0.16	0.08	0.26
1986	4.88	0.17	0.08	0.18
1987	4.73	0.17	0.1	0.18
1988	5.75	0.15	0.08	0.25
1989	5.04	0.17	0.09	0.27
1990	6.66	0.13	0.08	0.34
1991	8.35	0.11	0.07	0.52
1992	12.62	0.07	0.07	0.56
1993	13.85	0.07	0.06	0.43
1994	18.97	0.05	0.06	0.34
1995	11.48	0.08	0.05	1.14
1996	16.49	0.06	0.04	2.71
1997	24.07	0.04	0.04	
1998	23.05	0.04	0.05	

Relación de Dependencia = solicitudes de extranjeros/solicitudes de Nac.

Relación de Autosuficiencia = solicitudes de nacionales/solicitudes totales

Coeficiente de inventiva = solicitudes de nacionales /10,000 habitantes

Tasa de Difusión = solicitudes externas/solicitudes de nacionales

Fuente: IMPI, Base de datos de Patentes, 1998

El Coeficiente de Inventiva<sup>40</sup> ha empezado a incrementarse en los dos últimos años y como el crecimiento ha sido mayor que el crecimiento de la población representó un incremento del número de inventos per cápita.

Entre 1995 y 1996 la Tasa de Difusión<sup>41</sup> en México ha revertido la tendencia negativa de años anteriores. En estos dos años se puede observar la contraparte del impacto del PCT en el aumento de solicitudes de patentes extranjeras en México con el incremento de solicitudes de patentes mexicanas en el extranjero. No obstante el bajo nivel de patentamiento es lo que incide en gran medida en estas relaciones. Pero también puede explicarse por los cambios profundos hechos en la legislación de Patentes de Invención, el principal cambio

<sup>40</sup> El coeficiente de Inventiva es el número de solicitudes tramitadas por nacionales por cada 10,000 habitantes.

<sup>41</sup> La tasa de Difusión es el cociente del número de solicitudes hechas por mexicanos en el extranjero entre el número de solicitudes de nacionales.

fue la abolición de la ley en 1991y a partir de allí libre mercado, lo cual ha favorecido la posición de mercado del sector de empresas transnacionales trayendo aparejada la 'destrucción' de capacidades tecnológicas previamente existentes en la sociedad, que de manera incipiente, habrán comenzado a desarrollar empresas locales, nos referimos al período de la ISI.

En el siguiente cuadro se aprecian estos indicadores (Relación de Dependencia, Coeficiente de Inventiva y Tasa de Difusión), en el contexto de los países de la OCDE.

**Relación De Dependencia, Coeficiente De Inventiva,  
Tasa De Difusión Y Patentes Solicitadas En EUA  
Para Algunos Países De La OCDE, 1996**

PAÍS	RELACION DE DEPENDENCIA	COEFICIENTE DE INVENTIVA	TASA DE DIFUSIÓN	PATENTE EN EUA
Alemania	1.8	5.2	6.7	16,718
Australia	4.0	4.6	7.7	1,891
Canadá	17.5	0.9	26.6	4,888
España	27.3	0.6	7.1	614
EUA	1.0	4.0	9.5	n.r.
Finlandia	27.8	4.3	24.4	1,494
Francia	6.2	2.2	9.5	6,540
Grecia	127.7	0.4	3.4	47
Hungría	29.6	0.8	4.6	129
Islandia	1,281.1	0.6	n.d	n.d
Japón	0.2	26.9	0.6	43,156
México	16.5	0.04	2.7	114
Portugal	609.9	0.1	8.9	25
Reino U.	4.8	3.1	12.6	7,881
Rep.Checa	40.5	0.6	1.3	45
Suecia	14.1	4.7	27.7	3,090
Turquía	53.2	0.1	1.0	10

Fuente: OECD, Main Science and Technology Indicators, 1997  
n.r. no representativo, ya que es el país que se toma de referencia,  
n.d.: no disponible

La Relación de Dependencia en 1996 aumenta en general para todos los países respecto de años anteriores. Efecto resultante de la alta aceptación del PCT en todo el mundo. Para el caso de México fue comparable a la de países como Canadá y Suecia, pero el Coeficiente de Inventiva como la Tasa de Difusión de México tienen un progreso incipiente.

Por último podemos ver en los cuadros siguientes las empresas e instituciones líderes en solicitudes de patentes en México según las registradas por el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (1999).

**Empresas E Instituciones Nacionales Líderes  
En Solicitudes De Patentes En México, 1998.**

<b>EMPRESA O INSTITUCION</b>	<b>SOLICITUDES</b>
Central Impulsora, S.A de C.V	21
UNAM	15
Instituto Mexicano de petróleo	14
Consorcio G Grupo Dina	6
Servicios CONDUMEX S.A de C.V	6
Centro de Investigación en Química Aplicada	6
UNANL	5
Universidad de Guanajuato	5
CUPRUM S.A de C.V	4
Grupo P.I. MABE	4
MZM S.A de C.V	3
Universidad Autónoma Metropolitana	3

Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, 1999

En este sentido podemos decir dos cosas, por un lado se observa entre los líderes a Condumex, por el otro en el cuadro 4.3.e se puede ver que Condumex (de GCARSO) es la que menos esfuerzo patentador presenta, siendo ALFA de mayor esfuerzo en este sentido, le sigue VITRO y luego DESC, entre todas sólo representan un porcentaje bajísimo de 6% del total de solicitudes tramitadas según las estadísticas del CONACYT (según cuadro 4.3.c), donde el 5% lo hacen en el extranjero y sólo un 1% en el país.

**Cuadro 4.3.e: Cantidad de Solicitudes Presentadas de Patentes\***  
**De los GEE estudiados**

	Decadas						En donde patentan			
	70s	80s	90-95	96-00	90s	Total	México	Extranjero		
ALFA	5	226	63	31	94	325	38	287		
CARSO			9	39	48	48	4	44		
CIFRA	0	0	0	0	0	0				
DESC	8	49	9	9	18	75		75		
FEMSA	0	0	0	0	0	0				
VITRO	33	75	47	34	81	196	54	142		
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>350</b>	<b>128</b>	<b>113</b>	<b>241</b>	<b>644</b>	<b>96</b>	<b>548</b>		
Total de Solicitudes de Nacionales*							11160	5.77	0.86	4.91

Fuente: Investigación propia en bases de datos sobre Patentes a nivel mundial

\* Tengase en cuenta que la cantidad esta referida hasta 1998, véase Cuadro 5e.

Esto puede indicar que en el mercado doméstico no requieren de protección, porque se desenvuelven en mercados segmentados donde cada empresa en general ocupa una posición de liderazgo monopólico dentro de su nicho, y por ello deciden protegerse en aquellos países en donde ven peligrosos competidores; por ejemplo en producto ALFA patenta en E.U y Alemania, CARSO lo hace en EU, Canadá y España, DESC tiene todas menos dos en Italia, mientras que VITRO lo hace en México, Brasil y Argentina. En cambio en proceso como en equipo todos patentan más en EU, México, Alemania y España (véase cuadro 4.3.f).

**Cuadro 4.3.f: Nivel de Patentamiento en los GGE conglomerados Mexicanos**

	Grupo	Empresa Que + patenta	Cantidad de Patentes*					Países en la que Patentan **											
			Decadas					USA	CN	MX	ES	DE	IT	FR	Otros#	BR	AR	Ddo.+	
			70s	80s	90-95	96-00	Total												
En que patentan	Producto	ALFA	ALFA		2	1		3	1		2		1						19
		CARSO	Condumex				12	12	4	7		5					6		
		CIFRA																	
		DESC	Laboratorio Bioquímex	4	30	1	1	36					37		2				
		FEMSA																	
		VITRO	VITRO	4	6*	4*	2*	16			6	1					4	7	
		Total																	
	Procesos	ALFA	Hylsa	2	67	14	20	102	35	6	28	37	41	14	7	42	12	7	19
		CARSO	Condumex			3	5	8	1	2	3	2					2		
		CIFRA																	
		DESC	Unik	2	13*	4*	2*	21	1		1	2	4	10		9			
		FEMSA																	
		VITRO	VITRO y Vidrio Plano	8	21	14	20	63	33	3	19	3	2			5	2		
		Total																	
	Equipo	ALFA	Hylsa	1	45	22*	24*	80	22	6	16	29	26	4	6	16	4	6	19
		CARSO	Condumex			4	4	8	4	4	1	2	1				2		
		CIFRA																	
		DESC	Laboratorio Bioquímex	1	1	3	1	6				1		2		3			
		FEMSA																	
VITRO		VITRO	16*	49*	15*	14*	94	46	4	35	5	5	2		5	10			
Total																			

Fuente: Investigación propia en bases de datos sobre Patentes a nivel mundial

\* : El total se refiere solicitudes diferentes de patentes. \*\*: Las cantidades hacen referencia a todas las solicitudes con número diferentes de patentes hechas en cada país, la sumatoria no coincidirá con la anterior columna porque una patente puede ser patentada en diferentes países o solo en tres o en uno. (#) : Otros países se refiere a países de Europa

Esto respalda la afirmación que hacen algunos autores como Capdevielle (2000) que las actividades con tecnologías de producción maduras<sup>42</sup> no generan un alto nivel de innovaciones o bien éstas son fáciles de imitar y tienen por lo general su origen en proveedores externos a la industria, actividades que presentan un menor dinamismo y no generan rentas tecnológicas significativas.

Todos los grupos seleccionados, exceptuando a CIFRA y FEMSA que se casaron con alguien importante, el resto mantienen alianzas estratégicas o joint ventures tecnológicos con proveedores de maquinaria, equipos e insumos

<sup>42</sup> Según la clasificación industrial de la OCDE, agrupo a los bienes de alta tecnología en las siguientes ramas industriales: aeronáutica, computadoras-máquinas de oficina, electrónica, farmacéutica, instrumentos científicos, maquinaria eléctrica, químicos, maquinaria no eléctrica, armamento, además son consideradas como el resultado de un intenso proceso de I&D tecnológico y se caracteriza por presentar una evolución frecuente, requieren de fuertes inversiones de capital con alto riesgo, tienen una evidente importancia estratégica y generan elevados niveles de cooperación y competencia internacional. El conjunto de bienes con alta tecnología incluye bienes de consumo final, bienes intermedio y la maquinaria y equipo empleados por una industria (tecnología directa).

especializados que les proporciona actualización tecnológica y su asimilación a través de patentes y licencias, como lo hemos visto en el punto anterior, por lo que operan en total dependencia, al menos en tecnologías críticas, o con operación conjunta del sistema productivo para incorporar innovaciones a partir de la adaptación de tecnologías desarrolladas en el exterior, esto coincide con sus patentamiento en procesos o equipos donde sí han generado innovaciones.

Las tecnologías más avanzadas que incorporan innovaciones radicales, son comúnmente generadas en el exterior y en México se les incorpora mejoras incrementales por adaptación y aprendizaje local (Capdeville, 2000).

Los únicos grupos que muestran mayor esfuerzo por patentar en la década de los 90s son CARSO y VITRO, el resto muestra mayor esfuerzo hecho en los 80s que en los 90s, algo que también sucede a escala nacional, lo cual puede explicarse que con la apertura en los 90s los grupos requerían actualizar su capacidad productiva y ampliarla para poder lograr mejores respuesta a las demandas frente a nuevos competidores, lo que requirió de parte de los grupos nuevos conocimientos y tecnologías incorporadas en maquinaria y equipo, algo sumamente reducido en los 80s por la crisis económica (entre la incertidumbre inicial y el ajuste macroeconómico posterior) que no les permitió realizar grandes inversiones.

Pero también la apertura económica a partir de 1988 permitió una reducción en los precios de los bienes de capital, sumada a igual tendencia decreciente en el ámbito internacional, produjo un abaratamiento que indujo su uso, ayudando así a realizar grandes inversiones para su actualización/modernización, compra de empresas, de activos, reorganización y diversificación durante los 90s, en lugar de maquinaria y equipos de fabricación nacional, por un lado, y de mano de obra, por otro.

Son varios los cambios de comportamiento microeconómico que destaca Katz (2000) como impactos importantes en el comportamiento tecnológico que derivan del cambio de precios relativos del equipamiento importado. Por una parte, el abaratamiento relativo de los bienes de capital, como dijimos, induce a un proceso de *capital deepening* en la economía, esto es, de profundización de la intensidad de capital con que operan los diversos sectores de la actividad

productiva. Por otra, el abaratamiento relativo de los equipos importados, *vis a vis* los nacionales, trae aparejada la sustitución de estos últimos y la pérdida de participación relativa de la industria doméstica de bienes de capital en las nuevas inversiones que se encaran en la economía. Los recursos de los GGE estudiados reportan en toda la década inversiones en este sentido, poniendo en varios casos como la estrategia principal del periodo hasta el 2000.

En tercer lugar, al aumentar el ritmo de reposición de los equipos de capital se induce un claro proceso de 'rejuvenecimiento' del parque de maquinas disponibles en la economía. En adición a todo lo anterior, también se observa una marcada contracción en los esfuerzos domésticos de ingeniería llevados a cabo en los departamentos de mantenimiento de las firmas industriales con el propósito de extender el ciclo de vida útil de los equipos. Dado que ello es ahora menos necesario que en el pasado dicha actividad, de alto contenido de ingeniería local, resulta menos justificada que antes.

Por último, de todos ellos para CIFRA y FEMSA no se encontró patente alguna ni en México ni en el extranjero, lo cual se podría explicar por los tipos de sectores en que se encuentran, no obstante en todos los casos corresponde este esfuerzo, con el dinamismo de las políticas implementadas por el gobierno entre los 80-90s. Pero en ellos sí se observa otros de los cambios que la apertura económica propició: el aceleramiento del ritmo de incorporación de equipos y maquinaria de base computacional y la transición hacia formas de organización del trabajo en 'tiempo real'.

Ello tiene un claro impacto sobre la naturaleza de los procesos productivos, lo que hoy exhiben menos 'tiempos muertos', menos lead time entre diseño y manufactura, menos tasas de defecto y de re-trabajo. En otros términos, la productividad ha aumentado no solamente por el aumento de la relación capital/trabajo sino también por el gradual ingreso al parque de máquinas de una 'generación' más sofisticada de equipos que lleva a 'estilos' más eficientes de organización del trabajo (Katz, 2000).

La globalización de la producción y la mayor integración en programas de alcance multinacional como es el caso de estos dos grupos aliados a transnacionales fuertes, ha favorecido a que reducir su mix de producción,

especializándose en uno (o unos pocos) productos de la gama que elabora la corporación a escala mundial, actuando como importadora y distribuidora de los restantes en el medio doméstico.

¿Qué efecto tiene esto en la tecnología? Al especializarse en solo un reducido número de rubros más estandarizado y homologado al nivel de la corporación como un todo se ha reducido la demanda de este tipo de empresas por servicios domésticos de ingeniería 'adaptativas' que las mismas realizaban en el pasado para 'aclimatar' a las necesidades locales diseños de productos, procesos productivos y equipos traídos del exterior (Katz,2000).

Al parecer esta desverticalización de los procesos productivos, que también lo observamos en las alianzas (redes), en las empresas industriales a reducido tanto su nivel de autofabricación de partes y piezas como el aprovisionamiento local de las mismas, sustituyendo importaciones por insumos intermedios de fabricación doméstica. A consecuencia de ello Katz afirma que muchas empresas industriales se acercan hoy más al polo de la 'maquila' —esto es, al modelo de organización productiva de ensamble de partes y piezas- que al de la producción integrada. Por otro lado también señala que dicho proceso amenaza -al estar fuertemente basado en insumos intermedios importados- contra el funcionamiento de cadenas productivas locales previamente existentes en la economía.

Entonces, el nivel de patentamiento como indicador del desempeño tecnológico que mide la capacidad innovadora de los GGE conglomerados mexicanos no es representativo (6%), no sólo por ésta gran brecha existente entre los GGE estudiados y las estadísticas nacionales, las cuales parece estar asociado a las tendencias internacionales de innovación en relación con sus posibilidades de comercialización y conveniencia de protección en México y no con la capacidad sectorial de innovación endógena (Capdeville, 2000)<sup>43</sup>, la estrategia que mantienen es de Seguidora y en esa línea pretender ser competitivas<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Capdeville, Mario; (2000); "Composición tecnológica de la industria manufacturera mexicana", Revista Mercado de Valores, pp 18-27; México

<sup>44</sup> Cabría en otro estudio comprobar si en verdad la estrategia de ser seguidoras las ha hecho competitivas.

Análisis hechos (Idem) por sectores tecnológicos indican que las empresas concentran su patentamiento en los sectores intensivos en escala y dominados por el proveedor, participación que no corresponde a los patrones internacionales, pero puede ser explicado por el hecho de que las empresas nacionales participan con mayor intensidad en tales sectores y las transnacionales no patentan desde sus subsidiarias en México, sino desde sus casas matrices.

Antes de pasar al análisis de otro indicador es necesario mencionar que el creciente financiamiento y participación activa del sector privado en el ámbito de la educación, tanto a nivel secundario como universitario, ha generado una importante 'dualidad' al interior de los mercados de formación y capacitación de recursos humanos con la consiguiente influencia sobre la investigación y desarrollo donde han reducido, o lisa y llanamente discontinuado tales esfuerzos gestando así un silencioso proceso de 'destrucción' de capital humano.

Todo este listado, que obviamente no es completo, hace referencia a algunos de los cambios importantes entre el mundo económico y el tecnológico, con su correlato en el mundo de lo institucional. En este sentido último la reducción en el nivel y dispersión de las barreras arancelarias, la convergencia hacia leyes de propiedad intelectual semejantes a las de países desarrollados, hacia normas y *standards* de calidad de certificación internacional, nos hablan de un gradual proceso de *aggiornamiento* en el campo de las instituciones, fenómeno que ha venido acelerando su paso en años recientes, a raíz de los cambios que están ocurriendo tras la Ronda Uruguay del Gatt, por un lado, y de la presión que en este sentido ejerciera el Departamento de Comercio de los Estados Unidos con el propósito –finalmente alcanzado– de que los países de la región modificaran su legislación de patentes consagrando la protección de productos algunos sectores favoreciendo a los operadores extranjeros cuyos activos tecnológicos y acervos de ingeniería quedaron resguardados.

### Premios y certificaciones<sup>45</sup>

Los premios y certificaciones es una herramienta para asimilar tecnología dentro del contexto de requerimientos del mercado. Como indicador pretende analizar la contribución al conocimiento de la cultura y actitud empresarial hacia el empleo, adopción de tecnologías y métodos para el aseguramiento de la calidad. El dominio de dichos procesos la podrán colocar como empresas en vías de desarrollo tecnológico activo y con potencial para convertirse en empresas innovadoras. Estas prácticas también son reconocidas en el sector industrial como asociadas con la mejora continua, que es un importante eslabón en el trayecto de las empresas hacia la calidad total.

La evolución de las certificaciones en general en el país, muestra que la ~~tasa-media-anual-de-crecimiento fue del 60.9% entre el 94-98~~, en tanto que los primeros años de la década de los 90s muestra sólo un desarrollo incipiente en la aplicación de las normas, en 1994 apenas se registraba una cantidad inferior a la centena de establecimientos. Si observamos en el cuadro 4.3.g vamos a comprobar esta estadística nacional cuya fuente es la SEP-CONACYT.

---

<sup>45</sup> En el anexo se presentan una serie de gráficos que puede ampliar la visión de las certificaciones como de patentes en México.

Cuadro 4.3.g: Premios, Reconocimientos y Certificaciones logradas por GGE estudiados

Grupo	Empresa	Premios					Certificaciones		
		Tipo	Motivo de	Otorgado	País	Año	Empresa	Tipo	Año
ALFA	Nemak	QSP(Quality, Service, Price)	En Calidad	General Electric	EU	1996	Poñoles,	ISO 9000	1995
	Sigma	Trophes d'Or	Sodima International	Franquicia con mayor		1996	Alpek y todas	ISO 9000	1995
				crecimiento mundial		1997	sus empresas		
				en ventas			Hylsamex,	ISO 9000	1995
							Aceros Planos	ISO 9002	1995
							Monterrey	Certificado de	1995
								Agricultura de	
								EU	
							Sigma	ISO 9002	1998
CARSO							Colombin Bel	DS 9000	1999
							Alestra	ISO 9000	2000
							Telmex	ISO 9001	1998
								ISO 9002	
CIFRA									
DESC	Irsa - Girsá	Premio Nacional de Calidad	Calidad	n.i.	Mx	1996	Nhumo	ISO 9002	1995
	Irsa - Restirene	Premio Nac.de Innovación	n.i.	n.i.	Mx	1997		ISO 9000	1995
		Tecnológica					Girsá	ISO 9002	1995
	Unik - Nhumo	Premio Nac.de Calidad	Calidad		Mx	1997		ISO 9000	1995
	Tremec	Reconocimiento	Proveedor del año	General Electric	EU	1997	L. Bioquímex	ISO 9000	1996
	Tremec	Premio Nac.de Exportación	n.i.	n.i.		1998	Negromex	ISO 9001	1995
	Tremec	Shingo Prize	Exelencia en manufactura	Universidad de Utha	EU	1998	Nhumo	ISO 14001	1997
Pistone Moresa	Reconocimiento	Proveedor del año	General Electric	EU	1998	Unik	ISO 9000	1998	
							ISO 9001		
FEMSA	Coca Cola Femsa	Proyecto Infinity	Sistema Mundial de Información			1997	Coca Cola Femsa	ISO 9000	1997
		SAP	Sistema de Manufactura			1997			
		(ambos de Coca Cola)							
		BASIS	n.i.			1997			
VITRO	Vidrio Plano	Supplier of the Year	Pro ventas	General Motors	EU	1999	Todas las plantas	ISO 9000	1996
		The Leading Edge	Pro ventas	Volkswagen	MX	1999			
	MEF	Global Supplier of the Year	Proveedor Global del	División de Trnasporte	EU	1999			
		Award	año	de General Electric					
	Enseres Domésticos	Premio Nac.de Tecnología	n.i.	n.i.	Mx	1999			
Vidriera Los Reyes	Premio Nac.de Calidad	n.i.	n.i.	Mx	1999				

Fuente: Elaboración propia en base a informes anuales de los GGE

La norma de calidad que generó el mayor número de certificaciones fue ISO-9002 con 71.68% de las certificaciones vigentes, en segundo lugar quedó el modelo 9001, con 27,92% y una cantidad reducida optó por la ISO-9003, 0.4%. La mayor participación la tuvo las grandes empresas (71%), de ese 71% el 31.1% pertenece a grupos corporativos listados en las 500 empresas más importantes de acuerdo a la Revista Expansión, el sector manufacturero participa con el mayor porcentaje (82.4%), el de servicio con el 8.7% y, en el resto aún es incipiente.

Destacan con dinamismo el estado de Nuevo León, de México y Distrito Federal. De los grupos estudiados y sólo los que se encuentran en el cuadro optaron por las normas ISO-9000 y 9001 y sólo una, Alpek (y todas sus empresas)

con la ISO-9002, Nhumo con la ISO-14001 y muy recientemente (1999) Colombin Bel (ALFA) con la QS-9000.

Resumiendo este punto, podemos decir que como nación existe un esfuerzo sostenido para alcanzar niveles comparables con otros países desarrollados en ciencia y tecnología, pero aún son muy escasos. Los grupos se desarrollan dentro de este contexto y su desempeño también responden al mismo patrón, la década de los 90s ha servido para invertir en nuevas plantas para ampliar capacidad productiva, incorporar desarrollos tecnológicos (aunque algunas no indica cuáles), modernizar maquinarias y equipos, abrir centros comerciales y de ingeniería, mejoras tecnológicas, tecnología informacional, nuevas técnicas, conocimientos, sistemas en una palabra tecnologías blandas, alcanzar estándares, incorporar marcas, y donde sólo VITRO explícitamente destina el 2% de sus ventas para I&D, el resto de los grupos estudiados no reportan ni en porcentajes, ni en valores absoluto suma alguna dedicada específicamente a I&D.

Su nivel de patentamiento como certificaciones son pobres, por lo tanto los GGE conglomerados mexicanos van a la par de una etapa de lento crecimiento iniciado en los 90s, pero que manifiestan problemas que afectan el desarrollo tecnológico del sector industrial, predominando aún los sectores maduros, con insignificantes cambios al nivel de sectores tecnológicos en términos cuantitativos, con innovaciones adaptativas e incrementales en productos y procesos que continúan siendo incipientes con respecto a las nacionales e internacionales en sus mismos sectores. Exceptuando telecomunicación que pertenece al sector de nuevas tecnologías, todos se encuentran en tecnología madura y dentro de ella en tecnología media alta y baja, ninguno se halla en la clasificación de alta tecnología que da la OECD.

Entre esta situación nacional y la falta de articulación entre los sectores, merma las posibilidades de generar sinergias y externalidades tecnológicas que puedan ser empleadas por el conjunto de los productores nacionales. Pero esta situación no es sólo el resultado de la contracción de la inversión por la crisis económica, aunque fue afectada por ella sin duda, sino que la incapacidad de los productores nacionales de alcanzar una frontera tecnológica que se desplaza en forma acelerada y se sustenta en el desarrollo científico.

Además de los propios miedos de jugar dentro de un contexto de competencia globalizada, ya no bajo las felices armas que ofrecía un contexto de economía cerrada con apoyo de papá, lo cual también jugó en contra para esta generación en la que se vieron impotentes de competir a menos que se actualizaran tecnológicamente, algo que no contemplaron mientras protegidos se dedicaban a consumir los beneficios de los diferentes apoyos de los gobiernos.

Los nuevos equipos incorporaron alta tecnología electrónica y en comunicación, pero aún producen en general sobre la base del paradigma anterior de la metalmecánica, lo cual es más preocupante aún, porque de no desarrollarse capacidades requeridas que forman el conjunto del sistema nacional de producción e innovación, aun en un contexto de crecimiento, no digamos constante sino sostenible, razonable, el deterioro del sector continuará siendo trasladado al próximo siglo con costos que se traducirán en diferentes externalidades, que en un contexto de acelerado cambio tecnológico significará un retroceso que tendría efectos sobre el nivel de desarrollo económico y el bienestar de la sociedad.

## **CONCLUSIONES PRELIMINARES Y GENERALES**

El conocimiento de las estrategias de los GGE conglomerados mexicanos, la movilización de sus capitales, sus éxitos, el comportamiento y sus tendencias hacia fuera como asimismo hacia la sociedad es de fundamental importancia conocer y difundir, en tanto que son vehículos propulsores de cambios sociales-económicos y medios de transmisión que el Estado luego traduce en políticas. Por ello toman un papel protagónicos para las decisiones de toda una sociedad civil como de los restantes actores de la economía.

Cabe entonces que el conocimiento permee las diferentes capas sociales, se regulen políticas que estimulen un mayor compromiso por parte de las transnacionales en la distribución de sus beneficios, las que obtienen a partir de la sociedad, que obligada o no, fomentan sus actividades de expansión. Por otro lado cabe un mayor control hacia los efectos sistémicos que su actuar provoca, en tanto y en cuanto también nos compete participar ya que compartimos un mismo espacio de vida.

Teniendo en cuenta esta introducción se hará a continuación algunas consideraciones preliminares para luego pasar a las conclusiones generales, terminando con la presentación de una discusión teórica alimentada en el proceso de investigación llevada a cabo.

### **CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

La evidencia empírica hasta aquí presentada nos permite contar una historia relacionada con los GGE conglomerados mexicanos y su comportamiento expansivo en el curso de la última década, explicado en gran parte por las reformas estructurales pro-mercado pero en parte también, como resultado del proceso inercial de crecimiento que imprime el contexto globalizador internacional en las economías emergentes y específicamente la que absorbió México.

Nuestra historia busca relacionar lo ocurrido en materia de expansión e internacionalización de estos grupos –medidos en tres indicadores: IED, Redes y Tecnología- con las políticas de apoyo del Estado a través de sus diferentes gobiernos.

Dicha historia tiene un carácter apreciativo, no es del todo formal, más allá de que busca emplear algunas de las ideas teóricas principales del modo de desarrollo capitalista y su papel de influencia preponderante en el proceso de globalización, como asimismo ideas centrales de la moderna visión evolucionista para explicar el proceso expansivo y de internacionalización vivida por los GGE mexicanos tipo conglomerado. Siendo nuestra unidad de análisis limitado en lo geográfico, sectorial, si se puede tomar a los conglomerados en dicha acepción, como en el tiempo.

Los acontecimientos de las dos últimas décadas pueden respaldar la afirmación de que las políticas implementadas por el gobierno (De la Madrid, Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo) buscaron crear un nuevo patrón de competencia con menor intervención del Estado y más abierto al exterior, orientado a competir en un esquema legitimado por tales gobiernos, pero totalmente desarticulado de un proyecto nacional consensuado.

En este contexto, los GGE en general y conglomerados en particular, fueron beneficiarios grandemente del modelo de ISI y percibidos teóricamente como obstáculos para la constitución de un orden de libre competencia, dado su dominio en importantes mercados oligopólicos. Más sin embargo, en los hechos, la forma en que se dieron las reformas estructurales y medidas explícitas de fomento dieron lugar a un orden económico altamente favorable al desarrollo de los GGE en general.

Más allá de los apoyos directos, ya mencionados, de algunas actividades vía subsidios fiscales, se destacaron políticas importantes de apoyo como:

- ❖ El acceso privilegiado a las principales privatizaciones, las que nunca se hicieron en condiciones de libre mercado. En particular, se permitió que los entes privatizadores seleccionaran, en los pliegos de licitación, condiciones de acceso y de operación futura fuertemente discriminatorias. Más aún, como

comentan autores como Morera o Garrido, habría incluso evidencias de que, en algunos casos integrantes de los entes privatizadores o incluso de niveles políticos superiores fueron actores y beneficiados en las subastas de licitaciones.

- ❖ Las negociaciones comerciales internacionales tendientes a la constitución de áreas de libre comercio dieron, como era deseable, un papel importante al sector privado (Grandes Empresarios Mexicanos –GEM-) para que participara o asesorara respecto a sectores productivos y prácticas de política particularmente sensibles para cada país, en los que la apertura podría representar una amenaza o una oportunidad. Sin embargo, la propia heterogeneidad del sector privado al inicio de los 90s llevó a que esa participación fuera controlada en los hechos por los GGE o por cámaras empresariales en las que juegan un papel determinante.
- ❖ La implementación de la legislación para fortalecer la libre competencia mediante desregulación tendió a mantener el *statu quo* de concentración existente en algunas ramas industriales a partir del argumento que en economía abiertas el poder de mercado no está determinado por la existencia de una estructura industrial concentrada. La tesis de que lo adecuado era evitar acciones contra la competencia más que estructuras concentradas fue funcional para el sostenimiento de la participación de los GGE en su mercado clave.
- ❖ Algunos programas de fomento orientados a sectores no industriales también tuvieron un impacto positivo sobre los GGE, siendo esto particularmente evidente en casos como el de México, donde la demanda generada por grandes programas de construcción de carreteras y viviendas repercutió favorablemente sobre las empresas de construcción civil y las relacionadas con esta industria (DESC, VITRO, CARSO en sus subsidiarias) grandes componentes de los principales grupos del país.
- ❖ Si bien eran oligopolios generados mayoritariamente durante la ISI bajo condiciones de protección, el nuevo orden económico fue puesto en práctica y operó de una manera tal que fue altamente funcional para su crecimiento.

- ❖ Si bien pudimos ver que efectivamente los GGE han sido capaces de procesar las señales que ha emitido el nuevo orden económico. Sin embargo, incoherencias en tales señales han trabado la materialización de los resultados que serían de esperar de un desarrollo liderado por las exportaciones que pudiera articularse eficientemente con el resto del tejido industrial, más allá de sus líderes (Garrido, 1993)<sup>1</sup>.
- ❖ Por una parte, la apertura externa ha implicado políticas macroeconómicas determinadas por los vínculos con los capitales internacionales de corto plazo que operan como factores clave para financiar los déficit en cuenta corriente que la acompañan. En este contexto, el libre movimiento de capitales y la sobrevaluación de las monedas locales, causada por las altas tasas de interés reales en dólares, la ~~contracción del gasto público y la contención del salario real~~ son las “anclas” de los equilibrios macroeconómicos, en especial de la estabilidad de precios. Esto se traduce en que las señales que emite el entorno macroeconómico son contradictorias aunque hay estabilidad en el corto plazo, las condiciones en las que ésta se logra generan incertidumbre, especulación financiera y aumento de las expectativas de inestabilidad en el futuro. Entonces las variables claves de la política macroeconómica tienden a debilitar lo que debería ser el núcleo del nuevo modelo de crecimiento: un proyecto nacional hacia la inserción internacional eficiente. Señales ambiguas y confusas que favorecen y retroalimentan el énfasis en el corto plazo, desfavorable para una reestructuración sólida y para la competitividad de largo plazo.
- ❖ Los GGE en general tuvieron el apoyo económico (FICORCA en los 80s todos, FOBAPROA en los 90s, sino todos la mayoría de los estudiados) pero también uno ideológico orientado a potenciar la reestructuración y una nueva posición, siempre predominante ante las nuevas condiciones nacionales e internacionales de dicho sector económico. Y consistentemente con este enfoque, en una primera etapa de las reformas, se desecharon en general las

---

<sup>1</sup> Tomado de Wilson Pérez; (1998); “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos”: Siglo XXI, CEPAL; México, España

políticas industriales activas<sup>2</sup> y toda estrategia financiera, tecnológica y de organización orientada sistemáticamente a promover la reestructuración y rearticulación de los distintos segmentos y sectores de actividad hacia una nueva organización productiva capaz de generar una dinámica de competitividad sistémica. En una segunda etapa, a mediados de los 90s, ha habido un fuerte resurgimiento del interés del gobierno en desarrollar políticas de competitividad industrial, aunque todavía la voluntad política y la capacidad de implementación continúan siendo débiles (Peres, 1997); esto es también apoyado por estudios (Capdeville, 2000) que afirman que hay una total falta de articulación de los sectores que merma la posibilidad de generar sinergias y externalidades tecnológicas que puedan ser empleadas por el conjunto del sector productivo nacional, teniendo el Estado casi nula o ineficaz participación. La comparación realizada entre la evolución de los indicadores de esfuerzo y resultado tecnológico y los indicadores equivalentes para EU señalan que las brechas tecnológicas se han ampliado desde los años ochenta, en especial para los sectores intensivos en tecnología. La difusión interna de las mejores prácticas también ofrece resultados negativos. La evolución reciente de la industria, por ejemplo la manufacturera, tanto en relación con sus características estructurales como con la conducta de los agentes productivos, manifiesta problemas que pueden limitar el desarrollo tecnológico. En un contexto de acelerado cambio tecnológico internacional, esta situación significaría un retroceso que tendría efectos sobre el nivel de desarrollo económico y el bienestar social.

- ❖ Otros estudios (Cimoli, 2000) indican que hay una dicotomía estructural en la industria manufacturera local, por un lado, existe un pequeño grupo de empresas exportadoras modernas (como la muestra), por otro, hay un grupo, bastante más grande de empresas que son menos eficientes. Más aún, el grupo modernizado se está volviendo crecientemente globalizado en términos de orientación de su producción y de su capacidad para adquirir tecnología extranjera. Más importante, el proceso de liberalización ha generado sobre

---

<sup>2</sup> Se entiende por política industriales activa una política con intervención estatal definida y objetivos claros

todo incentivos para el desarrollo de redes con empresas e instituciones localizadas en otros países. Proceso que ha inhibido las actividades de desarrollo de redes locales, que no han contado con el apoyo suficiente en términos de vinculaciones entre los diferentes agentes del sistema mexicano de innovación. En otros términos, el sistema mexicano de producción ha modernizado una pequeña parte de la economía, debido a los efectos derivados de la apertura, no obstante, este proceso no ha sido acompañado por un creciente esfuerzo por estimular la creación de redes locales, tales como un sistema de vinculaciones extramercado, una cultura empresarial e instituciones que posibiliten que las empresas interactúen entre sí.

- ❖ Existe una clara necesidad de crear un sistema de innovación que sea capaz de fortalecer la densidad de las redes de cooperación entre centros de investigación, instituciones puente, instituciones tecnológicas y empresas. Los proyectos aislados raras veces son exitosos, dado que un sistema de innovación requiere de un apoyo sistémico: con instrumentos de promoción coordinados desde las instituciones que impulsan el desarrollo industrial (Nafin, Bancomext, Secofi) coherentes con los esquemas regionales y capaces de formar estructuras intermedias. Las redes hasta el momento han sido hacia fuera y sus beneficios absorbidos por una pequeña parte de la economía: los GGE en condiciones de internacionalizar flujos de comercio, inversión y capitales. El gobierno se encuentra en una actitud pasiva.

En cuanto al proceso de expansión de los GGE conglomerados en particular diremos que por ejemplo el caso de VISA-FEMSA, sus perspectivas son diversas, en el segmento de refrescos, las perspectivas están claramente marcadas por el papel que juega esta empresa dentro de la estrategia global de Coca Cola International, y aún por las propias perspectivas que esta última tenga en la "guerra mundial de las colas".

En cambio, para FEMSA cervezas el horizonte parece menos definido, y tiene fuertes determinantes por lo que hagan los otros competidores en los mercados de este producto, ya que en principio la estrategia de

---

... para promover una determinada actividad (Solleiros)

internacionalización de FEMSA en este segmento aparece con un fuerte signo defensivo. Particularmente la presencia ya consolidada de Anhauser Bush en México, como líder de la Modelo al tiempo que como el mayor competidor en EU, establece desafíos muy complejos en el horizonte de no muy largo plazo para FEMSA. A todo ello debe sumarse los efectos colaterales que todavía pudieran generarle a FEMSA la crisis de su grupo financiero BANCOMER y su reciente compra por parte del grupo BBV.

En cuanto a la transición hacia empresa multinacional efectiva de CARSO, y más aún, hacia una de carácter global como declara ser su meta, es aún compleja, porque en el terreno de las comunicaciones donde busca aquel horizonte, se enfrenta a gigantes extraordinarios en términos técnicos y financieros como tecnológicos, y que ya están altamente globalizados. En este terreno, buscando ventajas de internacionalización a través de CARSO Global ha sufrido retrocesos a los avances importantes que había realizado de su inversión conjunta con Sprint USA, reaccionando hacia el sur pudo avanzar adquiriendo importantes paquetes accionarios de compañías telefónicas de Sudamérica y Centroamérica para integrar las diversas áreas dentro del negocio de la informatización y hasta cruzo del otro lado del mar para empezar a penetrar el mercado de Europa, algo que con los gigantes que dominan aquel mercado le será bastante difícil.

En cuanto a VITRO aún no confirma su actual sendero de desarrollo internacional, tanto en las formas como en los segmentos de negocio donde opera, algo exigente para competir con éxito y crecer. Sus antecedentes de graves crisis, su última fue en su fase de expansión internacional en los 90s, plantean interrogantes sobre las calidades de management de este corporativo respecto a los desafíos globales de una industria en transformación. Sin embargo, el actual desarrollo geográfico logrado con su internacionalización y la diversidad de modalidades con que ésta se cumple según las diversas divisiones le da a VITRO fuertes capacidades competitivas que deberían permitirle continuar con su actual transformación.

ALFA y DESC tienen inversiones directas en un solo país distinto de México. En cuanto a ALFA, su IED con Dupont y su participación en el consorcio

acerero venezolano (SIDOR) están realizadas con participaciones subordinadas con líderes internacionales, lo que marcará los límites de sus propias estrategias de internacionalización. En el caso de fibra corta poliéster la asociación permite a ALFA acceder a una escala de negocios mundiales pero dentro de un segmento de esta industria dominada por Dupont-Dacron y sin adquirir control sobre los procesos tecnológicos sobre los que se basa la presencia de mercado de estos productos.

En lo que respecta a su participación en la industria del acero tiene otra importante inversión por medio de Hylsamex, ya que participa en el Consorcio Amazonia que compró la siderúrgica Sidor de Venezuela: En este consorcio las participaciones relativas son: Techint - Argentina (el 40%), Sivensa - Venezuela (el 20%), Usiminas - Brasil (el 10%) e Hylsamex - México (el 30%).

Desde un punto de vista, según Garrido (1999), para las empresas participantes esta compra tiene carácter preventivo para impedir el acceso de los competidores europeos al mercado latinoamericano, pero al mismo tiempo constituye una experiencia relativamente novedosa, ya que configura un corporativo constituido por empresas de la región, con el cual pudieron lograr la escala y condiciones requeridas para la compra.

Sin embargo, al mismo tiempo ALFA ingresó en una condición minoritaria frente a Techint que no sólo tiene mayor peso en esta empresa, sino que ha desarrollado una mayor vocación en el liderazgo regional dentro del negocio del acero.

De conjunto estas IED de ALFA crea senderos de expansión internacional de los que ALFA no disponía hasta el momento con su estrategia tradicional centrada en el mercado interno y vínculos internacionales mediante exportaciones y licencias, aunque ello estará condicionado por las estrategias del propio Techint como líder del proyecto.

Sin embargo, la solidez propia de ALFA como conglomerado diversificado en México sugiere que existen posibilidades reales para otros desarrollo internacionales que le den balance a esta dependencia con respecto a Dupont y Techint.

En el caso de DESC, su expansión internacional es limitada pero parece con muy buenas posibilidades de éxito, dada el área de negocios a que se orienta en EU y la muy buena disposición de recursos locales y en el exterior que logró Agrobios con sus recientes adquisiciones. Sin embargo tecnológicamente hablando es netamente asimiladora y al momento de evaluar su capacidad innovativa no muestra ningún índice de reacción.

Por último CIFRA se internacionaliza en relación sur-norte por su alianza con Wal-Mart quien ostenta un liderazgo indiscutible en EU.; sin embargo se encuentra dentro del grado de internacionalización por filiales para comercio y distribución, desarrolla competencias tecnológicas de las denominadas bandas, ya que innova en estructura organizativa, sistemas de comercialización y servicios, conocimiento que le es transferido por su asociada. Su horizonte es bastante complicado arriesgar y más aún de mantenerse en su línea tradicional de comercio pero con el desafío que lo mismo le da de innovar el sector maduro en que se encuentra.

## **CONCLUSIONES FINALES**

A continuación y siguiendo las variables usadas para comprobar la hipótesis presentamos los principales elementos que resultan del trabajo realizado para comprender la configuración de la expansión e internacionalización de los GGE en la presente década, y su correspondencia con el apoyo del gobierno e importancia en términos de conocimiento útil y disponible para innovar.

En los GGE seleccionados el apoyo del gobierno fue básico como se ha dejado demostrado y asentado en las conclusiones preliminares. Sus antecedentes señalan su crecimiento y conversión en conglomerados; a partir de este apoyo se prepararon para enfrentar la apertura de la economía.

Las variables que sirvieron para seleccionar la muestra, marcan el antecedente de algunos grupos (conglomerados) dentro de los GGE mexicanos privilegiados más destacados. Se suma a estos antecedentes las nuevas políticas de apertura, privatizaciones y firma de tratados que abre nuevas posibilidades de

crecimiento, el cual se da en la primera mitad de los 90s en un entorno de sensible fragilidad financiera y de manera especulativa a gran escala. Antecedentes que consolida el patrón de integración – adaptación al nuevo modo de desarrollo de un capitalismo con paradigma global.

Los GGE conglomerados logran expandirse en el mercado nacional fortaleciendo su presencia como asimismo se internacionalizan; como consecuencia de ello generan resultados y tendencias complejos y multidireccionales para ellos mismos y a nivel social.

Respecto de ellos mismos es posible hacer algunas consideraciones generales y luego realizar algunas precisiones particulares siguiendo las tipologías utilizadas con relación a cada una de las variables usadas y su integración a partir del apoyo del gobierno para convertirse en multinacional.

En términos generales, al internacionalizarse los GGE lograron resultados positivos en diversos campos, los que de conjunto dan, a estas empresas, una nueva condición estratégica frente a las exigencias y posibilidades de la competencia en economías abiertas.

Por una parte, y destacando dos períodos en los 90s (antes y después de la crisis) que operan de forma distinta podemos decir que hasta la crisis, su orientación estaba fija: apostar en el corto plazo con una visión estrecha de la realidad y de las nuevas condiciones que imprimían las nuevas tecnologías, la innovación, la apertura y la globalización toda.

En la segunda mitad de los 90s camino a ser globales, estos GGE transformados desde sus condiciones originales configuradas bajo la ISI y el proteccionismo, se constituyen en empresas multinacionales. Todos tienen una configuración multinacional de alcance regional, ya sea en el ámbito de América del Norte o en América Latina (lo podemos ver en el cuadro n° 5 de tipología de los GGE conglomerados).

Cuadro n°6: Tipología de los GGE conglomerados mexicanos con IED, Redes y Tecnología

Relación	Internacionalización													
	Grado	Tipo de Producción Internacional	GGE	Forma y Control de la Integración				Vía			Se expanden con Tecnología			
				Independiente	Asociada con el Líder Regional o Global	IED	Exportaciones	Redes		Propia	Asimilación	Innovan		
								Marido Importante	Entramadas Relaciones					
Sur-Sur	Multinacional	Especialización	ALFA		X	X	X		X	⊙	X	⊙		
	Regionalizada	Racionalizada	VITRO	X	X	X	X		X	⊙	X	⊙		
			DESC	X		X	X		⊙	⊙	X			
			FEMSA		X	X		X						
			CARSO		X	X			X					
Sur-Norte	Multinacional	Especialización	ALFA							⊙	X	⊙		
	Regionalizada	Racionalizada	CARSO											
			(VITRO)	X	X	X	X		X					
			Filiales para comercio y distribución	CIFRA		X	X	X	X					
			FEMSA		X	X	X	X						
		Cerveza												

Fuente: Elaboración en base a la investigación realizada.

Nota: ⊙ Insipiente  
( ) Incipiente

Este paso lo dan de la mano del gobierno como también vía IED y Redes, conformando una producción multinacional altamente beneficiosa entramando relaciones y flujos en intrincadas redes, desde y hacia México, perfilando el tipo de producción internacional de especialización racionalizada en la mayoría de los GGE conglomerados, excepto CIFRA y FEMSA Cervezas que lo hacen de tipo filiales para comercio y distribución, lo que también les proporciona ventajas del common governance.

Como resultado de este desarrollo, los GGE incrementaron significativamente su tamaño, y esto lo hicieron con niveles adecuados de rentabilidad logrados con base en fuertes programas de inversiones que les permite reducir costos y mejorar competitividad.

Esta ampliación de sus mercados a otros países, tanto vía exportaciones como inversiones directas, aunada a los ya mencionados programas de inversiones locales y las medidas para incrementa la diferenciación de producto y expansión de la producción en los segmentos con mayor potencial en la cadena de valor, les permitió estabilizar o renovar el ciclo de vida para los productos maduros que producen.

Con todo ello los GGE pudieron participar exitosamente en áreas de competencia global o regional en sus líneas de productos tradicionales. Pero no

antes de pasar por una integración vertical y conglomeración que había chocado con los límites de la propia dimensión del mercado interno llevándolas a diversificar de manera no planeada y no relacionada sumamente vulnerable, teniendo que reestructurar, desintegrar, volver a integrar planteando nuevas estrategias.

Por otra parte la producción internacional les brinda a las empresas un desempeño con una cierta autonomía respecto de las evoluciones de la economía nacional, aunque la mayoría de ellas continúe teniendo su centro principal de actividad productiva y comercial en el mercado interno. Asimismo, esta nueva configuración multinacional de los GGE potencia también sus capacidades de management, organizativas, en las modalidades para enfrentar la competencia bajo distintos contextos así como promueve aprendizajes y transferencias tecnológicas que mejoran sus capacidades productivas.

Finalmente esta expansión internacional mediante IED y Redes ha llevado a que estas empresas deban transformar su forma tradicional de propiedad para exponer una mayor parte de sus paquetes accionarios en los mercados.

De conjunto puede señalarse, al considerar los resultados de los GGE en su internacionalización mediante IED y Redes, que su éxito en dicha expansión sería una evidencia de que han mejorado su posición como consecuencia de haber reaccionado con estrategias pro activas frente a los desafíos de la competencia en economía abierta.

Esto parecería ubicarlas en un terreno con mayores perspectivas que aquellas empresas que asumieron estrategias defensivas para absorber el impacto de la competencia internacional –replegándose en sus mercados locales tradicionales- y que en varios casos terminaron finalmente siendo absorbidas por empresas extranjeras.

Sin embargo, como es habitual, estos éxitos tienen al mismo tiempo efectos estimulantes para la competencia de estos GGE, porque con la expansión internacional entran a una nueva fase de pugnas competitivas en la que se confrontarán a empresas globales.

Para enfrentar estos nuevos desafíos surgidos con la internacionalización, resulta relevante lo logrado en cuanto a la escala y alcances en su estructura y operación.

Dentro de la tipología de diversificación geográfica utilizada para nuestro análisis los GGE pueden ser caracterizadas como entidades en transición dentro de la internacionalización, ya que a consecuencia de ella están con distinto grado en escenarios de competencia global. Lo que significa que deberán utilizar sus capacidades logradas con los cambios resultantes de sus IED y Redes para enfrentar a su favor los principales desafíos que ello les plantea a futuro, aumentando su capacidad competitiva para avanzar posiciones en la pugna global, so pena de enfrentarse a la posibilidad de ser compradas por sus competidores, cediendo posiciones en el terreno de la internacionalización.

Quizás el aspecto más sustantivo de estos desafíos provenga de que estas empresas exitosas operan en industrias de tecnologías maduras, en sectores que aún no pueden integrar completamente como es el caso de los grupos que están en petroquímicos y por otro lado tanto, sus tecnologías genéricas como su potencial tecnológico e industrial se encuentran en relación de dependencia (base y punto de partida para la selección de los negocios).

Si observamos el potencial tecnológico de los grupos estudiados están basado en el planteamiento convencional de divisiones independientes que interpreta el crecimiento como un movimiento vertical de diversificación fragmentado en negocios estáticos, en los teóricos también hay divergencia de pensar en éste sentido; es decir: por ejemplo la demostración que hizo Rumelt (1974), de que ninguna de las estrategias, diversificación inconexa o conglomerado así como integración vertical, proporcionan invariablemente grandes rentabilidades, por ejemplo las empresas japonesas como Sony, Mitsubishi o Yamaha ofertan productos extremadamente diversos, al igual que 3M o Hewlett Packard en los EU y no son conglomerados, sino que utilizan el potencial tecnológico como elemento conexo de la diversificación.

El potencial tecnológico se basa en la visión horizontal de la empresa, más que integrada verticalmente en unidades de negocio estáticas. La

combinación gira entre diferentes negocios interconectadas según un potencial tecnológico común. La empresa apunta a un espectro muy amplio de productos, mercados e industrias donde su saber hacer tecnológico puede convertirse en ventaja competitiva.

Esta diversificación -conexa o relacionada- se desarrolla en torno a un conjunto central de destrezas corporativas que fundamentan el potencial tecnológico de la empresa. Esto constituye lo central con respecto a los competidores, las empresas necesitan recoger las capacidades de inteligencia para conservar la posición en el desarrollo de la tecnología, dentro y fuera de la industria; sobre la base de ella combinará otras tecnologías para lograr competencias esenciales, como las habilidades personales, los conocimientos organizativos y administrativos, todo lo que hace a la cultura organizativa de la empresa, lo que los líderes reconocen y construyen sus estrategias competitivas alrededor de ellas.

En estas competencias últimas los GGE han realizado un esfuerzo sustancial, adquiriendo conocimientos a través de sus formas de internacionalizarse como la innovación financiera que lograron hacer en cuanto a acceso de recursos se refiere en los mercados de capitales, sin embargo en cuanto a tecnología observamos un tremendo déficit.

Podríamos decir que la asimilación, dadas las condiciones tecnológicas que vive el país, quizás sea muy importante en esta hora, pero sostienen autores como Pavitt (1985) que cuanto mayor parte de la tecnología de una empresa y/o tecnología clave procede del exterior, tal dependencia será tanto más elevada cuanto mayor sea la necesidad de la tecnología y más concentrada esté la fuente de abastecimiento.

En muchos casos, la adquisición implica no sólo información escrita, sino también capacidades incorporadas en personas y saber hacer, así como la adaptación de la tecnología a las condiciones y a los mercados locales. En consecuencia, muchas empresas padecen una dependencia doble. Relaciones que hemos observado se han esforzado los GGE estudiados a mantener, en tanto que su umbral crítico de I&D aún es muy débil para contar con un acervo

tecnológico capaz de desarrollar aptitudes tecnológicas endógenas y de estimular la capacidad para innovar, lo cual fue demostrado con los indicadores usados y lo que las confronta a un dilema central.

Pero esta es una incapacidad también determinada por la misma historia que muestra con claridad que la interacción de los programas de estabilización macroeconómica, destinados a enfrentar la crisis de la deuda, por un lado, y las reformas económicas de liberalización pro-mercado que les sucedieron, por otro, indujeron un fuerte proceso de transformación estructural en toda la región, no sólo México, afectando la base institucional, tecnológica y productiva.

Parte del aparato productivo e institucional preexistente produciendo simultáneamente 'éxito' y 'fracaso', "creación y destrucción", 'ganadores' y 'perdedores' dentro de un cuadro de transformación de la morfología y comportamiento de los mercados que están lejos de haber concluido. El régimen global de incentivos esta cambiando y siendo gradualmente sustituido por otro modelo de organización social de la producción de rasgos significativamente diferente, asegura estudios hechos por Katz (2000).

Las grandes empresas transnacionales son, claramente, las que emergen como 'ganadoras' del complejo episodio de mutación estructural que Katz describe en su estudio. Y lo son, no tanto por la apertura de nuevas instalaciones productivas como por el fenómeno destacado durante los 90s de adquisiciones y fusiones de empresas.

Estas reformas estructurales trajeron más un efecto 'destructivo' que 'creativo', por sus impactos en cuadros masivos de desempleo estructural, de destrucción de capacidades tecnológicas domésticas que paradójicamente se gestaron en el período de la ISI, de contracción de los esfuerzos domésticos de I&D que en el nuevo modelo de organización social de la producción aparecen como redundantes.

Hay un proceso de transición hacia una nueva frontera de organización de la producción de base computacional que el cambio tecnológico exhibe con fuerte sesgo ahorrador de mano de obra y, simultáneamente, reclama la re-calificación de la fuerza de trabajo, a fin de adaptarse a los requerimientos de la tecnología.

El grado de concentración económica ha crecido significativamente en múltiples campos productivos, incluso las privatizaciones realizadas han reemplazado monopolios públicos por monopolios u oligopolios privados, que si bien han invertido en la modernización tecnológica, no necesariamente han transferido a los consumidores vía precios las mejoras alcanzadas en productividad. Por otro lado el condicionante de que muchos GGE se financian en E.U, entre otros con ADRs y distintas formas de crédito, hace que los mercados domésticos de capital de largo plazo sean sumamente escasos y que la financiación de empresas con alto contenido tecnológico sea una experiencia casi inexistente aún en la región.

Lo que también estaría forzando a caminar por una línea de estrategia de "seguidora" que al parecer han adoptado estos grupos al dirigirse a una competitividad en estos términos y ser eficiente asimiladora. Pero lo que nos llevaría a otra discusión profunda porque se contrapone a las afirmaciones de Pavit, lo cual más adelante abordamos algunos comentarios más pero el nivel más profundo lo dejamos para otro estudio.

Pero antes resaltar que también parece que los países latinos emergentes continúan siendo como sectores procesadores de recursos naturales dirigidos a proveer a países industrializados, en el contexto mundial, exhibiendo un proceso de acercamiento a patrones internacionales de desempeño, por lo que el papel modesto que las reformas estructurales pro-mercado jugaron en nuestros países emergentes, indujeron a un verdadero proceso de transformación del aparato productivo e innovativo de los países de la región. No se trata de decir que las políticas señaladas no hayan cumplido papel alguno, sino de aceptar que el escenario es mucho más complejo, y está fuertemente influido por fenómenos institucionales y tecnológicos propiamente dichos, que lo que la profesión se atreve a aceptar hasta el momento.

Las redes que han mantenido para apropiarse y/o asimilar la tecnologías con sus principales socios tecnológicos les ha brindado las facilidades de toda vía intermedia: evitar reinventar una tecnología, acceso más rápido, eliminar su incapacidad de desarrollar la tecnología que requiere, apoyar la imagen dinámica

de la constante introducción al mercado de nuevos productos, no necesita probar una tecnología para comprobar su capacidad, responder de forma más rápida a la competencia, mejorar la producción, aumentar el rendimiento, etc.

Sin embargo sus inconvenientes de pasar a un liderazgo que requiere enormes inversiones son medidos en términos de que no acarrea ninguna ventaja competitiva, la ventaja sólo se logra únicamente si se consigue imbricar esa tecnología en la cultura empresarial subyacente para que, después de un proceso de asimilación, pueda ser mejorada, se eviten costos de transacción, mejorar la ejecución de la estrategia competitiva, levantar barreras contra futuros competidores, aprovechar sinergias, incrementar el grado de monopolio, evitar fuentes inadecuadas de abastecimiento, ganar experiencia en una tecnología particular e interiorizar los conocimientos tecnológicos algo que esta en juego en los GGE en estudio por sobre todo si se compara su esfuerzo tecnológico analizado en el capítulo anterior frente a lo que significa el cambio tecnológico.

La tecnología contribuye sí a revitalizar industrias maduras, sin embargo, en este sentido, el cambio tecnológico puede provocar una “desmaduración industrial”, caracterizada por un impulso competitivo que provoca la revitalización de aquellos sectores maduros o en declive. La madurez tecnológica no tiene por qué coincidir con la madurez (estancamiento) del sector donde se aplica. De hecho, una industria puede ser madura, aunque las tecnologías clave estén en fase de crecimiento. En otros casos, una tecnología madura puede ser el origen de una nueva industria, si es aplicada en un nuevo contexto. Pero no siempre sucede de esta manera.

La desmaduración industrial ocurre cuando las nuevas tecnologías tienen el potencial suficiente para combinar la funcionalidad o el coste del producto, o para proporcionar acceso al mercado a nuevos competidores. Puede ser provocada por empresas del sector o de otros, que se introducen con una tecnología totalmente original. En cualquier caso, la consecuencia inmediata es la revitalización del sector intensificando la competencia. Algo que ocurrió en el sector automotriz en EU por ejemplo.

El establecimiento de la posición tecnológica competitiva mide la capacidad que tiene una empresa particular para obtener una ventaja competitiva **sostenible**, basada en la tecnología y la innovación, en competencia con la I&D de otras empresas que trabajan por conseguir el mismo objetivo. Teniendo en cuenta el concepto de competitividad conforme es conceptualizada por los autores que sostienen la teoría evolutiva de la que no estoy de acuerdo, pero necio sería negar su existencia, la tecnología es base y centro como dijimos para mantenerse compitiendo y mucho más para lograr sostenibilidad en el tiempo en términos de dominio, calidad y destreza para manejarse en este ambiente desafiante que ofrece la globalidad; véase el análisis que realiza Porter (1999) sobre ser competitivo y cómo se imponen las empresas líderes.

Frente a este dilema que enfrentan los GGE conglomerados mexicanos, una opción puede ser tratar de continuar con el sendero que ha probado ser exitoso para ellas, ampliando y estabilizando el ciclo de vida de sus productos. Para ello deberían continuar incrementando su tamaño y eficiencia así como la diferenciación de productos al tiempo que continúan con la reducción de costos y mantienen la creación de valor y amplían su posicionamiento internacional.

En caso contrario, podrían optar por desplazar sus inversiones a nuevas áreas de negocios en industrias más basadas en el desarrollo de conocimientos mediante I&D y actividades innovativas, o revitalizando la misma industria pero a partir de la innovación propia que pueden lograr de la asimilación y actualización de tales tecnologías maduras, como fundamento para el crecimiento, la competitividad y la rentabilidad en el largo plazo.

Esta opción es un problema sistémico para la mayoría de las empresas ya que requiere elevados montos de inversiones así como importantes capacidades tecnológicas, organizacionales y de management, y finalmente porque tanto la investigación asociada como la incertidumbre de la rentabilidad propia de este tipo de inversiones supone altos costos de operación y altos recursos financieros disponibles que requiere ser innovador mundial y los GGE como mencionamos, recién en la segunda mitad de los 90s intensifican sus esfuerzos por modernizar y ampliar sus capacidades productivas, a ello debemos considerar que una década

les hizo falta para concientizarse de este cambio, mucho tiempo de distancia frente a la velocidad en que se produce el cambio tecnológico.

Una respuesta al desafío podría ser el deslizarse a nuevas áreas de inversión más dinámicas, por ejemplo realizando en la escala de cada tipo de empresa y conforme a las condiciones específicas de la industria en que se incursione inversiones externas tipo *captar activos (asset seeking)*, ya sea solas o en alianzas con otras empresas. Por ejemplo la que CARSO realizó en alianzas en el sector de telecomunicaciones.

El factor limitante para los GGE seleccionados en sus posibilidades de triunfar al competir con aquellas transnacionales serían las débiles ventajas "propietarias" que poseen en sectores más dinámicos. Téngase en cuenta que se manifiesta una conciencia y disposición reciente (segunda mitad de los 90s) a invertir en modernización tecnológica en sus plantas. Y debido a que su actual posición internacional es más el producto de comprar empresas que el resultado de sostener e impulsar el desarrollo de investigaciones durante largo tiempo dentro de la empresa o mediante redes en universidades y centros de investigación local. Las evoluciones más probables serán incrementar su tamaño y alcance con nuevas fusiones en lo que corren el riesgo de ser la empresa fusionada o que termine siendo absorbida por una transnacional en el ramo, lo que le paso a la fórmula VISA/FEMSA-BANCOMER en lo que cabe a BANCOMER o los intentos de VITRO-SERFIN.

Hasta aquí vemos que la situación actual de los GGE conglomerados muestra éxitos en la consolidación de sus senderos de evolución, en el enfrentamiento favorable de la dinámica de las industrias donde operan y en el aprovechamiento de los apoyos ofrecidos por las políticas públicas; sin embargo, también vemos, que enfrentan limitaciones que ya tienen tecnológicas, las que impondrá su especialización sectorial y de las señales contradictorias derivadas de la interacción entre las reformas, la política macroeconómica que las acompañó y los nuevos cambios políticos que se están dando actualmente.

Podemos afirmar que la hipótesis ha quedado comprobada casi en su totalidad, es decir que los GGE conglomerados mexicanos estudiados han logrado

una mayor expansión en la internacionalización de sus inversiones algunas sólo en una relación sur-sur como otras en ambos sentidos (sur-sur y sur-norte aunque en este sentido aún no tiene un peso predominante) a partir del fuerte apoyo del estado con las diferentes políticas aplicadas en el pasado como en los 90s.

Como consecuencia de ello los GGE emprenden un entramado de estrategias y logran expandirse; a partir del mercado doméstico se internacionalizan vía IED y Redes de alianzas con capitales extranjeros construyendo conjuntamente su red interna de integración vertical y horizontalmente a fin de perfilarse como empresas globales.

La década quedó aún corta para este último logro, pero conformaron grupos multinacionales regionales, lograron nuevas formas de organización aprovechando ventajas tanto de mercado como de recursos que la economía mexicana les ofreció. En cuanto a que este apoyo del gobierno les permitió también mayor desarrollo tecnológico e innovación no se cumplió en los 90s, ya que como se vio su desarrollo tecnológico es incipiente aún frente a sus competidores, sin embargo conjuga con el contexto tecnológico del país y la región en general. Lo cual arroja cuestionamientos en doble sentido sobre el apoyo del gobierno.

El desarrollo que estos grupos obtuvieron como multinacionales regionales dentro de sus líneas tradicionales de producción, internacional con especialización racionalizada, presenta una gran diversidad de desafíos como en soluciones a las que no ahondaremos en el presente trabajo, en cambio sí se pretende hacer algunas observaciones en cuanto al principal factor que pusimos de relieve, el papel del Estado-Nación como propulsor, regulador, mediador en la economía.

A modo de resumen, al analizar las experiencias de expansión e internacionalización por parte de los GGE, surge reiteradamente la cuestión relativa a su perfil industrial, en lo que se refiere a que son generadoras de productos maduros y con escasa propensión a desarrollar actividades productivas con base en la incorporación de conocimiento y la realización de I&D como fuentes de competitividad.

Este problema se hace relevante cuando se reflexiona sobre las perspectivas limitadas que muestran los hoy exitosos GGE que realizaron IED durante estos años, si no cambian sus patrones tecnológicos en la producción y en los productos. Sin embargo, es evidente que ello representa dificultades técnicas, financieras y organizacionales que sobrepasan las capacidades de una empresa en términos individuales. Por lo tanto, parecería que esta cuestión de estimular las perspectivas de largo plazo para las empresas que han sido exitosas en la internacionalización de sus inversiones pero que tienen patrones de producción y tecnológicos limitados es un tema de políticas y recursos públicos.

Pero esto remite a un problema más profundo porque en realidad este dilema entre éxito operativo en la IED y restricciones en las perspectivas para sostener las posiciones logradas en los mercados internacionales por los GGE sugiere una debilidad sistémica en la economía nacional de la que provienen.

En consecuencia cabe preguntarse si la atención a las perspectivas de desarrollo de los GGE y la promoción de nuevas empresas que incursionen en el campo internacional para incrementar el PNB y las experiencias empresariales no debería interrelacionarse con acciones para establecer sistemas nacionales de innovación que promuevan las condiciones macro, meso y microeconómicas para la formación y evolución de empresas basadas en el conocimiento y la I&D.

Estudios realizados sobre los resultados macroeconómicos de esta internacionalización a través de la IED (CEPAL) parecerían confirmar la hipótesis de que existen aspectos positivos generales de dicha internacionalización para México como país emisor de la IED.

Esto es así por una parte porque dicha internacionalización incrementa el producto nacional bruto debido al valor agregado que generan estas empresas nacionales con su actividad productiva internacional, también porque contribuyen a incrementar las exportaciones, como es el caso de empresas que internacionalizan sus inversiones mediante la conformación de redes de distribución y comercialización en el exterior. Pero además la dispersión del riesgo de estos grupos que realizan IED aporta un factor de estabilidad para ellas mismas, lo que contribuye también al desempeño de la economía nacional.

Asimismo, estas IED parecen estar contribuyendo a mejorar las capacidades de las empresas del país, México ha tenido la fortuna de que el mercado principal de sus exportaciones y su fuente más importante de IED haya gozado de un largo y fuerte ciclo económico positivo durante los 90s, lo que destaca su impacto en la retroalimentación (feedback) tecnológica y organizacional para las matrices por el componente de aprendizaje vía la experiencia con las que operan estos GGE. Sin embargo, la política nacional de desarrollo no debe depender sólo de la buena fortuna, se tendrá que buscar la manera de diversificar los mercados de exportación y las fuentes de IED, evitar modernizar sólo un segmento de la economía como se ha venido haciendo, el que precisamente usa intensivamente el capital y el comercio intraindustrias pero que en general generan pocos empleos calificados y no se encadenan con el resto de la economía, para dar mayor estabilidad al contexto.

No obstante, es evidente también que la IED no ha tenido un impacto significativo para modificar los desequilibrios y asimetrías generados en el país con la reforma económica y la apertura al exterior. Pero también lo visto confirma que, frente a las circunstancias dadas, la IED de los GGE no ha significado caída de empleo y producción local, ya que estas empresas desplazan su inversión al exterior porque no encuentran oportunidades de inversión rentable en el país. Sin embargo, no puede confirmarse el alcance que tiene el incremento en el valor agregado generado por estas empresas por su producción internacional sobre los niveles de la población ya que no hay información relativa a la parte de dichas utilidades generadas en el exterior que se remiten al país.

Por último, a manera de apunte para la reflexión cabe preguntarse sobre las posibles vinculaciones positivas que podrían lograrse entre las necesidades y demandas que plantea para las empresas internacionalizadas continuar su desarrollo, y la solución a los desequilibrios y asimetrías actuales en la economía nacional.

Al respecto, cabría reiterar lo demostrado en otras experiencias internacionales, en la que se logró una articulación positiva entre ambas dimensiones mediante nuevas estrategias de desarrollo en el contexto de la

globalización, en las que se establecieron apoyos de instituciones intermedias y del Estado para iniciar esa transformación productiva socializando riesgos, costos y experiencias, al tiempo que se impulsa a empresas y medianas y pequeñas para articularse en aquella evolución internacional de los GGE configurando articulaciones virtuosas entre éstos y el resto de los actores de la economía nacional permitiendo que los beneficios fluyan en derramas a los niveles inferiores perméndolos de tal manera que desde un proyecto nacional legitimado y consensuado por la sociedad civil, en que todos estén incluidos la competencia de los GGE sea la competencia del país y de la sociedad, revisando algunos conceptos como la forma y los medios de lograr la competitividad a partir de la definición de lo que se quiere ser, como por ejemplo ocurre en el caso japonés.

## **DISCUSIÓN TEÓRICA SURGIDA EN LA INVESTIGACIÓN**

El tema que nos ocupa de expansión e internacionalización de los grupos esta enmarcado dentro del comportamiento del modo de desarrollo global del capitalismo, aunque desigual, determina y condiciona a los pueblos del mundo en una misma lógica económica quedando excluido de la geografía aquel que no se integra.

Los principios fundamentalistas que propugna son imperativos, sus resultados medidos cuantitativamente en términos de avances son el patrón de legitimación, a la vez que refuerza un doble lenguaje (de los escrito u oral vs. las acciones) ejemplo de ello es que corrientes teóricas afirman que este proceso ha sido evolutivo y los hechos, como también otros teóricos más eclécticos, demuestran una participación activa y determinada por parte del hombre, no hay mano invisible, el modo moderno capitalista fue construido con la iniciativa tecnológica, el dominio comercial y la explotación del control de un nuevo sistema financiero.

Esto no fue de ninguna manera dado de manera natural, al azar, sino por el contrario ha sido articulado por el cosmopolitismo del capitalismo transnacional como lo sostiene Amin, con una sed y hambre de control propio de la condición

humana, más no como resultado de un proceso avasallante de lo natural<sup>3</sup>, lleva impresa la historia la estrategia aplicada y orientada hacia este futuro y en ese proceso se aprovecha de lo natural para escalar las posiciones que darán luego la fortaleza y el mayor dominio.

La oportunidad la dio la figura del Estado-Nación con su pérdida de identidad en un conflicto existencial, haciéndose inútil e impotente le restó capacidad de intervenir, lo cual le brindó al patrón moderno de acumulación la distinción de financiarización (como lo expresa Amin) juntamente a cuantiosos beneficio fruto de la acumulación e imponiendo una nueva estructura mental que formula la clave de inclusión o exclusión del mundo, dada ésta por la expresión de "libre mercado, libre y global competencia".

Esta "evolución" del nuevo sistema global planteada en el capítulo 2, dará la dinámica de la expansión del sistema capitalista y el patrón de integración será: internacionalización de la producción, nuevo entramado de redes de relaciones y flujos de capitales transnacionales creciendo al lado del modo de desarrollo tecnológico. Patrón que fuera consolidado en primer lugar por la IE de cartera, la IED como las agrupaciones de consorcios con fuerza oligopólicas o conglomeradas, cargando en sí las modalidades ofrecidas por las nuevas tecnologías, las nuevas formas organizativas flexibles y las redes, producto del entrelazamiento de estrategias abordado en nuestro marco teórico.

Integrarse significa adaptarse, de lo contrario no sería "evolutivo", como "evolutivo" el proceso permitirá sólo al más apto sobrevivir, es decir al que mejor compita, para ello se requieren de ciertas condiciones exigentes y lo bastante suficiente.

Pero aquí me es necesario detenerme en el concepto de competencia para conciliar a mi modo de ver, la sutil pero profunda fisura que creo que se produce cuando queremos explicar el proceso de cambios con la teoría evolutiva y como resultado de este cambio la competencia que, en medio, esta involucrada.

La competencia desde la biología es un fenómeno cultural y humano, y no constitutivo de lo biológico, como fenómeno humano la competencia se constituye

---

<sup>3</sup> Se quiere referir a lo natural como biológico, ya que desde la biología es extraído el término para explicar

en la negación del otro. En cualquier tipo de competencia veremos involucradas emociones donde la victoria de uno surge de la derrota del otro, y lo graves es que, bajo el discurso que valora la competencia como un bien social, uno no ve la emoción que constituye la praxis del competir, y que es la que constituye las acciones que niegan al otro.

Una anécdota refleja esto: un economista de Chicago presentaba un curso de economía en una Universidad de Chile a donde asistió el Dr. Maturana<sup>4</sup>, mientras el economista brindaba las respectivas alabanzas al libre mercado, destacando las bondades de la sana competencia el Dr., le preguntó si en el encuentro mercantil hay, alguna diferencia cuando los que participan en él son amigos y se respetan, con respecto a cuando no lo son, no se conocen y no se respetan. No supo contestar, pero sabemos que no puede ser lo mismo porque las emociones involucradas son diferentes.

De modo que toda la sociedad, implícita o explícitamente es empujada por el sistema actual a formarse y aceptar la disciplina para realizar algo que no esta declarado como proyecto nacional, pero que sí configura un proyecto fundado en la lucha y la negación mutua bajo la invitación a la libre competencia. Aún más, se habla de libre competencia como si esta fuese un bien trascendente válido en sí y que todo el mundo no puede sino valorar positivamente y respetar como a una gran diosa, o un dios, que abre las puertas al bienestar social, aunque de hecho niega la cooperación en la convivencia que constituye lo social (Maturana, 1990)

En la bibliografía citada vamos a encontrar varios autores que usan la teoría de la evolución para explicar estos procesos de cambio históricos, en lo económico como en lo tecnológicos, algunos son más flexibles o eclécticos, pero el sentido al que hago referencia de no estar de acuerdo es la aplicación del fenómeno evolutivo como natural, azaroso donde los cambios ocurren fuera de la participación del hombre, y he aquí el razonamiento con el que quiero demostrarlo:

La evolución es un proceso conservador. Cuando uno habla de los seres vivos, y de la diversidad de los seres vivos, y piensa en la explicación evolutiva

---

estos procesos por muchos teóricos.

<sup>4</sup> El Dr. Maturana termino sus estudios en Biología y Medicina, doctorándose en la Universidad de Harvard.

que propone un ancestro común para todos ellos, uno se maravilla con los cambios que han tenido que ocurrir desde el origen de los seres vivos al presente.

Esta maravilla, sin embargo, no debe ocultarnos lo fundamental que es para que tal historia se produzca, la conservación de lo nuevo en la conservación de lo viejo. La biología moderna ha puesto su mirada en la genética y la herencia para explicar esta conservación, asimilando el carácter o rasgo señalable en los seres vivos a un determinante molecular en los ácidos nucleicos. Así, para la biología moderna la especie aparece definida como una configuración genética que se conserva a través de la historia reproductiva de una población o de un sistema de poblaciones, y la evolución como el cambio en la configuración genética conservada en tal población o sistema de poblaciones.

Concuerdo con el Dr. Maturana en que lo que define a una especie es un modo de vida, una configuración de relaciones cambiantes entre organismo y medio que comienza con la concepción del organismo y termina con su muerte, y que se conserva generación tras generación como un fenotipo ontogénico, como un modo de vivir en un medio, y no como una configuración genética particular.

El cambio evolutivo se produce, según esto, cuando se constituye un nuevo linaje al cambiar el modo de vida que se conserva en una sucesión reproductiva. Por esto, en la medida en que el cambio evolutivo se da a través de la conservación de nuevos fenotipos ontogénicos, lo central en el fenómeno evolutivo está en el cambio de modo de vida y en su conservación en la constitución de un linaje de organismos congruentes con su circunstancia y no en contradicción con ella.

En estas circunstancias, el fenómeno de competencia que se da en el ámbito cultural humano y que implica contradicción y negación del otro, no se da en el ámbito biológico. Los seres vivos no humanos no compiten, se deslizan unos entre otros y con otros en congruencia recíproca al conservar su autopoiesis y su correspondencia con un medio que incluye la presencia de otros y no los niega.

En cambio en el ámbito de lo humano, la competencia se constituye culturalmente cuando el que el otro no obtenga lo que uno obtiene se hace fundamental como modo de relación. La victoria es un fenómeno cultural que se

constituye en la derrota del otro. La competencia se gana cuando el otro fracasa frente a uno, y se constituye cuando el que eso ocurra es culturalmente deseable. En el ámbito biológico no humano ese fenómeno no se da. La historia evolutiva de los seres vivos no involucra competencia.

En otras palabras, es en la conservación de un modo de vida donde el compartir alimentos, en el placer de la convivencia y el encuentro y el reencuentro recurrente donde puede darse el modo de vida en coordinaciones y acciones consensuales que constituye el lenguaje. Bajo esta visión de la evolución la competencia es vista de otra manera y por ello afirmaba que el nuevo proceso de globalización imprimía un doble lenguaje.

¿Para qué este análisis? Como hemos visto en nuestro contexto, la realidad de este nuevo sistema global en que vivimos junto al planeta todo, ofrece un contexto de competencia que teóricos señalan como producto del proceso evolutivo. Amin brinda expresiones más amplias, Porter especifica el recetario para ser competitivo bajo esas condiciones y Schumpeter otorga el término de innovación como la impulsora y determinantes de los cambios históricos.

Considero que aunque avasallante y poderoso es el relieve que impone el capitalismo global, incluso asusta con signos al parecer incontrolables; se puede ver toda una oportunidad de innovación bajo estos pliegues de conceptos, desde la ideología hasta los hechos, para los que no participamos en la construcción de este compás, impulsar dentro de los patrones de integración, condiciones que creen congruencia a la manera expresada por Maturana, de un medio que incluya la presencia de otros y no los niegue.

El Estado- Nación tiene mucho que ver en esto, esta comprometido a articular en consenso con los diferentes actores involucrados un proyecto nacional incluyente.

En los 90s el Estado-Nación de México no ha dejado de comportarse dentro de la lógica de este patrón de integración internacional al igual que los llamados países emergentes, gozando también todos juntos de los mismos frutos: inestabilidad, todos contribuyeron a construir el término de crisis sistémicas<sup>5</sup> ,

---

<sup>5</sup> Todos los países emergentes tuvieron crisis en los 90s. (también ofrecidos por el nuevo capitalismo).

mayor y más profunda desigualdad, choques externos devastadores, etc., porque no se ha definido el proyecto nacional como ha ocurrido en algunos países emergentes del sudeste asiáticos, desistiendo en aras de lo más urgente: salvar y privilegiar a los grandes<sup>6</sup>, tal parece que su posición con relación al PIB nacional les otorga el carácter de únicos actores involucrados.

---

<sup>6</sup> Me refiero a los GGE.

## APENDICE CONCEPTUAL

### Bases Conceptuales

El concepto de estrategia es básico para abordar un análisis de expansión, diversos planteamientos conceptuales de ella sirvieron de base a numerosos estudios de planeación estratégica, modelos e ideas estratégicas.

Por ello, con el objeto de contener nuestro análisis de expansión de los GGE conglomerados mexicanos en los 90s, tomaremos la idea básica de estrategia para pasar luego a definir las estrategias que tanto TNs, en los 60s,70s y 80s; como las corporaciones nacionales, entre los 80s y 90s, utilizaron para internacionalizarse como asimismo las modalidades en que incurrieron para lograr su objetivo de expansión. Por supuesto notaremos que no todas las estrategias o modalidades han sido aplicadas o usadas por los GGE conglomerados mexicanos se puede observar las estrategias seguidas por los grupos estudiados en el cuadro 4.1.d.

### 1. Estrategia

Estrategia hoy es la palabra, probablemente, que más uso y abuso se hace en el mundo de los negocios. Tenemos estrategias para todo: desde la publicidad hasta la logística, desde los recursos humanos hasta la ingeniería de la conservación de museos. Pero el concepto de estrategia es si bien útil también profundo. Entre muchas definiciones (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Mintzberg, 1978; Quinn, 1980; Porter, 1980; Ohmae, 1982; Thompson y Strickland, 1992 o Prahalad y Hamel, 1994 entre otros) Bruce Henderson<sup>1</sup> lo resumió de una manera ya clásica pero que aún conservan su vigencia: "Todos los competidores que persiguen en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja

---

<sup>1</sup> Bruce Henderson fundador de The Boston Consulting Group tomado de Stern, Carl W. Y George Stalk Jr. (1998); "Ideas sobre estrategia"; The Boston Consulting Group; Ediciones Deusto; España

singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación".

Esta definición concuerda en todo sentido con el análisis que hace Porter (1999, p.51) de estrategia cuando señala que la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa para él en elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. En esto centra la esencia de la estrategia, es decir sitúa como básica la elección de actividades y la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales, es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades, si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia, si no se cumple esta premisa, la estrategia no es más que un eslogan comercial que no soportará la competencia.

Como vemos la palabra competencia esta involucrada, pero para no ahondar mucho sobre ello, diremos que la estrategia lleva en sí la comprensión del tiempo y de los cambios competitivos derivados de la estrategia; sus elementos fundamentales, que puede parecerse a una receta para hacer una inversión, son:

- La capacidad de entender la interacción entre competidores como un sistema dinámico completo que comprende la interacción de competidores, clientes, dinero, personas y recursos.
- La capacidad de hacer uso de este conocimiento para predecir las consecuencias de una intervención concreta en dicho sistema y las nuevas formas de equilibrio dinámico estable que resultarán de esa intervención.
- La disponibilidad de recursos no comprometidos que pueden dedicarse actualmente a diferentes usos y fines, aun en el caso de que su dedicación sea permanente y se retrase la obtención de beneficios.
- La capacidad de predecir el riesgo y el rendimiento con suficiente exactitud y confianza como para justificar la asignación de dichos recursos.

La estrategia es todo esto, pero aún más todavía. El compromiso con la estrategia lo abarca todo, ya que por definición la estrategia implica la entrega y el

compromiso de toda la empresa. Si un competidor no reacciona y no despliega sus propios recursos contra la competencia estratégica de otro competidor, se puede producir una inversión total de las relaciones competitivas y un cambio muy importante en el equilibrio entre ellas. Este es el motivo por el que la competencia estratégica hace que se comprima el tiempo.

Por esta dimensión del tiempo Porter (1999) ve radical preguntarse qué no se va a hacer, ya que si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia.

La competencia tiene por objetivo la invencibilidad, la victoria sin batalla y la fortaleza inexpugnable mediante la comprensión de los aspectos físicos, políticos y psicológicos del conflicto, por lo que para sostener una posición estratégica sostenible implica renunciaciones. Elegir una posición singular no basta para garantizar una ventaja sostenible. Cualquier buena idea podría ser rápidamente imitada y lo sería, porque una posición valiosa provocará imitaciones.

A partir de esta definición de estrategia Porter construye el respaldo a su teoría de las Ventajas Competitivas, en tanto que a partir de la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí; lo que llama encaje estratégico (al encaje estratégico le llama eficacia operativa y mientras que ésta se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas) entre muchas actividades; es lo esencial no sólo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja, porque las posiciones fundadas sobre sistemas de actividades son mucho más sostenibles que las fundadas sobre actividades individuales.

Por último, en este concepto se involucra tanto la teoría evolutiva como una revolucionaria en tanto que la estrategia lleva en sí la intención deliberada de efectuar cambios muy grandes en las relaciones competitivas, tiene un carácter revolucionario, juega entre el fracaso y el éxito, no espera a una selección natural controlada por el puro azar o el mero oportunismo, el cual también se aprovecha; de ahí que haya largos períodos de competencia natural interrumpidos por cambios importantes y relativamente repentinos de las relaciones producidos por una estrategia.

El comportamiento normal de las empresas parece, actualmente, oscilar entre estos dos extremos, más la tendencia secular decanta hacia la competencia estratégica, una competencia formulada a partir de una estrategia que obliga a las empresas a tener la misma capacidad de previsión y asignación de recursos para sobrevivir, algo que con el tiempo ejercerá poder para exigir adaptarse al entorno de cambios de acciones dictadas por la estrategia.

Pero también cabe distinguir que existen dos niveles de estrategia: la estrategia de unidad de negocio (o competencia) y la estrategia empresarial (o de toda la sociedad). La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa. La estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: en qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsables el conjunto de las unidades de negocio.

A continuación presentamos diversas estrategias, dentro de las cuales algunas de ellas han sido puestas en práctica por los GGE conglomerados mexicanos en estudio.

### **1.1. Tipos de Estrategias**

Los requisitos estratégicos de cualquier negocio están determinados por el ambiente competitivo y por la posibilidad de que éste varíe con el tiempo. Hay dos factores que dan especialmente cierta idea de la naturaleza de dicho entorno. El primero es la magnitud de la ventaja que se puede conseguir con respecto a los competidores. El segundo es la cantidad de vías singulares por las cuales se puede lograr esa ventaja. Ambos factores, juntos, dan una idea del valor a largo plazo de un negocio y dictan las condiciones necesarias para la estrategia.

El rendimiento potencial de una estrategia solamente será grande, cuando la ventaja que se pueda conseguir sea también grande. Y solo se podrán acumular verdaderos rendimientos cuando exista una verdadera ventaja. Pero en esto no hay un conjunto sencillo y monolítico de reglas o de imperativos estratégicos que indique automáticamente el camino acertado. No hay un sistema de planificación

con el que se puedan proyectar estrategias de éxito seguro. Tampoco hay técnica alguna que lo garantice.

Entonces teniendo en cuenta estos antecedentes podremos inferir las vías, estrategias, que tomaron los GGE conglomerados mexicanos en búsqueda de la expansión e internacionalización en los 90s, que junto con el marco contextual, abordado en el capítulo siguiente, dan la idea del valor y la importancia que representan, quedando fuera de nuestro objetivo dar una receta de estrategias a seguir para el éxito expansivo. Por el contrario nuestro fin es poner de relieve las estrategias utilizadas en los 90s por los GGE seleccionados en su camino de crecimiento, con el objeto de analizar su comportamiento expansivo para comprobar la hipótesis que sostenemos. En este sentido a continuación abordamos con especial atención las siguientes estrategias:

Integración Vertical: significa que una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás o ascendente) o dispone de su propia producción (integración hacia delante o descendente). La integración hacia atrás involucra desplazarse hacia la fabricación intermedia y la producción de materias primas. La integración hacia delante involucra el desplazamiento hacia la distribución. En cada etapa de la cadena materia prima – consumidor, se agrega valor al producto. Esta estrategia implica seleccionar en cuál etapa de valor agregado de la cadena materia prima – consumidor se debe competir. Y aunque existen diferentes modalidades, lo cierto es que esta estrategia permite: i) construir barreras para la nueva competencia, ii) facilitar inversiones en activos especializados que incrementen la eficiencia, iii) proteger la calidad del producto y, iv) generar una programación mejorada.

Diversificación: es otra estrategia de expansión y como tal se entiende un incremento cuantitativo de las magnitudes que explican el campo de actividad actual de la empresa, incorporando nuevos productos y nuevos mercados; y pueden ser relacionadas o no, la primera se realiza en una nueva operación de negocios vinculada a la actividad, o aplicaciones de negocios existentes de una compañía, mediante relaciones comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad y, son vínculos fundados en relaciones

comunes de fabricación, marketing o tecnológicas. Las no relacionadas se presenta en una nueva área de negocio que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la compañía. ¿Cuál de ellas le podrá convenir?. Dependerá de sus capacidades principales aplicadas a una amplia variedad de situaciones industriales y comerciales y funcionales, o sea son altamente especializadas y tienen pocas aplicaciones fuera de su negocio principal, y los costos burocráticos asociadas a ellas.

Sobre esta teoría de la diversificación descansa el eje central del enfoque actual de la Dirección Estratégica de la empresa.

Conglomeración: Para Garrido (1992), Morera (1998, p.28) y Basave (1996, p.36) históricamente han existido tres tipos de integración empresarial bajo la dirección de un núcleo central de propiedad: horizontal, vertical y tipo conglomerado. La primera controla sectores y ramas relativamente homogéneos, la segunda integra los eslabonamientos de materia prima, insumos y mercados de bienes finales, en la forma conglomerado, finalmente, la integración empresarial abarca a empresas e intereses situados en distintas ramas carentes de o con escasos eslabonamientos productivos o comerciales, y se explica por consideraciones propiamente financieras (de rentabilidad o financiamiento) o de diversificación de riesgos (Morera, 1998).

Para Celso Garrido esta estrategia podría darse: a) por la vinculación de dos o más empresas independientes bajo el mando de un propietarios, dentro de una misma cadena productiva. Donde su lógica de integración puede ser vertical u horizontal, en torno a ciertos productos claves, según la cadena de que se trate. Su límite es convertirse en monopolio de la cadena productiva<sup>2</sup> explicada principalmente por la presión de la competencia en torno a un cierto tipo de producto, inducidas por una economía de escala, controles de mercado, reducción de costos y tiempos, regularidad en los flujos de aprovisionamiento, etc., b) el tipo que identifica bajo el nombre de grupo empresarial, que consiste en un conjunto

---

<sup>2</sup> Esta podría enriquecerse con el reconocimiento de que hay posibilidades de control económico en las cadenas productivas que escapan al ámbito de la propiedad y que tienen que ver la forma de estructurar las relaciones dentro de dicha cadena. Para un análisis de este problema desde la perspectiva de los complejos productivos véase Lifchitz (1985), tomado de: Celso Garrido: (1992)

de empresas integradas bajo el control de un mismo propietario, que actúa en distintas áreas de la economía (industria, comercio, servicios) y en el que por lo menos una de ellas es importante en su campo de actividad.

La fuerza económica básica de esta estrategia que empujó, entre los 70s y 90s, a constituir este tipo de grupos es la de globalizar la rentabilidad y dispersar riesgos integrando las ganancias que se obtienen en diversas esferas de la actividad económica. Involucra tanto teoría portafolio de inversiones<sup>3</sup> como teoría de la economía de aglomeración<sup>4</sup>, ambas respaldan la posición de esta estrategia.

Innovación: Innovación en el sentido estricto de la palabra se define como la creación de una nueva función de producción, lo cual abarca un producto nuevo, nueva organización, fusión o la apertura de nuevos mercados (Schumpeter; 1939, vol.1, p.87-88). Pero como estrategia Porter (1985) la aborda desde la óptica de la Cadena de Valor e indica que una estrategia de Innovación o Tecnológica debe responder a preguntas como: ¿qué tecnologías desarrollar?, ¿conviene ser atacante (pionero) o defensor (seguidor) en materia de tecnología? y ¿qué papel asignar a la concesión de licencias o patentes?.

La selección adecuada de tecnologías refuerza las ventajas competitivas de la empresa, toda vez que las nuevas tecnologías implican nuevos sistemas de gestión y nuevos medios que permiten una producción estilizada con sustanciales mejoras en productividad de la fabricación como en la utilización de las instalaciones.

La Teoría de las Ventajas competitivas afirma, con respecto a la segunda pregunta, que la empresa atacante busca ampliar su política de diferenciación,

---

<sup>3</sup> Teoría de portafolio: consiste en dividir una compañía en sus unidades estratégicas de negocio y evaluar la perspectivas a largo plazo de cada una. compararlas entre sí mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una y desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada una, pero tiene sus problemas de simplicidad, de evaluación de la unidad en términos de participación en el mercado y el crecimiento industrial muy limitada.

<sup>4</sup> Economía de aglomeración: expresión geográfica para economía externa, es una asociación locacional de empresas con una gran unión económica de actividades, una economía de proximidad donde se dan las uniones especiales de empresas, trabajadores y consumidores. Existen dos tipos de economías de aglomeración: de urbanización y de localización, las primeras son atribuibles por la talla de la ciudad en la cual la empresa es localizada incrementándose con la talla de ciudad, hasta un cierto nivel más allá del cual urbanización crea deseconomía y tienden a ser dominantes. La segunda categoría, de localización, no depende de la talla de una ciudad sino sobre la concentración de la industria para la cual las empresas pertenecen a un determinado lugar. Véase para mayor detalle a Marteen, Jan: (1993)

introduciendo unas determinadas innovaciones para posicionarse en el mercado, mientras que la defensora desea incorporar nuevas Tecnologías ya experimentadas por otras entidades para equipararse con las pioneras y racionalizar su sistema productivo o para superar a las pioneras tras haber analizado la reacción del mercado e introducido los cambios apropiados que reclamaban los clientes.

Y por último en cuanto a la concesión de licencias o patentes, es oportuno recurrir a esta posibilidad cuando la empresa pone de manifiesto una total ineptitud para desarrollar una Tecnología propia o cuando la estructura del mercado, de tipo oligopolístico con la presencia de un destacado líder que posee una importante capacidad de reacción, no le ofrece ninguna opción Tecnológica.

Cuando una empresa piensa definir una estrategia en torno a su núcleo de competencias tecnológicas, generador de ventajas competitivas sostenibles, para introducir unos cambios que le permitan anticiparse a los demás competidores y abrirse mercado, entonces estaríamos en condiciones de concederle el rango de estrategia de negocio o corporativa a la estrategia de innovación, sin dejar de estar subordinada a la estrategia corporativa.

Tecnología: En cuanto al concepto de la palabra según Marx<sup>5</sup> consideraba a la Tecnología como conocimiento incorporado al capital, vinculaba el proceso de acumulación capitalista y su expansión internacional con la naturaleza y el efecto del progreso técnico cuando analizó la interacción de la tecnología y la producción en el capitalismo con una perspectiva dinámica.

La teoría es vigente porque la tecnología no ha dejado de ser un conocimiento incorporado al capital y, donde la tecnología y los procesos económicos, por consiguiente, se entrelazan y se afectan mutuamente (Sagasti, 1981). Para Marx, señala Aldonado (1992), desde una perspectiva histórica presenta la relación de interdependencia entre ciencia y tecnología, destacando la "importancia del sector de bienes de capital para la materialización de la tecnología y la cimentación de las vertientes experimentales y deductivas de la ciencia".

---

<sup>5</sup> Marx, citado por Del Valle, (2000)

En el sentido apropiado del término, la tecnología es definida como el acopio de conocimientos (técnicos y administrativos) que permite la introducción de nuevos productos o procesos. La técnica se diferencia de la tecnología en que la primera es un método de producción en un momento determinado, definido por el equipo y el método administrativo usados, mientras que la segunda es el todo de conocimientos utilizados en la producción (Mansfield, 1968). Sin embargo en la jerga común la palabra tecnología es a menudo usada casi como sinónimo de innovación o actividad innovadora. Innovación como ya se dijo es resultado de complejos y prolongados procesos de acumulación y apropiación de tecnología y en esto guarda similitud con el complejo proceso de acumulación y apropiación del capital.

La apropiación en el caso de la tecnología se refiere al grado y forma en que la tecnología desarrollada en laboratorios de investigación del gobierno, universidades o en industrias en general, puede ser adquirido y asimilado por otras industrias y compañías a través de diferentes canales de difusión (adquisición de patentes y licencia, imitación, movilidad de personal calificado, compra de bienes y equipo intermedios); como al grado y forma en que dicha tecnología así adquirida puede mantenerse apropiado por parte de las empresas ya sea por el sistema de patentes, por los normales secretos comerciales relacionados con el know-how industrial o por las guías cualitativas en las curvas de aprendizaje asociadas con la maestría de las nuevas tecnologías (Chesnais, 1986). Proceso que suele incluirse dentro de los "intangibles" (Caves, 1982) de la empresa o dentro de los activos "específicos" (Dunning, 1981).

La definición que sugiere Dosi (1984) es más amplia, como un conjunto de piezas de conocimiento, tanto directamente práctico como teórico, know-how, métodos, procedimientos, experiencia de éxitos y fracasos y también, por supuesto, aparatos físicos y equipo.

En definitiva activos que forman la base de la competitividad de la empresa, algo que antes era considerada una variable más que contribuía como cualquier otra a mejorar la eficiencia empresarial. Por su valor competitivo adquirió mayor protagonismo en los planteamientos estratégicos de las organizaciones.

Según los primeros trabajos de Euroconsult y del GEST (1986) se concedió a la tecnología valor estratégico de primera magnitud, se fundaba en la valorización de esas tecnologías genéricas que desempeñaban un papel primordial en términos de desarrollo empresarial, de allí salió el Arbol Tecnológico.

De donde surgen dos grandes ejes que dan vida a otras tantas clases de estrategias que son: la estrategia horizontal o de extensión (escala) tecnológica y la vertical o de alcance. La primera atiende a la generación de competencias tecnológicas que se materializarán en unas innovaciones que la empresa cederá a otra o a otras que reúnan las condiciones idóneas para su explotación y comercialización, lo cual alimentará la I&D para incrementar su capacidad tecnológica y poder así seguir siendo pionero.

En cambio, la segunda contempla acciones aparentemente más atrevidas y arriesgadas en tanto y en cuanto la empresa acomete las iniciativas productivas y comerciales oportunas para explotar ellas misma lo que puedan dar de sí cada una de sus competencias tecnológicas, aunque esto le suponga emprender unas estrategias de diversificación global relacionada a través de la tecnología. Una pretende convertir la innovación en negocio (la innovación es el negocio de la empresa) mientras que la segunda intenta crear los negocios derivados de sus innovaciones (la innovación es la que general los negocios derivados de sus innovaciones). En ambos casos, los movimientos estratégicos parten de las posibilidades económicas que encierra el núcleo tecnológico configurado por la empresa.

Inversión Extranjera Directa (IED): En general tanto el FMI, la OCDE y CEPAL, definen en forma similar a la IED: Comprende todas las contribuciones de capital por inversores extranjeros en actividades económicas realizadas en el país y la adquisición por el inversor extranjero de capital en acciones en una empresa local, incluyendo moneda extranjera convertible, bienes físicos, tecnología, créditos asociados a la inversión directa, encaminado a establecer una relación económica duradera con una empresa de inversión directa y con intención de ejercer una influencia en su gestión, pudiendo o no reinvertirse las utilidades.

Algunas de ellas establecen porcentajes mínimos sobre los cuales se considerará IED, variando por países el porcentaje.

Con respecto a la IED de México nos ayuda a comprender mejor las perspectivas de integración, expansión y/o internacionalización de estos GGE en la economía internacional. Aunque las primeras investigaciones fueron realizadas fines de los 70s y principios de los 80s, estaban relacionadas con un fenómeno aún incipiente y apoyadas a la evolución de empresas americanas y europeas, otros han sido hechos sobre la base de casos de los países de "nueva industrialización" asiáticos, India y algunos latinoamericanos, además la globalización le imprime nuevas características a la IED e induce por lo tanto a la revisión de las teorías usadas para el análisis de la IED<sup>6</sup>.

Para nuestro análisis de IED de los GGE usaremos los enfoques referentes a los determinantes empresariales que llevan a la IED, nutridos de varias teorías que se aproximan eclécticamente a su objeto de estudio, tal es el caso por ejemplo de los análisis de Dunning desde 1977 en adelante.

En ellos se destacan las ventajas de localización, las de propiedad y las de internacionalización como los determinantes básicos de la IED (Dunning, 1977) y distinguir entre exportaciones e IED. Con la salvedad arriba hecha tenemos que considerar que el tamaño de las empresas, la dimensión de las inversiones, el acervo tecnológico, la penetración mercadotecnia de las marcas, los encadenamientos productivos con los proveedores del mismo país de origen o las ventajas de localización por aseguramiento de materias primas y costos menores de mano de obra, entre otros, no se ajustarán necesariamente con los casos de empresas transnacionalizadas con sede en países en vías de desarrollo (PVD).

Por ejemplo, Wells (1983) destaca como factores determinantes de la IED desde PVD: a) un seguimiento a la previa penetración de mercados por medio de las exportaciones, b) una sustitución de las exportaciones para conservar mercados cuando aquellas se veían amenazadas por gravámenes impuestos en los países huésped, c) la búsqueda de menores costos en mano de obra, d) el

---

<sup>6</sup> Se sugiere para mayor detalle revisar Basave (1998) quien hace una sistematización de la información disponible sobre la tendencia reciente de la IED de los GEE mexicanos, un balance de sus principales determinantes y confronta éstos con algunas de las principales teorías sobre la IED.

aprovechamiento de lazos étnicos en el país huésped, aún cuando no se contaba con extensas relaciones comerciales previas y e) oportunidades de diversificación.

Y Lall (1983) agrega como determinante tanto el beneficio de entrar a producir en mercados protegidos (lo que coincidiría con la IED de las transnacionales norteamericanas en Latinoamérica como también de algunas Latinoamericanas en países idénticos en condiciones oligopólicas). La premisa que las lleva a buscar nuevos determinantes consiste en que las empresas de PVD no poseen ventajas competitivas en tecnologías de punta ni en sistemas de mercadotecnia sofisticadas. Por consiguiente sus ventajas comparativas y sus determinantes de inversión se relacionan más con el conocimiento de tecnologías tradicionales a las que han agregado innovaciones propias y con su dominio para operar en mercados de escala reducida con productos indiferentes.

Adicionalmente también resalta la búsqueda de menores costos en insumos y mano de obra, las ventajas étnicas y las preferencias de los gobiernos huéspedes. Uno de los aspectos interesantes del trabajo de Lall es la consideración que realiza sobre las diferencias entre las inversiones "sur-sur" y las "sur-norte" como así mismo la tendencia predominante de inversión desde todos los PVD se daría tipo sur-sur, que nos proveen de elementos analíticos para respaldar nuestra hipótesis.

Toda la teoría relativa a la IED se halla en revisión para ser actualizada conforme a las transformaciones de la economía mundial (Basave, 2000). Uno de los cambios de enfoque es del problema relativo a la relación entre exportaciones e IED. Se afirma que lo importante ya no es determinar si la IED sustituye a la exportación o viceversa, sino cómo las decisiones de ubicación determinan a la vez el lugar en donde invertir y de/hacia donde comerciar (UNCTAD, 1996).

Algunos planteamientos sobre la IED desde PVD elaborados sobre la experiencia de los años 80s también tienen que ser confrontados con las transformaciones recientes, apenas se inician los trabajos con perspectivas teóricas sustentados en la experiencia latinoamericana. Arellano, (1995) por ejemplo, explica en un enfoque muy pragmático el fenómeno como producto de la salida de la crisis y las oportunidades de inversión debidas a la liberalización de la

región y, otras como Perez Nuñez (1993), CEPAL (1996), World Investment Report (1996), ponen el acento en la búsqueda (y la reciente oportunidad de penetración) de nuevos mercados, pero también destacan el acceso a nuevas tecnologías cuando la inversión se dirige a PD, la atracción de divisas, aprovechamiento de los Tratados de Integración Regional, aprovechamiento de ventajas comparativas para obtener mayor rentabilidad y a la diversificación de los riesgos de inversión. En estos sentidos la IED toma el carácter de estrategia.

Redes: Como vimos la tecnología es vehículo de internacionalización del capital en una sociedad, y dentro de ella las nuevas tecnologías de la información, su procesamiento y la variada aplicación de las telecomunicaciones (capacidad de transmisión sobre la base de la digitalización de la red telefónica, el uso de satélites, los sistemas de microondas, el cable coaxil, la telefonía celular que junto al uso de las señales láser y la instalación de líneas de fibra óptica, incrementan sustancialmente la capacidad conductora tanto en velocidad como en precisión) dan un proceso interactivo de flujos multidireccionales de todo tipo (capitales, bienes, conocimientos, servicios, tecnología, innovación etc.) en una red integrada por ordenadores, las nuevas tecnologías (reconocimiento óptico de caracteres, del habla, el disco óptico como medio de almacenamiento, los chips más potentes, los sistemas expertos que sintetizan el conocimiento acumulado en campos específicos, el acceso a bases de datos centralizados o descentralizados, el scanning, los cajeros automáticos entre los 80s y 90s) y la viejas universalizadas y actualizadas (telefonía, organización y administración) para dar la base de la automatización indispensable en la gestión de la economía y la sociedad.

Esta red convertida en unidades de trabajo, decisión y contabilidad de la producción se hace central, proveen la base organizativa para la transformación de relaciones de producción de base social y espacial en flujos de información y de poder que articulan el nuevo y flexible sistema de producción y administración, en tal sentido y dentro del espacio competitivo que ofrece la globalización en la nueva economía internacional las redes se hacen estratégicas para el aprendizaje de la habilidad en el desarrollo y asimilación de tecnologías y conocimiento que

incorporen innovaciones indispensables para impulsar o expandirse en dicho medio.

El sistema global está articulado por una red basada en las tecnologías de la información y en la articulación apropiada de ciencia, tecnología, gestión y producción. La articulación no es sólo de un elemento y está relacionada con complejos de producción que tienden a constituirse en una base territorial conectadas entre sí, interactuando y difundiéndose en forma global vía las redes de telecomunicación y transporte (Castells; 1998).

Esta articulación exige una estructura organizativa en forma de red hacia dentro de la empresa y, hacia fuera en circuitos que pretenden ser virtuosos y en ello radica la estrategia. Por ejemplo, el modo de producción flexible o toyotismo es un modelo que involucra un sistema: suministros-kan-ban, control-de-calidad total, colaboración de trabajadores en equipo, jerarquía administrativa plana, estabilidad y complementariedad de las relaciones entre el núcleo de la empresa y la red de proveedores, desintegración vertical de la producción, mayor diferenciación de los componentes de mano de obra y capital de la unidad de producción, total confianza y mercados de mejor predicción.

Este modelo toyotista aporta un sistema de gestión ideado para reducir: incertidumbre y flexibilidad en el proceso más que en producto, conocimiento, fuente de innovación y, desarrollo de complejos vínculos organizativos entre el conocimiento tácito y el explícito, crucial en un sistema económico.

Pero estas redes internas dentro de la organización requieren, como dijimos de la complementariedad con vínculos interempresariales que permita el círculo virtuoso. Estas redes hacia fuera pueden ser:

- Multidireccionales aplicadas a empresas pequeñas y medianas y el modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la cobertura de una gran compañía, creando a su vez otras redes como empresas importadoras-exportadoras. La flexibilidad del sistema permite se formen, desaparezcan y vuelvan a formarse atendiendo a las variaciones del mercado mundial, mediante las señales transmitidas por los intermediarios flexibles que se valen de otra red de

<espías comerciales> situados en los principales mercados mundiales, además de aprovechar las ventajas de costes de diferentes emplazamientos, difundir la tecnología por todo el sistema, beneficiarse de los apoyos otorgados por diversos gobiernos y utilizar varios países como plataformas de exportación.

- El entrelazamiento de las grandes empresas, lo que se ha dado a llamar alianzas estratégicas, es también una red entre acceso a mercados diversos y recursos de capital (IED) que se intercambia, con frecuencia, por tecnología y capacidad industrial o aunando esfuerzos para desarrollar nuevos productos o depurar nueva tecnología, a menudo con patrocinio de gobierno u organismos públicos. A través de estas redes la competencia internacional recibe información de cada mercado, algo que no le dará una estructura verticalista porque carece de oportunidad en tiempo real, espacio específicos y todavía la posibilidad de recuperar descentralizadamente esa información e integrarla en un sistema flexible de creación de una estrategia.

Vistas de esta forma las redes, Brainard (1997) indica que si bien la producción más coordinada, integrada y organizada en diferentes lugares alrededor del mundo son factores que moldean la manera específica que toman estas redes, también lo son factores como proximidad a los mercados o los beneficios de la aglomeración y la escala, criterios, como vimos también determinantes para invertir.

Por último, según Dieter Ernst considera que las redes, al menos, se organizan en torno a cinco tipos:

- Redes de proveedores: definidas para incluir acuerdos de subcontratación, manufactura de equipo original y manufactura de diseño original entre un cliente y sus proveedores de insumos intermedios de producción.
- Redes de productores: definidas para incluir todos los acuerdos de coproducción que permiten a los productores en competencia unir sus

capacidades de producción y sus recursos humanos y financieros para ampliar su cartera de productos y cobertura geográfica.

- Redes de clientes: definidas como la previsión de vínculos entre las compañías fabricantes y los distribuidores, canales de mercado, revendedores de valor añadido y usuarios finales, ya sea en mercados principales de exportación o en los internos.
- Coaliciones de normalización, iniciadas por los fijadores potenciales de las normas globales con el propósito explícito de encerrar cuantas más firmas sea posible en su producto patentado normas de interfaz.
- Redes de cooperación tecnológica, que facilitan la adquisición del diseño de un producto y la tecnología de producción, permiten producción y proceso de desarrollo conjuntos compartiendo conocimientos científico genérico e I&D.

## **1.2. Modalidades para llevar a cabo la Estrategia**

El sistema global determina los factores de seguimiento para adaptarse a su desafiante ambiente global de competencia y dentro del mismo lograr apropiarse de capacidades o ventajas propietarias. Para ello las empresas emprendieron distintos medios para controlar tales Ventajas Competitivas, entre ellas optaron por nuevos modelos de organización, tanto industrial como administrativa, reestructuración, transferencia de habilidades entre negocios, economías de escala y alcance como consecuencia de la misma estrategia de integración horizontal y vertical, todas estas como medios de acomodar internamente la empresa hacia la estrategia para poder unirse hacia fuera a través de alianzas estratégicas, asociaciones o joint ventures, adquisición, acuerdos cooperativos, apropiación de conocimiento.

*Estructura Organizacional:* los nuevos modelos de organización son otras formas para asimilar los beneficios de la flexibilidad de la red y dinamizar cada elemento de su estructura interna, esencia y propósito del modelo de empresa horizontal que suele ampliarse con la descentralización de sus unidades y con la

creciente autonomía otorgada a cada una, permitiendo que compitan entre sí aunque dentro de una estrategia común.

Formas organizativas que habrían sido imposibles de manejar sin el desarrollo de las redes informáticas. Aunque también es cierto que las necesidades de interconexión de las nuevas organizaciones, grandes y pequeñas, fue el motivo por el cual los ordenadores personales y las redes informáticas sufrieron una difusión explosiva.

Para Castells caminamos hacia la empresa red como la forma organizativa acorde al sistema actual de desarrollo, cuyo éxito se verá en su capacidad de generar conocimientos, procesar información con eficacia, adaptarse a la geometría variable de la economía global, bastantes flexibles para cambiar los medios con la rapidez con que cambian los fines, bajar el impacto del cambio cultural, tecnológico e institucional, innovar y transformar las señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento.

La selección de estas nuevas formas de organización puede llevarse a cabo a través de varias modalidades, que aunque muy relacionadas hacen difíciles distinguir las a veces. Ellas son filialización, externalización (spin-off), subcontratación (outsourcing) y alianza empresarial:

Filialización: se materializa de dos maneras: bien a través de una segregación interna (rompiendo la forma jurídica de la empresa) o bien a través de una segregación externa (acuerdos de cooperación con otras compañías). De aquí derivan la creación de nuevas sociedades filiales controladas de forma absoluta o mayoritaria por la empresa matriz, potenciando sus relaciones y la flexibilidad logrando eficiencia de la sociedad madre al eliminar actividades innecesarias, evitar rigideces, reducir costes estructurales y de coordinación y control y ganar agilidad, dinamismo y capacidad de adaptación y respuestas a los cambios del entorno.

Spin-off: procura mejorar también el dinamismo y flexibilización, significa crear una nueva empresa a partir de una organización incubadora que puede ser otra empresa, una universidad o una agencia del gobierno. Pueden ser de tipo técnicos y competitivos. El primero es cuando la empresa posee una Innovación

de producto que nada tiene que ver con los artículos que la misma fabrica y comercializa normalmente, se funda entonces una nueva entidad que desarrollará de forma unilateral el nuevo bien. El segundo recoge aquellos proyectos que implican la separación de algunas divisiones de la empresa con el objeto de reducir costes, generar liquidez, eliminar una actividad que no se sabe gestionar adecuadamente, etc.

La opción en algunos casos, es conseguir autorización sobre la tecnología de otra empresa que añade valor a nuestra competencia general, en otro caso será apostar capital con alguien más para desarrollar algo junto (coconversiones) en otro caso podría ser una empresa conjunta (joint ventures), incluso una adquisición.

Outsourcing: es un concepto que traduce la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el seno de la propia empresa o, de nuevas actividades que surgen y se contratan directamente. Las empresas subcontratan las actividades que no consiguen rentabilizar o las que son fuente de rigidez y hacen más compleja la gestión o menos flexible la organización, se pretende concentrarse y especializarse en actividades que representen competencias nucleares. Aunque últimamente también se habla de insourcing, es decir volver a realizar en el interior de la organización operaciones que había externalizado, a partir de ofertas competitivas de sus propios trabajadores con respecto a las de los proveedores externos. (Casani, Luque, Rodríguez y Soria, 1996)

Alianzas estratégicas: son esencialmente acuerdos entre dos o más compañías para poner en común recursos intelectuales y materiales compartiendo costos, riesgos y beneficios asociados al desarrollo de nuevas oportunidades de negocios que darán lugar a una variedad de estructuras organizativas influenciadas por el tipo de acuerdo sellado. También son relaciones, aunque de duración variable, de cooperación a largo plazo con sus socios comerciales, muchas constituidas como joint ventures formales en las cuales cada parte tiene una propiedad equitativa de las acciones, pueden ser fusiones, toma de participaciones cruzadas o inversión directa recíproca, agrupación de interés

económico, corporate venturing, acuerdos de complementariedad, acuerdos multilaterales.

Por Joint ventures se suele entender sociedad mixta de actividad conjunta, de manera temporal compartiendo el capital, los riesgos y costos asociados, permitiendo a cada uno aprender del otro, mejorando sus competencias, posibilitando proyectos de investigación o desarrollo, ejecución de función primaria de la cadena de valor o la entrada en un mercado.

La fusion implica una integración total de dos o más empresas mientras que los intercambios de participaciones preservan la identidad y autonomía de los socios. Se puede entender como ajuste financiero (precio y condiciones de pago de la operación de crecimiento externo), empresarial (obtener sinergias, mejorar la posición estratégica y reforzar ventajas competitivas), ajuste organizativo (diseño de estructuras organizativas, desarrollo de procesos y sistemas operativos) y por último ajuste social (gestión y dirección de recursos humanos).

La principal diferencia existente entre la fusión y la toma de participaciones cruzadas o inversión directa recíproca es el grado de acercamiento entre las empresas.

La agrupación de interés económico resulta de la simple conclusión de un contrato constitutivo de agrupación, no se exige la aportación de un capital de salida ni siquiera la existencia de un patrimonio. Todos son solidarios e indefinidamente responsables de las obligaciones contraídas por ésta. Compromiso que representa la garantía mínima ofrecida a los acreedores y contrapartida de la libertad contractual y de la no-exigencia de capital obligatorio.

La corporate venturing es la operación por la que una gran empresa toma una participación minoritaria en el capital de una pequeña sociedad de reciente creación que ofrece importantes perspectivas de expansión. A veces, esta práctica se traduce en acuerdos de subcontratación, pudiendo desembocar en una absorción. La diferencia existente con la fórmula del capital riesgo reside en que no se interesa única y exclusivamente por los resultados financieros esperados.

Los acuerdos de complementariedad procuran buscar complementariedades explotando las fuerzas competitivas de cada socio y corregir las debilidades respectivas.

Acuerdos multilaterales involucran un entramado de relaciones mantenidas entre varias compañías, un portafolio de alianzas que se debe optimizar a manera de un portafolio de productos, tecnologías o participaciones financieras. Son orígenes de amplias redes de envergadura internacional y multisectorial. La estructura de la industria de alta tecnología en el mundo es una trama cada vez más compleja de alianzas, acuerdos y agrupaciones temporales en la que las empresas más grandes se vinculan entre sí. Estos vínculos no evitan que la competencia se incremente, más bien, son instrumentos decisivos de esta competencia.

Los acuerdos cooperativos se refieren a acuerdos entre empresas multinacionales y locales operando globalmente, que pueden ofrecer capital, recursos, entrada a mercados o a redes de distribución globales que la empresa nacional localmente nunca podría desarrollar por sus propios medios. A veces estas empresas locales pueden ser excesivamente innovadoras, incorporar innovaciones prometedoras o descubrimientos tecnológicos, a pesar de la llamativa diferencia de tamaño entre tales socios, y ser muy fructíferos por los activos complementarios que reúnen el acuerdo. Se ve mucho más en sectores de tecnología intensiva.

Las grandes empresas constituyen el vértice de la pirámide de una vasta red de acuerdos de subcontratación, sus modelos de alianza y competencia implican también a sus subcontratistas, donde prácticas como la obtención de suministros de firmas subcontratadas o prohibir el acceso a una red son armas competitivas que suelen utilizar las empresas.

Por el otro lado de la red, los subcontratistas la emplean para diversificar su clientela y proteger sus apuestas, mientras absorben tecnología e información para su propio uso. Motivo por el cual se ha vuelto tan importante la propiedad de la información y patentes de la tecnología en esta nueva economía global.

Hay estudios como el de Dieter Ernst que sostiene que las redes se concentran alrededor de una empresa multinacional importante o se forman en virtud de estas alianzas y colaboración entre empresas e incluso han mantenido o aumentado el carácter de oligopólicas en muchos sectores de las principales industrias, no sólo a pesar de la forma de organización en redes, sino por ello. Ingresar a una de estas redes requiere considerables recursos (financieros, tecnológicos, cuota de mercado) o casarse con alguien importante.

Transferencia de habilidades o conocimiento entre negocios: tiene el propósito de seleccionar habilidades o funciones de creación de valor de la compañía adquirida o de los diferentes acuerdos firmados, transfiriendo a resto de compañías. Para Saviotti (1997) tanto estrategia como medios para controlar una ventaja competitiva y que se convierta en ventajas propietarias es conocimiento. Necesario para crear innovación, por tanto estratégico. Es generado haciendo e investigando; el nuevo conocimiento crea información nueva, y mientras sea entendida y utilizada por quienes la poseen será local, a la vez que es colectivo porque en las organizaciones será usado colectivamente para la producción o la ejecución de tecnologías reveladas.

También es acumulativo porque se acumula a través de la trayectoria de dependencia que siga ofreciendo ventajas diferenciales con respecto a quienes no lo posean. Y a medida que lo poseen se va apropiándose, a medida que se comunica se va estandarizando conceptos y definiciones, por lo tanto codificando, hasta entonces puede permanecer tácito (Sabiotti, 1994 y Sabiotti y Nani, 1995).<sup>7</sup>

Hay también un conocimiento complementario que corresponde a lo que Teece (1986) llamó activos complementarios, es el conocimiento adicional que se requiere al producir un bien (empaquetamiento de activos como financiero, mercadológico, tecnológico, etc.) y donde la combinación de estos conocimientos puede tener un importante efecto en apropiabilidad que, en la medida que las firmas tengan estas ventajas competitivas en el uso de sus activos

---

<sup>7</sup> Un conocimiento tácito se refiere al conocimiento que no es creado y transmitido dentro de las disciplinas académicas y que no se puede asumir que sean gobernados por las mismas leyes como las disciplinas académicas. De alguna manera tampoco puede estar publicado. Véase para mayor detalle a Sabiotti, (1994)

complementarios, pueden apropiarse los resultados de las actividades de investigación en sus núcleos de conocimiento mejor que otros competidores.

Las formas complementarias de conocimiento pueden ser las colaboraciones tecnológicas dirigidas a la creación de nuevo conocimiento. Estas habilidades deben implicar actividades importantes para establecer una ventaja competitiva y de hecho es el sentido de todas estas modalidades vistas.

Economía de escala y alcance: surgen cuando dos o más unidades de negocios comparten recursos como instalaciones de fabricación, canales de distribución, campañas de publicidad, costos de I&D y otros. Se supone que debe invertirse menos en las funciones compartidas. Para cualquiera de las tres siempre el criterio será la generación de una ventaja competitiva significativa en una o más de las unidades del negocio. En la economía de alcance surge de la diversificación no relacionada o de tipo conglomeral al pretender lograr ampliar la base de negocio a partir de los recursos y capacidades sobrantes de la empresa y en diversificación relacionada conseguir sinergias entre las distintas unidades de negocios.

Reestructuración: se reestructura para diversificar o para desinvertir en actividades no relacionadas o no rentables o en las que no se cuenta con habilidades, por lo que se reduce el alcance de la compañía al salir de las áreas de negocios.

Adquisición: lleva en sí la premisa de poder administrar eficientemente una empresa adquirida por ser ineficiente e ineficaz y los mejoramientos pueden provenir de varias fuentes: reemplazo del equipo de alta gerencia de la compañía adquirida por uno mucho más agresivo, el nuevo equipo puede salir de cualquier activo improductivo, como jets ejecutivos y sofisticadas sedes y reducir los niveles de staff, elige formas de mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, lo cual va acompañado con aumentos salariales en relación con el desempeño y rendimiento. Tendrá sentido cuando se dan las condiciones de: industria a la cual se va a ingresar es madura, las barreras de ingreso son mayores, la industria no se encuentra estrechamente relacionada con las operaciones existentes de la compañía y la organización no está dispuesta a

aceptar el período, los costos de desarrollo y los riesgos que genera un proceso de este carácter. Es un medio y una forma de internacionalizarse o expandirse.

## 2. Teoría sobre Grupos Económicos

Existen varias formas de conceptualizar a los grandes grupos económicos mexicanos, así como diversas formas metodológicas para abordar su estudio. La dificultad para alcanzar la claridad conceptual y unificar criterios, considero, habrá representado siempre el mismo inconveniente desde que se iniciaron los estudios sobre este fenómeno, el que ha ido evolucionando desde su concepto primigenio de empresarios hasta hoy en día grupos, holding o conglomerados, pero sin perder el término original de empresario. Se comenzará definiendo grupo para concluir con su característica de conglomerado, a fin de comprender e identificar claramente el objeto de estudio.

**2.1. Grupo:** grupo empresarial es un tipo de conglomerado<sup>8</sup> de empresas privadas nacionales, dentro de la cual asumen por lo menos cuatro modalidades, dependiendo de sí la conglomeración se cumple en la esfera económica, financiera, en ambas o integrando todos estos tipos bajo mandos centrales (Garrido, 1992). Aunque todo gran capital tiende a constituir grupos empresariales alrededor de su establecimiento principal, respondiendo a la lógica de abatimiento de costo, economías de alcance, además de centralizar decisiones administrativas y financieras y de reducir la dependencia de terceros (Basave; 1996).

Por "Grandes Empresarios"<sup>9</sup>, se entiende como un grupo de personas que detentan posiciones de propiedad y/o control sobre dos o más conglomerados integrados, grupos económicos y grupos económico-financieros, lo que se concreta a través de su participación en los respectivos consejos de administración. Por lo tanto, esta categoría se refiere a personas y no empresas.

---

<sup>8</sup> Entendiendo aquí por conglomerado en su sentido genérico de definición, es decir: "conjunto de...". en este caso de empresas. Es decir. un grupo sería el conjunto de empresas.

<sup>9</sup> No está pensado en el tradicional concepto de capital financiero de Hilferding, dado que las relaciones efectivamente observadas no se limitan a la concentración del poder en los bancos como resultaba de aquella

Los Grupos Económicos, se presenta cuando un conjunto de empresas desarrolla actividades diversificadas en la producción, el comercio o los servicios. Así por ejemplo, a los que realizan actividades productivas se les denomina grupos o consorcios industriales. No excluye la posibilidad de que un segmento de las empresas que lo conforman constituyan a su vez un conglomerado integrado dentro de un sector económico específico, tal como se observa en caso de México<sup>10</sup>.

Los Grupos financieros, son conglomerados de empresas en el sector financiero. Integradas por varias instituciones financieras como banca, casas de bolsa, aseguradoras, etc. Un tipo de conglomerado complejo de grupo empresarial, promovido por los fenómenos contemporáneos de globalización financiera.

Basave (1996) comenta sobre estos grupos que dada su base de articulación accionaria, su disposición de recursos ajenos preferenciales y de sus estrategias de inversión sumamente flexibles, definen su capacidad de valorización de capital en distintas esferas económicas, rebasando así a la empresa individual, sobreponiéndole un ensamble superior que responde a los intereses del conjunto del capital invertido, a la categoría en sí de grupos financieros. Cuando se habla de grupos (holdings o controladoras<sup>11</sup>) financieros se hace referencia a ésta definición pero pueden incluso ser también un grupo empresarial diversificado (conjunto de empresas vinculadas horizontal y verticalmente) (Morera, 1998). Lo que para Garrido (1992) serían Grupos económicos-financieros.

Los Grupos económicos-financieros, serán una categoría de conglomerados de empresas actuando en actividades económica como financiera. Lo cual conserva una idea de fusión monopolista entre actividades productivas y financieras, aunque adaptándola a la forma actual que presenta México y otros

---

proposición. En términos prácticos esta categoría de gran empresario podría equipararse con la identificación empírica de "los capitanes de industria" utilizada en Argentina, o a la de "los doce apóstoles" en Perú.

<sup>10</sup> Para mayor análisis véase a Grow, (1983), Bellon (1988), Aglietta (1979), Vinhas de Querios et.al. (1965), Martins (1968), Leff (1974) y a Cordero y Santín, (1977); citados en Cordero y Santín; (1977);

"Los Grupos Industriales: Una Nueva Organización Económica en México"; Colegio de México, México

<sup>11</sup> Véase Morera (1998)

países, donde el papel dominante del elemento financiero no sólo se da a partir del financiamiento bancario, sino de la organización grupal por medio de la propiedad accionaria (holding, participación accionaria, etc.)

Por tanto la definición operativa para nuestra investigación de grandes grupos empresariales (GGE) será un conjunto de empresas que desarrollan actividades diversificadas en producción, comercio o servicios y/o integradas por instituciones financieras como banca, casas de bolsas, aseguradoras, etc.

Organización que reúne aspectos propios de un proceso único y contradictorio que, vistos desde la óptica global del proceso de concentración y centralización de capital se ubica la especificidad de las formas que ha adoptado esta creación y apropiación privada de la riqueza social en cada uno de los periodos históricos, pudiendo comprender mejor a partir de su parentesco con el capitalismo global. Ver esquema en Diagrama 1.

Conglomerados: el fenómeno distintivo en la evolución del capitalismo en el presente siglo, ha sido la formación de conglomerados con actividades industriales y financieras, los cuales en sus inicios se circunscribían a las fronteras nacionales, pero al paso del tiempo se han ido internacionalizando hasta convertirse en entidades globalizadoras de la producción y el financiamiento (Anguiano, 1996)

Anguiano luego afirma que las estrategias de estos grupos se las puede analizar bajo dos corrientes de pensamiento, la teoría del desarrollo industrial y la teoría del desarrollo capitalista<sup>12</sup>, donde se puede ver a los conglomerados como un tipo de grupo que adoptó como estrategia de desarrollo la conglomeración.

Garrido (1992), define conglomerados como el tipo de gran empresa compuesto por dos o más empresas con razones sociales independientes, integradas bajo un mando único y que es un segmento importante de la actividad económica moderna del país y por lo tanto grandes centros de control y decisión económica.

---

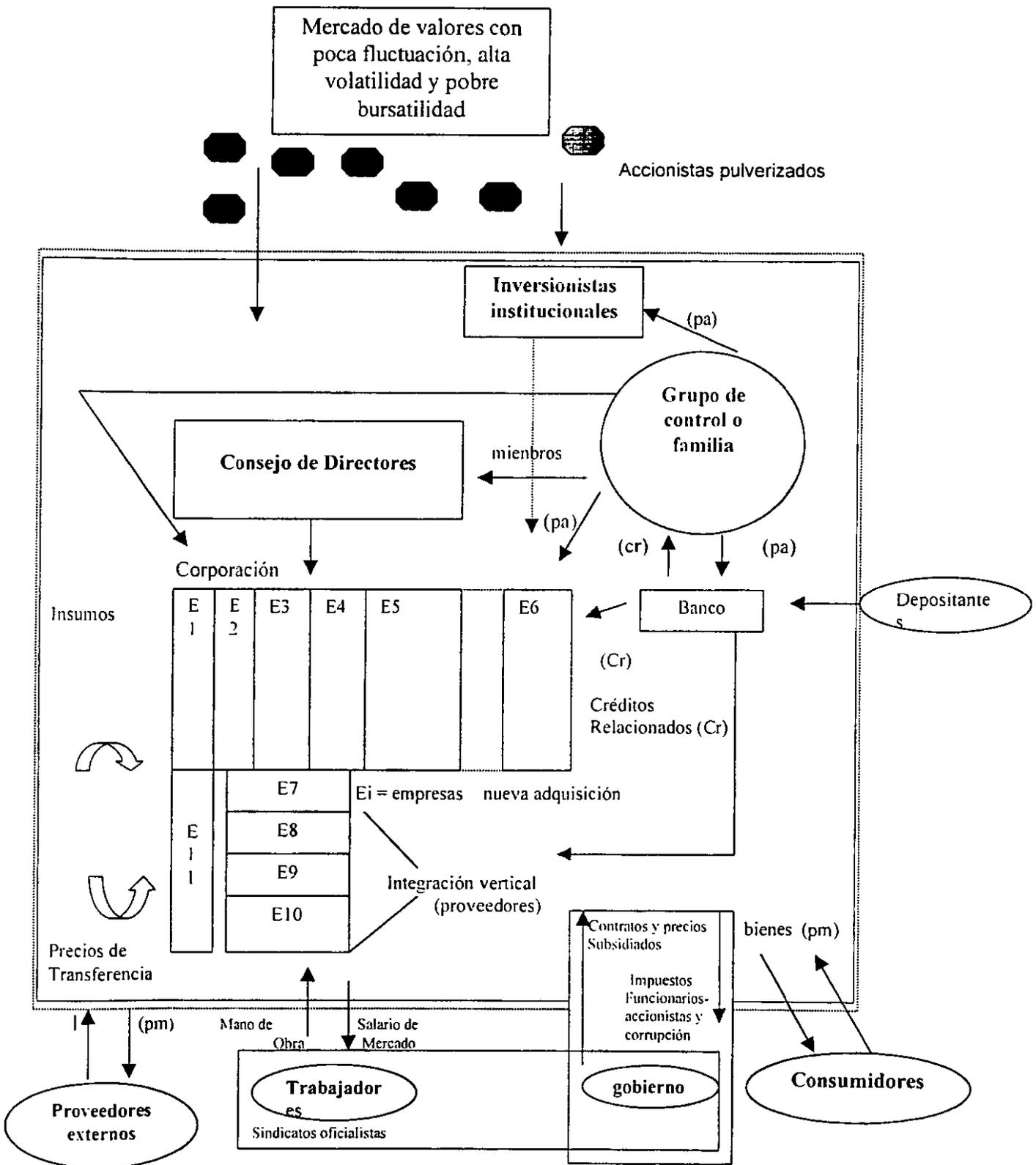
<sup>12</sup> Para ahondar en detalle puede leerse a Mántey de Anguiano, Guadalupe: (1996): "*Desregulación financiera y estrategias de valorización de los grupos de capital internacional*"; Revista Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas, UNAM, México y a Galbraith, J.K.,; (1967): "*The new industrial state*"; Londres y a Hamilton y R. Aron; (1967); "*The industrial societ*"; Londres. Weidenfiel& Nicolson

Por otro lado tanto Morera (1997) y Basave (1996) también analizan este fenómeno de la formación de conglomerados bajo la óptica de un tipo de integración, estrategia de crecimiento y desarrollo.

Concluimos entonces este apartado diciendo que para la selección de la muestra se tomo el concepto de un conjunto de empresa o grupos con identidades independientes que usaron la conglomeración como estrategia de expansión, donde de acuerdo a la procedencia de la propiedad serán: a) conglomerados públicos cuya lógica de gestión depende de la administración del Estado, b) conglomerados transnacionales donde las empresas ubicadas en el país son filiales y, c) los conglomerados de empresas privadas nacionales a los cuales llamaremos Grandes Grupos Empresariales (GGE).

A continuación se puede ver en el siguiente esquema una síntesis de estos grupos como lo analiza su autor.

Diagrama N° 1: Los GGE mexicanos 1



Fuente: Tomado de: Gonzalo Castañeda Ramos: (1998): "La Empresa Mexicana y su gobierno corporativo"

Como fuera mencionada la familia en México es el grupo social con mayor cohesión y a falta de una sociedad civil capaz de crear contrapesos, se establecieron las condiciones para que las organizaciones industriales dominantes en el país fueran las grandes corporaciones familiares. El gobierno, identificado con el desarrollo capitalista, buscó llenar el vacío en la esfera de producción privada mediante el fortalecimiento de estas corporaciones, impulsados con contratos de obras públicas, subsidios y protección comercial.

Otra palanca de este desarrollo fueron las compañías transnacionales, cuya entrada alentó el mismo Estado con el fin de acelerar la sustitución de importaciones y de crear alianzas con empresarios locales. A su vez, las empresas paraestatales fueron la tercera palanca de industrialización, orientadas, principalmente, a la explotación de recursos naturales (PEMEX), la producción de bienes intermedios y de capital (Altos Hornos de México), la creación de infraestructura productiva (TELMEX) y los servicios financieros (NAFINSA). Las empresas de control estatal le dieron al gobierno un papel directo en la actividad productiva, lo que permitió que esta estrategia de promoción industrial fuera posible por la presencia de un Estado fuerte, que con el paso del tiempo, fue perdiendo poder de negociación ante los grandes consorcios del sector privado.

Esta situación dio algunos espacios para el desarrollo empresarial, los que fueron aprovechados por ciertas empresas para crecer por su propio dinamismo, como los grupos seleccionados entre otros como Bimbo, mientras que otras fueron capaces de adquirir una personalidad propia al transcurrir los años. El que estas corporaciones hayan sido por mucho tiempo la única organización con una fuerza negociadora importante, ante las elites políticas, dio origen al gobierno corporativo posrevolucionario. Su estructura cuasi-familiar, su predominio en la actividad económica, su injerencia en las políticas gubernamentales y la falta de una sociedad civil, que con sus instituciones pudiera defender los intereses de otros grupos sociales, hizo que el gobierno corporativo de los Grupos Empresariales tuviera un alto grado de iniquidad e ineficiencia.

Este esquema corporativo fue exitoso desde la perspectiva de sus diseñadores y dentro del marco institucional posrevolucionario, caracterizado por una economía cerrada, regulada y un sistema político antidemocrático. Sin embargo, resultó ineficiente desde el punto de vista de la generación de riqueza social, como lo atestigua la extrema desigualdad en la distribución del ingreso:

Con este antecedente y para explicar el diagrama se procederá a mencionar previamente, sus principales elementos y a señalar qué papel desempeñan los actores más relevantes.

- (1) Los accionistas dominantes. Definidos como los grandes inversionistas de la empresa que aportan capital de riesgo, suelen ser miembros de la familia (o clan) que ejerce el control, individuos cercanos a ella o miembros de otras empresas o bancos con los que se establecen vínculos comerciales y financieros importantes.
- (2) La rama productiva del consorcio. Se refiere a la estructura productiva que entrelaza las distintas actividades no-financieras del Grupo Económico. Esta rama se constituye por una serie de empresas o divisiones integradas a lo largo de la cadena productiva y por negocios con vínculos horizontales. En estos últimos se busca aprovechar economías de escala y de alcance, obtener ganancias monopólicas o diversificarse con la elaboración de productos no relacionados.
- (3) La rama financiera del consorcio. Engloba a las instituciones financieras que atraen recursos externos al mercado de capitales del grupo, entre las cuales se encuentran bancos, casas de bolsa, sociedades de inversión y aseguradoras. Por lo general se agrupan en torno a una holding o grupo financiero, en el que los accionistas mayoritarios del Grupo Económico mantienen el control de la toma de decisiones.
- (4) Accionistas pulverizados. Grupo de inversionistas que aportan su capital adquiriendo acciones colocadas en bolsa. Su participación en la capitalización total de la empresa es relativamente pequeña y fragmentada, dado que el grupo de control mantiene un porcentaje sumamente elevado, en muchos casos muy superior al 51%. Esta compra de acciones se realiza de manera directa o adquiriendo acciones de sociedades de inversión de los Grupos Económicos, las que a su vez poseen acciones de empresas vinculadas que cotizan en bolsa —en ese rumbo también se incluyen a los pequeños tenedores de bonos—.
- (5) Depositantes. Inversionistas grandes, pequeños y medianos que participan en las mesas de dinero de los bancos y/o que adquieren pagarés o instrumentos de inversión inmediata, pero que no toman parte activa en las decisiones de cartera de la banca en donde invierte. Indiferencia que resulta de la existencia de un seguro de depósitos, ofrecido implícitamente por las autoridades hacendaria.
- (6) Consejos de administración. Consejos de planeación estratégica integrados principalmente por los grandes accionistas del consorcio, por accionistas importantes de otras empresas con las que existen fuertes lazos comerciales y por los miembros más importantes de la gerencia.
- (7) La dirección general. Constituida por los gerentes más importantes de la empresa, muchas veces miembros de la misma familia y del consejo de administración. Por lo general suelen ser administradores profesionales, pero frecuentemente su puesto se debe más a su participación accionaria que a sus habilidades administrativas.
- (8) Los trabajadores. Personal que labora en las empresas del consorcio: obreros especializados y no especializados, empleados administrativos, técnicos y gerencia media. Los obreros casi siempre se encuentran afiliados a sindicatos industriales, lo que a su vez forman parte de una confederación obrera. Estas organizaciones laborales tienen fuertes inclinaciones políticas y sus negociaciones obedecen a intereses de clase, por lo que no suelen enfocarse a la problemática de cada empresa.
- (9) Gobierno político. Término que abarca a empresas paraestatales, elites políticas y agencias gubernamentales federales, estatales y municipales que tienen un impacto en la empresa, ya sea a través de la recolección de impuestos federales o locales, suministrando insumos producidos por empresas paraestatales o bien asignando proyectos gubernamentales a las empresas.
- (10) Clientes. Consumidores o clientes corporativos independientes al consorcio y que carecen de poderes monopólicos, a los que los grupos Económicos les venden una parte importante de sus productos en el mercado doméstico.

- (11) Proveedores externos. Empresas que carecen de poderes monopólicos y que le venden a los Grupos parte de su producción, sin estar vinculados accionariamente con los mismos y sin mantener relaciones de largo plazo.

En la figura se presenta un diagrama del gobierno corporativo mexicano que ilustra la manera en que participan los actores arriba citados. El consejo de administración y la dirección general se incluyen en una sola entidad llamada consejo de directores, esto obedece a la superposición de individuos, la existencia de una jerarquía muy vertical y los estrechos vínculos que existen entre los miembros de estas dos entidades aunque, en la práctica, se diferencian porque las estrategias globales del consorcio se definen en los consejos de administración, mientras que en la dirección general se concretan los proyectos y se administran las operaciones cotidianas.

Los grandes accionistas conforman un bloque importante dentro del consejo de administración, sin embargo, se mantienen en el diagrama como entidad independiente para enfatizar que solamente el capital de riesgo mayoritario del Grupo, y no los accionistas pulverizados, tienen una representación verdadera en el consejo. Debe quedar en claro que la existencia de los tres niveles: accionistas, consejo de administración y dirección general no representa una semejanza con el esquema corporativo anglosajón.

Como se desprende de los comentarios anteriores, el control por parte de la familia, o grupo mayoritario, sobre la alta gerencia es una práctica muy extendida, independientemente de que ésta tenga un alto grado de profesionalización y se recurra al uso de sistemas administrativos modernos.

Por lo tanto, uno de los problemas de gobierno que más preocupan a los analistas de la estructura corporativa estadounidense, la separación del control y la propiedad, no se plantea en el contexto mexicano o, mejor dicho, reviste una connotación distinta al no contar los pequeños accionistas con una representatividad en los consejos.

El cuadro con línea gruesa resalta que el Grupo es una estructura protegida de la competencia externa y con una cohesión sostenida a través de las relaciones familiares, el intercambio de acciones y el cruzamiento de consejeros entre empresas. Sin embargo, el que las empresas dentro del grupo no se presenten en círculos aislados significa que se trata de un arreglo multidivisional jerárquico y no de una red de negocios independientes. Aquellos actores que aparecen fuera del cuadro se encuentran desprotegidos por el sistema legal y el sistema de incentivos de los Grupos. El rectángulo que enmarca al gobierno y los trabajadores indica el carácter oficialista de los sindicatos y la relación clientelar imperante, mientras que el rectángulo que une al Grupo con el gobierno político enfatiza la protección y los privilegios recibidos por estas grandes empresas.

El diagrama también resalta que los accionistas pulverizados tienen la opción de participar en el consorcio adquiriendo acciones directamente o a través de sociedades de inversión. Una práctica común en que la sociedad de inversión del Grupo promueva la compra de acciones de las empresas afiliadas. Las flechas que unen a los grandes accionistas con la sociedad de inversión, con el banco y con las empresas de la corporación indican que el grupo de control suele mantener un dominio mayoritario en todas estas organizaciones.

La rama productiva del Grupo incluye a las distintas empresas integradas vertical y horizontalmente, estas últimas se representan en el diagrama con las líneas verticales. Por razones de exposición se separa a una empresa de bienes no relacionados y a una empresa integrante de la cadena de producción del grupo. Los trabajadores, por lo general, reciben un salario predeterminado y no desempeñan papel alguno en las funciones de monitoreo de la empresa, ni tampoco en la toma de decisiones de los procesos productivos. Por lo tanto, se les considera como actores distantes del consorcio, con el que mantienen una relación de beligerancia a través de sus sindicatos. Al no haber un esquema de compensaciones que le retribuya por el riesgo incurrido en la acumulación de capital humano, los trabajadores no se ven estimulados a invertir en capacidades específicas a las necesidades del consorcio, con los consecuentes efectos negativos en la creación de riqueza.

## Cuadros del capítulo 4:

**Cuadro del gráfico B: Evolución de las Exportaciones de los GGE seleccionados, 1990-1999**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
ALFA	5 733 457	4 935 424	4 621 144	4 756 124	5 976 407	15 924 154	11 520 742	10 558 498	8 194 001	9 508 944
CIFRA	-	-	-	-	-	-	-	2 930 529	-	-
CARSO	618 419	2 137 862	2 128 199	2 166 489	2 543 556	6 458 796	6 725 653	6 278 001	6 813 474	5 716 719
DESC	3 370 992	3 548 417	3 226 409	2 879 984	3 408 417	5 971 365	6 412 379	7 717 576	9 413 654	9 296 588
FEMSA	708 652	639 563	605 628	626 914	3 036 204	6 470 183	6 209 129	5 714 501	6 085 706	5 270 589
VITRO	3 428 222	4 201 934	4 086 702	6 502 846	6 798 738	7 990 801	6 951 186	2 963 133	7 613 221	7 112 827
TELMEX	8 771 740	8 088 476	7 392 091	7 112 087	8 751 992	13 009 954	10 698 760	18 972	2 899 529	5 343 964

Fuente: Base de Datos de la BMV proporcionada por los Dres. Jorge Basave y Carlos Morera del IIE-UNAM

**Cuadro del Gráfico C: Las Exportaciones de México por País (1986-1998)**

(Millones de dólares)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	10 424	13 265	13 454	16 163	18 837	33 953	37 468	43 117	51 943	66 475	80 663	94 531	85 799
Canada	224	312	273	272	226	1 139	1 000	1 541	1 470	1 979	2 170	2 157	4 751
Japón	1 115	1 347	1 228	1 311	1 502	1 241	793	700	988	928	1 363	1 156	1 145
España	886	1 231	980	1 132	1 445	1 150	1 235	874	851	779	920	939	863
Francia	434	581	561	480	549	600	567	429	490	483	426	430	468
Alemania	378	320	437	358	341	529	491	427	393	515	641	719	768
Reino Unido	221	311	193	179	184	219	233	215	264	504	562	669	552
Colombia	107	137	188	110	110	156	219	236	304	453	438	513	517
China	96	130	179	90	66	71	114	45	42	37	38	46	121
Israel	186	232	164	195	215	164	187	103	3	11	9	30	32
Resto del Mundo	2 049	2 666	2 752	2 751	3 692	3 465	3 889	4 073	4 134	7 377	9 750	9 241	10 544

Fuente: IMF, Direction of Trade Statistics, INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México, Vo.XIX, N° 11, 1999



Cuadro 4.2: Alianzas Estratégicas: Joint Venture y Asociaciones en los 90's: ALFA

Grupo/Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Cpra. De Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
Versax	Seither Simmons	Compañía Simmons	México	100%	Compró todas las acciones p/consolidar el negocio junto c/Seither
Hylsamex	Hylsa	NV Bekaert S.A	Bélgica	ni	Ampliar el mercado nacional en alambre.
Hylsamex	Hylsa	Kawasaky HI	Japón	ni	Alianza en acero
Hylsamex	Hylsa	Dravo	EU	ni	Alianza en acero
Hylsamex	Hylsa	Man Gbh	Alemania	ni	Alianza en acero
Hylsamex	Paña Colorado	Metecon (JV)	Italia	ni	Para duplicar producción de paneles aislados y nuevas líneas en Mx.
Alpek	Petrotramex	Amaco (DMT - PTA)	EU	8%	Alianza en petroquímica. No indica motivo, sin embargo sería para integrar cadena.
Alpek	Akra	Dupont	EU	40%	Consolidación de dominio de mercado en petroquímica
Alpek	Akra	Akzo Nobel	Holanda	40%	Consolidación de dominio de mercado en petroquímica
Alpek	Centek	Dupont	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado en petroquímica
Alpek	Poloies	BASF	Alemania	50%	Consolidación de dominio de mercado en petroquímica
Alpek	Petrocel	Parmax	México	10%	Alianza en petroquímica. No indica motivo, sin embargo sería para integrar cadena.
Alpek		Hilman	EU	ni	Forma Idelpro, ésta llega a expandirse hasta tener el 50% del mercado nacional.
Sigma	Sigma Alimentos	Oscar Mayer (carnes frías)	EU	ni	Mejorar productividad.
Sigma	Sigma Alimentos	Sodima Inter. (yoghurt)	Francia	ni	Alianza en alimentos. No indica motivo. Podría ser para diversificar
Versax	Nemak	Ford (JV)	EU	20%	Nemak es resultado de conversión. Expandir nueva línea de aluminio de alta tecnología.
Versax	Total Home	Playless Cashways	EU	ni	Socio tecnológico en materia de sistemas de suministro, administ. y mercadotecnia, vende su particip. minoritaria a Versax
Versax		Teksid	Italia	ni	Alianza en textil. No indica motivo.
1995					
Anteriores +					
Alpek	Idelpro	Mantel (Polipropileno)	Holanda	49%	Alianza para producir polipropileno.
Alpek		Tampa c/Central South West	EU		IBD: cogeneración de electricidad y vapor en Petrocel.
Alpek	Y Dupont	Celanese Mex. (CA)	México		Compra de Activos de nylon textil.
Alpek	Y Dupont	Univex CA)	México	ni	Compra de acciones (productora de materia prima pinyon-6).
Hylsamex	Hylsabeck	NV Bekaert S.A	Bélgica	50	Bekaert es líder mundial en alambre y cuerdas de hanta. con ello ampliará mdo. Nac.
	Accorex	Worthington Indus.	ni	50	Desarrollar centros de servicios de aceros planos.
	Galvak	Aluma	ni	ni	ni
Sigma	Sigma Alimentos	Tyson Foods	EU		Distribución en EU en exclusiva.
	Sigma Alimentos	Distribuidoras Ind.	México	ni	Compra Activos e instalaciones de distribuidoras en alimentos.
Versax	Nemak	Abutek	ni	20%	ni
Versax	Terza	Shew Industries	EU	50%	Apoyo tecnológico.
Versax	Terza	Luzor - Mohawk	ni	ni	Compró los más importantes activos y marcas de su principal competidor
Versax	Total Home	Playless Cashways	EU		Compra la participación de Playless en Total Home y queda como socio tecnológico en sistemas de suministro, administración y mercadotecnia.
Versax	Nemak	Comalco (CA)	EU	100%	Compra empresa australiana especializada en tecnología en fabricación de monoblocks de aluminio. Compra estratégica para expandir línea de aluminio de alta tecnología, con potencial en negocios, tecnología, capital y mercados en Mx. y EU.
Onesa	Alestra	AT&T	EU	48%	
1996					
Anteriores + Alpek	Tampa	Central South West	EU	ni	Concreto almaza p/los molinos indicados.
Onesa	Alestra	Bancomar - Visa	México	48.80%	Redes de capitales, distribución de serv. y productos.
	Alestra	World Partners			Integra el grupo junto con 30 países p/servicios de calidad y conectividad global que certifica el grupo.
Versax	Seither Simmons	Cd. México y Monterrey (F)	México		Se fusionan las plantas.

1997					
Anteriores + Hylsames	Sidor	Venezuela	24,50%	1° participar en el potencial de producción de la empresa y 2° acceso a mercado de la región con mejor posición competitiva: Colombia, Venezuela y Latinoamérica.	
1998					
Anteriores + Alpek	Dupont	EU	50%	Ampliación de acuerdo piloto negocio de fibra corta políester.	
Alpek	Dupont Akra	Dupont	EU	Compartir activos en México y EU y construir planta en Añemira.	
Alpek	Indon de México	Dupont	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado.
Alpek	Politek	Dupont	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado.
Alpek	Poliviron	Dupont	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado.
Alpek	Fulmax	Dupont	EU	40%	Consolidación de dominio de mercado.
Alpek	Univex	Dupont	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado.
Alpek	Eneftek	CSWI	EU	50%	Consolidación de dominio de mercado.
Hylsames	Hylsa	AK Steel (Acero)	EU	ni	ni
Hylsames	Sakrak	AK Steel (Acero)	EU	ni	ni
Hylsames	Hylsa	Ferrosstaal (Tec.HRD)	Alemania	ni	ni
Hylsames	Hylsa	SMS (TEC.CSP)	Alemania	ni	ni
Hylsames	ni	Morgam Equipment Co.	ni	ni	ni
Hylsames	ni	Kvaerner Metais (Tec.HRD)	EU	ni	ni
Hylsames	C. S. A.	Sidor	Venezuela	35%	Consolida la compra poseyendo Hylsames el 35%.
Hylsames	Sidor	Siderar (Acero)	Argentina	ni	ni
Hylsames	Sidor	Usiminas (Acero)	Brasil	ni	ni
Hylsames	Sidor	Tamsa (Acero)	México	ni	ni
Hylsames	ni	Thyssen Krupp Stahl	ni	ni	ni
Hylsames	ni	Worthington Steel	EU	ni	ni
Hylsames	ni	Sivensa (Acero)	Venezuela	ni	ni
1999					
Anteriores + Alpek	Dupont	Dupont (A)	EU	50%	Se concreta la asociación 50/50 p/cubrir demanda de políester en mdo.americano.
	Dupont - Teijin	Teijin, Ltd. (A) (Políester)	Japón	50%	Se busca eficiencia en producción de políester. Combinar habilidades de Alpek con experiencia de Teijin en innovación, desarrollo y comercialización de productos. A su vez Teijin también es socio de Dupont en otros negocios.
Hylsames	Hylsabek	NV Bekaert	Bélgica	50%	Vende su 50% del capital en Hylsabek y termina alianza en dic.99
Sigma	ni	ConAgra Inc	México	ni	Pertenecía a DESC
	ni	Jugos Tropicana	ni	ni	ni
	ni	Selther - Simmons (VA)	México	ni	Vende su negocio de producción y comercializ. de colchones.
2000					
Anteriores + Alpek	Dupont	Teijin y Dupont de Nemours	Japón y EU	ni	Cancelan conversión para producir y comercializar filamento políester en continente americano, no llegaron a un acuerdo sobre la valuación de sus negocios.
Yarzav	Sakrak	Ford Motor	EU	c.i.	Expandir asociación, integrando dos plantas de Ford en Canadá para producir cabezas y monoblocks de aluminio, actividad absoluta de la Ford, oportunidad para consolidar la calidad reconocida en estos componentes de ALFA.
ALFA	Industria (NC) (A)	Grupo Bradesco, Cemex	Brasil	c/fuertes	Abastecimiento para América Latina, juntar poder de compra, red de contactos.
	ni	Ariba Votorantim	México	Particip.	Fortaleza administrativa para comercializar y producir B2B de Ariba, dominar el mercado imponiendo barreras al mercado de e-abastecimiento que están creando con la alianza, comercializando bienes y servicios indirectos a través de internet.

Fuente: Morera (1992) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

nd.: no disponible, ni.: no indica, c.i.: carta de intención

Iniciales: a) C.S.A.: Consorcio Siderurgia Amazonia, b) Worthington Steel (Procesado de acero), c) SMS: SMS Scholten-Siemag (TEC.CSP), d) CSWI (generación de energía), e) Dupont (Lybra, fibras sintéticas, Caprolactama) f) Shaw Industries (Alfombras), g) Distribuidores Ind.: Distribuidores Independientes, h) Ford (Autopartes de aluminio)

Cuadro 4.2.a: Alianzas Estratégicas: Joint Venture y Asociaciones en los 90's: CIFRA

Grupo/Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Cpra. De Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
Cifra	Bodega Aurrerá	Wal-Mart (A)	EU	50/50	Invertir en partes iguales juntos
Cifra		Wal-Mart (JV)	EU		Para formar una sociedad comercial y una tienda con formato de "club" de propiedad de ambas, que luego fue sustituido por un JV más amplio y constituyeron Cítramart y WMHC para financiar y operar en México todas las tiendas y restaurantes y los supercenters y Sam's Clubs de Wal-Mart en Méx., dejando así para el futuro una consolidación más completa
1997					
Cifra	Subsidiaria Boyar S.A (F)		n.i.		Ambas se fusionan y subsiste Cifra el motivo será consolidar Cifra
Cifra	WMHC de México S.A (F)		Mé. EU		Se fusionan ambas cia. Para aumentar capital de Cifra, asistencia financiera, trasladar beneficios de economía de escala, unificar administraciones y consolidación fiscal. WMHC tenía una asociación con Wal-Mart del 50%.
Cifra	Subsidiaria Controladora de Tiendas de Dro., S.A (F)		Mé. EU		Ambas se fusionan por igual motivo, esta controladora operaba a través de franquicias o conversiones en Brasil, China, Indonesia y México y como franquicias o conversiones en Brasil, China, Indonesia y México y como tiendas en EU, Argentina, Canadá, Puerto Rico.
Cifra	Wal-Mart Stores, Inc. (CA)		EU		Wal-Mart compra la mayoría accionaria de Cifra, de esta manera el grupo podrá acceder a recursos de la bolsa de NY, Pacifico y Toronto, donde cotiza las acciones ordinarias de Wal-Mart, siendo una de las 30 primeras del índice Dow Jones. En Brasil, China, Indonesia y México opera a través de franquicias o conversiones. En EU, Argentina, Canadá y Puerto Rico opera con tiendas.
2000					
Cifra	Wal-Mart Stores, Inc. (CA)		Mé. EU	100%	Adquiere Supermercado De Todo.

Fuente: Morera (1998) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

Cuadro 4.2.b: Alianzas Estratégicas; Joint Venture y Asociaciones en los 90's: CARSO TELMEX

Grupo/Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Cpra. De Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
Carso		Telmex	México	5.30%	Los centros se asocian para adquirir Telmex, Carso logra control y 5% de participación accionaria.
		France Cable et Radio (A)	Francia	7%	France Telecom y SBC tienen los % de participación en acciones de control.
		SBC (A)		7.30%	
		33 inversionistas mexicanos (A)	México		
		Seguros de México (A)	México		
Carso	Ahamio (CA)		México		Adquiere las empresas.
Carso	Condumex (CA)		México		Adquiere las empresas.
Carso	General Tire Mx.(CA)		México	100%	Adquiere las empresas.
Carso	Euzcaki (CA)		México	100%	Adquiere las empresas.
Carso	Ca Industrial Lantera		México		Crea la empresa para contener las dos anteriores.
Carso		Cementos Moctezuma (A)	México	33%	Asociación que no indica motivo.
1995	Porcelante(CA)		México	82.90%	Compra porcentajes accionarios y así va aumentando su participación.
Anteramos + Carso	Condumex (CA)		México	86.39%	Compra porcentajes accionarios y así va aumentando su participación.
Carso	Nacobre(CA)		México	89.83%	Compra porcentajes accionarios y así va aumentando su participación.
Carso	Frisco(CA)		México	88.72%	Compra porcentajes accionarios y así va aumentando su participación.
Carso	Samborns Hnos.(CA)		México	81.67%	Compra porcentajes accionarios y así va aumentando su participación.
Telmex		Sprint	USA		Hace alianza con Sprint para competir en el mercado por larga distancia. A su vez Sprint pertenece al club o grupo Global One al que pertenecen Deutsche Telecom de Alemania, France Telecom de Francia y Sprint de USA.
	Telmex(CA)			8.50%	Carso aumenta su participación accionaria.
1998					
Anteramos + Carso	Porcelante(CA)		México	89.86	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Condumex (CA)		México	89.34	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Nacobre(CA)		México	89.88	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Frisco(CA)		México	88.73	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Samborns Hnos.(CA)		México	81.71	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Telmex(CA)		México	8.50%	Aumenta Carso su participación accionaria.
Carso	Latincasa(CA)		México	5.27%	Compra acciones.
Carso	Multimedia Corp. (CA)		México	100%	Compra la empresa.
Carso	Incorporación (F)		México		Fusiona con Grupo Inbursa.
1997					
Anteramos + Carso	Frisco(CA)	San Luis	México	100%	Frisco compra San Luis.
Grupo Carso	Condumex (CA)	Construuctos y Vias	México	100%	Condumex compra Construuctos y Vias.
Grupo Carso	Condumex (CA)	Cobre de México	México	100%	Condumex compra Cobre de México.
Grupo Carso	Condumex (CA)	Centicon	México	100%	Condumex compra Centicon.
Grupo Carso	Condumex (CA)	Adcet	México	100%	Condumex compra Adcet.
Grupo Carso	Condumex (CA)	Latincasa	México	94.88%	Condumex compra Latincasa que junto con el 5.27% que ya tenía Carso completa el 100%.
Grupo Carso	Condumex (CA)		México	89.39	Aumenta Carso su participación accionaria.
Grupo Carso	Nacobre(CA)		México	89.88%	Aumenta Carso su participación accionaria.
Grupo Carso	FPPP (VA)		México		Vende la fábrica y en su lugar crea Comercial Carso.
Grupo Carso	Ce. Moctezuma (VA)		México		Vende Carso su participación.
Grupo Carso	Cigatam	Philip Morris (A)	México	50/50%	Mantiene una asociación y una alianza en la distribución.
Grupo Carso	La Tabacalera (VA)		México	71.06%	Vende a Consorcio Bosque perteneciente al mismo grupo Carso, toda la participación que tenía.
Grupo Carso		Sears Roebuck USA	USA		Carso firma alianza con Sears EU para comprar Sears de México, 60% con opción al 15% restante en poder de Sears de EU, junto con esta compra adquiere control sobre los centros comerciales que Sears de México tenía.
Grupo Carso	Samborns Hnos (VA)				Carso vende su participación en Samborns Hnos. al Grupo Samborns creado para reubicar todo el sector comercial y las tiendas que maneja Samborns Hnos.
Grupo Carso					Fusiona en Comercial Carso al grupo que había creado junto con Inmueble Cantabria: Corporación de empresas comerciales CECOSA subsidiando Comercial Carso, pero la ubica como subholding de un Grupo de Restaurantes y Tiendas Departamentales.

Grupo Carso	Comercial Carso (CA)		México	82.06%	Compra Comercial Carso el 82% participación del Grupo Sanborns. Gcarso tiene el 2.94% y Inversitaria Cantabria el 15%.
Grupo Carso	Comercial Carso (CA)	Tecmarketing	México	100%	Compra Tecmarketing que estaba bajo control de Carso.
Carso G.Telecom	TelmeX	Kb/Tel (CA)	México	70%	Compra el 70% de la empresa.
Carso G.Telecom	TelmeX	Red One	México	50%	Compra el 50% restante de la radio y completa el 100%.
Comercial Carso	Promodif(F)		México	n.i.	Fusiona Promodif con Inmueble Cantabria.
Grupo Carso	Frisco	Mina Tayahua (CA)	México	100%	Compra la mina.
Grupo Carso	Nacobra	Aluminia Ceresca (CA)	México	n.i.	Compra la empresa no indica %.
Grupo Carso	Condumex	Cablana de España (CA)	España	33%	Compra acciones en Cablena de España.
Grupo Carso	Condumex	Cordallex De Brasil	Brasil	80%	Compra acciones en empresa brasilera.
Grupo Carso	Porcelanite	Ital Gres (CA)	n.i.	100%	Compra toda la empresa.
Grupo Carso	Porcelanite	Alta Cerámica (CA)	n.i.	100%	Compra toda la empresa.
Grupo Carso	Porcelanite	Transporte de Minerales (CA)	n.i.	100%	Compra toda la empresa.
Grupo Carso	Euzcadi (VA)	General Tire EU	EU	19.40%	Vende las dos compañías a cambio de la participación en General Tire y un asiento en el consejo de administración.
Grupo Carso	Continental Tire (VA)	General Tire EU	EU		
Carso G.Telecom	TelmeX	LUCAS S.A	Guatemala	n.i.	Forma alianza para operar conjuntamente Telgua.
Carso G.Telecom	TelmeX	Prodigy C.Co.	EU	18.90%	Internet Directo Personal pasó a ser Prodigy, como parte de una alianza en la que Prodigy E.U. aporta la tecnología y TelmeX la red.
Carso G.Telecom	TelmeX	Topp Telecom	EU	55.50%	n.i.
Carso G.Telecom	TelmeX	Subsidiarias TELGUA	Guatemala	51%	Adquiere el 51% de las subsidiarias de la compañía de teléfonos de Guatemala.
G.Financiero Inbursa	Operadora Inbursa	FERROSUR	México	33%	Compra Operadora Inbursa a través de su SINCAS la participación accionaria en la privatización de Ferrocarriles.
1999					
Anteriores Sanborns	G. Comercial Carso (F)	Grupo Sanborns	México		Desaparece Comercial Carso y crea Grupo Sanborns para alinear su actividad comercial.
Grupo Sanborns	Promotora Sanborns	Bienes Raíces Acapulco (CA)	México	100%	Amplía actividad al sector hotelero.
Grupo Sanborns	Promotora Sanborns	Accoban (CA)	México	100%	n.i.
Grupo Sanborns	Promotora Sanborns	Imp.Exp.Export.(CA)	México	100%	n.i.
Grupo Carso	Grupo Sanborns	Pastelería Francesa (CA)	México	60.32%	Compra Pastelería Francesa.
Grupo Sanborns	Pastelería Francesa	El Globo (CA)	México	n.i.	Compra porcentaje accionario del Globo.
Grupo Carso		Hotel Paraiso Radisson (CA)	México	100%	Compra el Hotel de manos de ICA.
Grupo Carso	Frisco	Ferrosur (CA)	México	65.88%	Tribasa vende su participación a Frisco, sólo queda participando con Inbursa. Integra y reduce costos. Aprovechar tamaño de terminales entre 40 y 60% de los contenedores que entran por el puerto marítimo de Veracruz usan este ramal haciendo un transporte multimodal, aludose con otros ramales, aprovechar la telecomunicación y brindar mejor servicio de transporte.
Grupo Carso	TelmeX	Tecmarketing (VA)	México	100%	TelmeX compra Tecmarketing, empresa dedicada a dar soporte telefónico en mercadotecnia directa, se considera con la adquisición hacer sinergia operativa.
Grupo Carso	G.Sanborns Hnos.y TelmeX	Microsoft y SBC Com.	EU	51%	Alcanza para comprar Compuca (empresa dedicada a venta de equipo de cómputo), donde Sanborns tiene el 51%.
Carso G.Telecom		TelmeX	México	25.77%	Auxilia control accionaria.
Carso G.Telecom	TelmeX	Sprint	EU		TelmeX alianza y TelmeX pierde la concesión para operar en EU. 8 meses lo hizo con muchos obstáculos en EU por parte de los competidores e incluso Sprint desea entrar al mercado mexicano aliado con una nueva telefónica que adquirió la concesión.
Grupo Carso	TelmeX	SBC y Prodigy	EU	37%	Brindar servicios de internet creando una organización sola para comercializar el producto, integrando los clientes de SBC y Prodigy a cambio de diluir la participación de TelmeX, Gcarso y SBC, quedando SBC con 43%, Gcarso con el 37% (TelmeX 10% y Gcarso 27%) y el resto 20% cotizará en el Nasdaq.
Carso G.Telecom	TelmeX	SBC Communications (JV)	Puerto Rico	50-50%	Acordaron la compra conjunta de operación, activos y pasivos de la empresa Celular, Communications de Puerto Rico que opera con la marca Celular One la telefonía celular en ese país e Islas Virgenas. Principal operador en este servicio, también brinda telefonía larga distancia.
Carso G.Telecom	TelmeX	Acer	EU	n.i.	Firma contrato para bastecer de equipos en el proyecto Prodigy Internet Plus para hacer sinergias masificando servicio de internet, por ende el comercio electrónico que tiene Sanborns, Inbursa brindará servicios por internet mediante Prodigy. Se compartirán estrategias de mercado.
Carso G.Telecom	TelmeX	Williams Com.Group	EU	n.i.	Alcanza para incrementar capacidades para proveer servicios internacionales de comunicación entre Mx. y E.U. También contempla la compra accionaria y desarrollar nuevos productos.

Carso G. Telecom	Telmex	Tellabs (A)	EU - Irlanda	n.i.	Principal proveedor de Telmex para sistemas marítimos DX, usados en la red de líneas digitales que Telmex ofrece a clientes de zona metropolitana de México, acuerdan insumos para una red de distribución de alcance para toda la República mexicana, el proyecto también abarca el diseño, planificación, instalación y ejecución de la red, capacitación del personal.
Telmex	Prodigy	Cable & Wireless USA	EU - Inglaterra	n.i.	Telmex compra a través de Prodigy la base de clientes de la subsidiaria británica del grupo Cable & Wireless uno de los líderes mundiales en servicios integrados de comunicación y operador global de internet. Con clientes de 70 países cotiza en la bolsa de Londres, NY y Frankfurt. Como parte del acuerdo de alianza Telmex planea adquirir hasta 100 md en acciones comunes de Williams C.G., desarrollando en forma conjunta servicios de transporte de voz, datos y video para sus mercados.
Telmex	Topp Telecom	Comm South Companies (CA)	EU - Dallas	n.i.	Telmex a través de su subsidiaria compra la empresa dedicada a reventa de telefonía local prepagado, con clientes en 14 estados, una compra defensiva por parte de Telmex.
Carso G. Telecom	Telmex	Telmex USA	EU - California		Acuerdo entre EU y México para proyecto Internet 2, red de internet de alta velocidad, conjunto con 150 universidades y 50 socios corporativos, 5 de las universidades son mexicanas.
Carso G. Telecom	Telmex	AT&T	EU		Acuerdo de reducción de tarifas por parte de Telmex por el tráfico telefónico por 3 años con el objeto de dar certeza a las redes de tráfico con EU y reducir la práctica ilegal de by-pass.
Carso G. Telecom	Telmex	Telmex USA (F)	EU		Transfiere control de Telmex-Sprint a Telmex USA y así obtener autorización concedida a Telmex/Sprint para servir larga distancia en EU.
Carso G. Telecom	Telmex	MC/ WorldCom	EU		Mismo acuerdo que con AT&T para reducir las tarifas de liquidación.
Telmex	Prodigy	Cable & Wireless USA	EU - Ing.	1%	Telmex compra acciones por los 100md que planeó como fuera el acuerdo de alianza.
Grupo Carso	Condumex	Cordallex Brasil (CA)	Brasil	100%	Compra 20% restante de la empresa.
2000					
Anteriores C.G. Telecom	Telmex	Microsoft (A)	EU	n.i.	Alianza para lanzar el portal de internet denominado "Timsn".
Grupo Carso	G.Samborns y Telmex	Canacntra (A)	México	n.i.	Alianza y asociación de Canacntra con Carso para sanear deudas formando, Carso aprovecharía abriendo un Samborns y Telmex aprovecharía su sistema satelital.
Carso G. Telecom	Telmex	CDNow (CA)	EU	8.20%	Compra accionaria de CDNow tienda de música con problemas financieros para reforzar cadena Mix up, Discolandia y la Feria del Disco.
Grupo Carso		Televisa (CA)	México	24%	Compra accionaria de Televisión, controladora de Televisa.
Grupo Carso	Frisco	Empresas concesionarias,	México		Convenio para derechos de pasos, interconexión, para crear sistema integral de tarifas y servicios.
Grupo Carso	Frisco	G. México y Ramal noroeste	México		Pretende adquirir el ramal noroeste, está en proceso.
Grupo Carso	Inbursa	Administradora Mexicana de Hipódromo (CA)	México	25%	G. Carso a través de Inbursa realizó compra accionaria del hipódromo, subsidiaria de Corporación Interamericana de Entretenimientos, quien a su vez está aliada con Lone Star Park y Autotote Corp EU. La asociación con Carso está pendiente de ser aprobada por la comisión sinotas periodísticas.
Carso G. Telecom	Telmex - SBC	ALGAR Telecom Lester (JV)	Brasil	50%	Telmex y SBC adquieren conjuntas la empresa celular brasileña, ampliando mercado a Rio de Janeiro y Espírito Santo. Participarán cada una en el 25% del capital social de ALGAR.
Carso G. Telecom	Telmex	Orient Star Holding (F)	México	100%	Fusión Carso G. Telecom a Orient Star con Telmex.
Carso G. Telecom	Telmex	MCOM Wireless	Brasil	40%	n.i.
Carso G. Telecom	Telmex	International Wireless USA	EU	18.50%	n.i.
	Telmex	TELEGUA (CA)	Guatemala	95%	Entra participando en el consorcio Luca como asociada, compra el 48% del 95% que Lucas detenta de la compañía telefónica Telgua.
Carso G. Telecom	Telmex - Telcel	Conecel (CA)	Ecuador	60%	Adquiere Telmex participación accionaria del Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones, quien en condiciones oligopólicas en 1993 consigue concesión del estado a nivel nacional.
Carso G. Telecom	Telmex	First Mark Europa	Europa	17.50%	Telmex negocia con 17.5% junto con empresas como El Corte Inglés y varias cajas de ahorro, la formación fue con objeto de obtener las licencias para operar en España aprovechando el TLC con Europa, mientras ofrece servicios de voz y datos para pequeña y medianas empresas, para luego ofrecer fibra óptica y tecnología.
Carso G. Telecom	Telmex	Telmex	México	84%	A la fecha tanto Carso G. Telecom como Telmex detenta el 84% de las acciones comunes con derecho a voto de Telmex, poseyendo el control absoluto.
Carso G. Telecom	Telmex	T1 man com	EU	50%	Convenio de I&D de tecnología digital, donde Telmex tendrá laboratorio en el Inst. para la Innovación.
Carso G. Telecom	Orient Star Holding	Boston Technologies	EU	6.33%	Tecnológica y específicamente para el desarrollo de soluciones técnica y económicamente diseñadas para mercados mexicano, norteamericano y latino.
Carso G. Telecom	Telmex	Instituto Tecnológico de Massachusetts Media Lab (MIT)	EU		
Carso G. Telecom	Telmex	Hondutel	Honduras	n.d.	n.d.
Carso G. Telecom	Telmex	ELCA	Venezuela	n.d.	n.d.
Carso G. Telecom	Telmex	Biz On The Net	n.d.	n.d.	n.d.
Carso G. Telecom		Prodigy C.Co	n.d.	50%	n.d.
		Autoshop	n.d.	6.33%	n.d.
		ARGOS	n.d.	n.d.	n.d.
Carso G. Telecom	Telmex	France Telecom	Francia	7%	Carso G. Telecom compra la participación accionaria. Fortalece su control en Telmex.
Carso G. Telecom	T1msn	Ferra.com	n.i.	n.i.	Alianza de dos portales para el comercio electrónico en América Latina y E.U.
Carso G. Telecom	Telmex	Telecom América Inc.	Argentina	60%	Compra accionaria para prestar servicios por medio de Techtel, poseedora de licencia general para telefonía local y larga distancia nacional e internacional a partir de este año Telmex y Techtel son controladora de Techtel.
Grupo Samborns		CompUSA	E.U.	90%	Compra accionaria hasta completar el 90%, reestructurar para enfrentar competencia y mercado.

Fuente: Morera (1998) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

Iniciales: a) SBC: Southwestern Bell Int. Holding Co; b) FPPP: Fábrica de Papel Peña Pobre; c) Cigatam: Servicios Corporativos Cigatam

Cuadro 4.2.c: Alianzas Estratégicas; Joint Venture y Asociaciones en los 90's: DESC

Grupo/Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Cpra. De Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
Uniz	Spicer S.A	Dana Corporation (JV)	EU	33%	Participación minoritaria con licencia para producir con tecnología Dana. DESC tiene el 51% de la co-inversión. También le permite acceso a fuentes de recursos.
Uniz	Spicer S.A	Dana Corporation (VA)	EU	49%	Uniz compra toda la participación de Spicer en autopartes que no emplea tecnología Dana, ésta aumenta su participación en Spicer al 49%. Toda la reestructuración.
Uniz		Robert Bosch	EU	49%	Adquiere el 49% de la división de transmisiones para fortalecer este negocio.
Uniz		Borg Warner	EU	100%	Adquiere para consolidar el negocio y modernizar sus plantas.
Uniz		Hayes Wheels de Mx.(JV)	EU	40%	Mantene Conversión para uso de tecnología.
Uniz		Kelsay - Hayes Frenes Kelsay S.A (JV)	EU	40%	Mantene Conversión para uso de tecnología.
Uniz		TRW Maresa S.A (JV)	EU	40%	Mantene Conversión para uso de tecnología.
Uniz		GKN Velcon S.A (JV)	EU	39	Mantene Conversión para uso de tecnología.
Uniz		General Motors (JV)	EU	40%	Mantene Conversión para uso de tecnología.
Uniz		Unisia Jecs Corporation (JV)	EU		Además de uso de tecnología, asistencia técnica y contratos de licencias.
Grupo Irsa	Girsa	Girsa		40%	Adquiere 40% accionario de Girsa
Grupo Irsa	Novum	Girsa	Méx.		Fusiona principales subsidiarias químicas quedando Girsa.
Grupo Irsa	Girsa	ABS subsidiaria de General Electric MX.			El grupo vende ABS y cierra plantas farmacéuticas a General Electric.
	Girsa	SAN (VA)			Cierra operación de SAN, vende dos plantas farmacéuticas que quedaban y cierra la de hule sintético y la de látex en Lerma.
	Girsa	Poñfos (CA)	Méx.	100%	Compró al único competidor nacional en fosfatos.
	Girsa	Cabot Corporation (A)	n.i.		Licencia de Tecnología con el 40% de participación de Cabot en negro de humo.
	Girsa	Revoplas S.A (CA)		100%	Girsa compra la compañía.
	Resistol	Resinene, Rexcel, Productora de Químicos Industriales, Tecnindustrials RF y Resistol			Industrias Resistol se desintegra y se venden las empresas en distintos negocios.
Agrobios		Ejidatarios productores de pollos, puercos.			Realizó convenio o alianza para la crianza, alimentación, tecnología como acceso a financiamiento o cambio del producto terminado.
Agrobios	Unuasa	ConAgra (CA)	Méx.	20%	ConAgra compra el 20% de acciones en Unuasa subsidiaria del grupo.
Agrobios	Aquanova y otras subsidiarias	Coltrepeche - Ifremer	Francia		Mantene convenio con el instituto de Francia Coltrepeche en acuicultura, totalmente integrada en el cultivo de camarón en Méx., con licencia de tecnología que le dio a Agrobios acceso a especies mejores de camarón.
Uniz		Tremec (CA)	México	98%	Adquiere 98% de Acciones de Transmisiones y Equipos Mecánicos.
Dine	Dine	Compañía privada constructora (JV)	México	50%	Realizó conversión con una compañía constructora privada pidesarrollar centros comerciales regionales, no indica cuál es la compañía. Luego vde.esta participación.
Desc	Desc	InverMéxico (CA)	México	20%	Compra el 10% del capital accionario, luego lo aumenta.
1995					
Anteriores + InverMéxico		The Blackstone Group	n.i.		Alianza en el negocio de banca de inversión
InverMéxico		Aldrich y Eastman & Walth	n.i.		Alianza para el desarrollo de fondos de inversión inmobiliarios.
Dine		Lincoln National Corp (A)	n.i.		Asociación para transformar subsidiaria no indica cuál ni cómo.
		USCO Distribution Services, Inc.	n.i.		Asociación sin indicar qué tipo.
		Household Credit Services, Inc.	n.i.		Asociación sin indicar qué tipo.
Girsa		Uniroyal Chemicals			Celebró convenio para suministrarle bales nitratos fabricados por Girsa en Mx.
1998					
Anteriores + Uniz	Tremec	Borg Warner Automotive Inc. (CA)	n.i.		Contrato de compra de activos, planos, tecnología, licencias, patentes y contratos de suministro y venta de prod. La venta por 7 años no podrá ser a China, India, Pakistán, Nepal, Bangladesh, Australia, Tailandia, Sudáfrica e Indonesia.

1997					
Anteriores - Ubu	Tremac	Dana Corporation (CA)	EU		Firma contrato de adquisición de maquinaria y equipo, inventarios y derechos sobre contratos con clientes y proveedores en productos determinados y los derechos y obligaciones de los activos de compra con plazo hasta el '99 para su traslado a México. Durante ese plazo se acordó prestación de servicios de suministro, ingeniería, ventas y mercadotecnia como producción, comercialización de las transmisiones en los EU. De esta manera consolidó las operaciones del negocio de transmisiones manuales de Borg Warner adquiridas el año anterior colocándose en un puesto importante en el sector.
Agregados		Cofuerte (CA)	México	84.30%	La empresa Cofuerte líder en México. Le permite adquirir habilidades para posicionarse en marcas, distribución, enfoque al cliente como en desarrollo de nuevos mercados y productos. También a través de Embasa Foods participa en el mercado de productos mexicanos en EU y en la distribución exclusiva de otras marcas de productos.
Gersa	Fester y Acrión y Resikón (F)		México		Se fusionan en una sola los negocios de impermeabilizantes y la distribución de la marca Resikón que era manejada por el negocio de adhesivos. No indica cuál subsiste. La idea fue impulsar los productos de esas marcas en la red de distribución de Fester, una red fuerte en mercados altamente fragmentados.
Dine		Asociada no indica quien			Para la compra de reservas territoriales en bréñe y pidesarrollo de proy. inmobiliarios.
InverMéxico		Banco Santander		51%	Banco Santander compra el 51% accionario de InverMéxico con lo que diluye la participación de DESC a 3%
1998					
Anteriores - Gersa		Uniroyal Chemicals (A)	n.i.		Se completó asociación para el negocio de hule sintético e incursionar en nuevos mercados de especialidades.
Agregados		Authentic Specialty Foods (CA)	EU	100%	Se completó compra del negocio de salsas en EU.
Agregados	Cofuerte	Nair y Pasqueras Nair (CA)	México	60%	Se compra acciones de Nair productora de atún, integrada desde la pesca hasta su procesamiento.
Agregados	Cofuerte	J.P Morgan Capital Corporation (VA)		18.68%	Agregados vende % de Cofuerte y de AAC a Morgan C. Co. No indica motivo.
Agregados	AAC	J.P Morgan Capital Corporation (VA)		18.89%	Agregados vende % de Cofuerte y de AAC a Morgan C. Co. No indica motivo.
Dine		Cañada de Santa Fe, S.A (CA)	México	10%	Dine adquiere 10% de esta empresa, propietaria de reservas territoriales de bréñe, ejerciendo el control sobre ella.
Dine		Cadena Four Seasons (A)	EU		Dine se asoció para la construcción del Hotel Four Seasons platender el exclusivo mercado del suroeste de EU y competir el destino Hawaii.
1999					
Anteriores - Desc S.A (F)			México		Se fusiona Agregados con Desc S.A, desapareciendo Agregados
Desc S.A	Grupo Campi (VA)	Bachoco	México	100%	Desc S.A vende su negocio de pollo y alimento balanceado llamado Grupo Campi, S.A
Gersa		Repsol Química subsidiaria de Repsol de España	España		Se firmó carta de intención para alianza estratégica en el negocio de hule sintético de solución, con operaciones en A. N. Y Europa, en partes iguales.
	Agregados	Authentic Specialty Foods (VA)	EU		Vende a Maseca toda la compañía

Fuente: Morera (1998) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

Initials: AAC: Authentic A.Co.

Cuadro 4.2.d: Alianzas Estratégicas: Joint Venture y Asociaciones en los 90's VISA FEMSA

Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Compra de Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
VISA	Femsa Empaques	Sálica del Istmo S.A.	México	100%	Adquirió empresa dedicada a la extracción de arena sílica con el fin de abastecerse de materia prima para los envases.
VISA	Bancomer		México	5%	Tanto Bancomer, Visa y VAMSA cuentan con acciones del conjunto de las emisoras industriales, sin embargo, el criterio adoptado fue la posesión (propiedad y control) de un mínimo accionario del 5%.
	Bancomer	First Data Resources			Mantiene alianzas en tarjeta de crédito.
	Bancomer	Nationsbank			Mantiene alianzas en factoring.
	Bancomer	IGTE			Mantiene asociación en telecomunicaciones con 51% y 49%.
		Citicorp y Coca Cola	EU	15%	Para reestructurar junto con otros inversionistas extranjeros: Coca Cola y cervecaría Labatt la deuda y salvarse de la quiebra, (Citicorp, 15%)
		John Labatt Limited	Canadá	22%	Asociación para salvar de la quiebra participando Labatt en el 22% del capital de Femsa Cervezas con opción a adquirir un 8% adicional en 4 años. Con esta asociación líquido pasivos.
		The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Argentina	51%	Adquirió el control y la opción de comprar el 49% restante al mismo precio más 12% anual, e incursionar nuevos mercados
1995					
		Amoco Oil Co.(A)	Chicago - EU		Para crear el negocio de empresas Amoco y participar agresivamente en Mx. en el segmento de centros de servicio en gasolineras y donde Oxxo participa del 50-01%, a cambio Amoco incursiona el primer mercado de combustible en Mx.
1998	Coca Cola Femsa BA	The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Argentina	25%	Ejercita la opción parcialmente como parte de su plan de expansión.
	Coca Cola Femsa BA	SIRSA (CA) RDM (CA)	Argentina		Adquiere las franquicias de Coca Cola que operaban las compañías San Isidro y Refrescos del Norte, como parte del programa de consolidación de su expansión. Franquicia que le da derecho de operar en el territorio RDM dentro de 3 años, SIRSA a partir del '86 y los terrenos e inmueble donde se encuentra ubicada la planta.
	Femsa Empaques	Bell Corp.	EU		Alianza tecnológica, para transferencia de tecnología y conocimientos.
	Femsa Empaques	Heyes Glasz	Alemania		Alianza tecnológica, para transferencia de tecnología y conocimientos.
	Femsa Empaques	SACMI	Italia		Alianza tecnológica, para transferencia de tecnología y conocimientos.
1997		John Labatt Limited (F)	Canadá		Asociaron sus compañías en EU mediante la fusión subsidiando Labatt USA y donde Femsa Cervezas participa en un 30%, con esta fusión se mejoran instalaciones, procesos, capacidad, ventas, ingresos, unidades estructura de costos fijos y variables permitiendo transferir tecnología.
	Coca Cola Femsa BA	The Coca Cola Co. Bs. As (CA)	Argentina	25%	Adquiere el 25% restante completando su consolidación.
	Coca Cola Femsa BA	Emb. de Soc. (CA)	México	100%	Compra participación accionaria de embotelladora de Coca Cola en Tapachula, Chiapas.
		ITEC de Monterrey	México		Alianza con universidades para educación constante
		Oxxo (CA)	México		Adquiere junto con Bancomer participación accionaria en el grupo de telecomunicaciones de Alfa
		IPADE			Alianza con universidades para educación constante
		Proveedores y Clientes			Alianza a través de un sistema de intercambio de datos electrónico, reduciendo de esta manera costos de logística traducido en menores precios, en sistema de pago y cobranza electrónicos.
1999		Ind. Env. de Que. S. A (CA)	México	19.60%	Adquiere participación accionaria.
		Oxxo (VA)	México		Vende a Bancomer su participación en Oxxo.
		CICAN (CA)	México	48.10%	Adquiere participación accionaria.

Fuente: Morera (1998) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

Nota: a) SACMI: Complejo Industrial Can S.A., b) Ind. Env. de Que.: Industria Ecovásadora de Querétaro S.A., c) Emb. de Soc.: Embotelladora de Socomusco S.A., d) RDM: Refrescos del Norte

Iniciales: SIRSA: San Isidro Refrescos

Cuadro 4.2.e: Alianzas Estratégicas, Joint Venture y Asociaciones en los 90's: VITRO

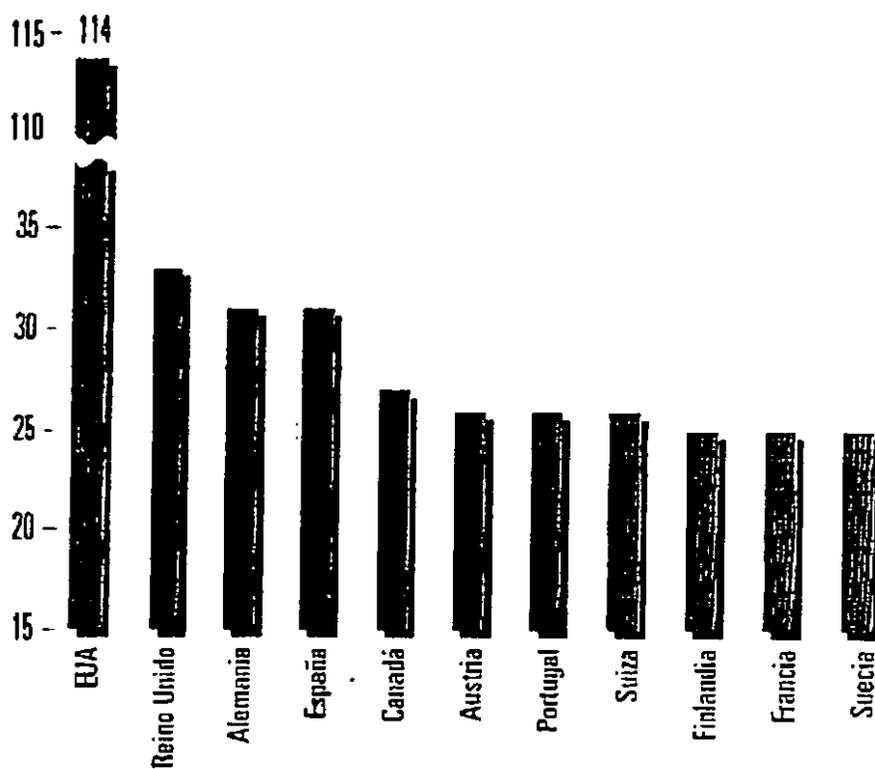
Grupo/Año	Empresa	Alianza - Joint Venture (JV) - Asociación (A) - Cpra. De Activos (CA) - Fusión (F)			Motivo
		Con	País	%	
1990-94					
Vitro Vidrio Plano	Vitro Plan	Pilkington (A)	Inglaterra		Vitro Plan es resultado de una asociación con Pilkington donde Vitro es propietaria del 65% e incluye a Vitro Flex, de sus asociación con Ford donde Vitro es propietaria del 62% y de la asociación con Monsanto en última "M" donde Vitro tiene 51% en coadministración.
		CYDSA (A)	México	49%	Adquiere participación accionaria de la empresa.
Vitro Envases		Owens Illinois	EU		Desde el '69 utiliza tecnología por licencia y convenio de asistencia técnica.
Vitro Industrias De	Regoplast, S.A. (VA)	Owens Illinois (JV)	EU	50%	Vitro en coadministración vende a Owens Illinois el 50% de Regoplast, S.A.
Vidrio Plano		VVP America Inc. (CA)			Adquiere la empresa y construye el centro de diseño de vidrio automotriz e inicia prod.de cristal de control solar para automóviles.
Vitro Plano	Vitro Flex	Ford Motor Co.	EU		Relación de más de 10 años.
		I.M.I. R.J.M.M.			Adquiere el instituto en el '91.
Vitrocristal		American Silver (CA o A)			Se asocia vendiéndole el 49% de Vitrocristal cubiertas a cambio del 49% de World Table International, ampliando su penetración en el mercado de hoteles y restaurantes.
		RTI, JCA o JV		49%	Desarrollo industrial en zonas prioritarias, actualización tecnológica, búsqueda de mercados extranjeros, participando en operaciones tanto en México como en el extranjero. Manera en que también accede al financiamiento externo por medio de las plantas productivas fuera del país.
		Corning Incorporated (A o JV)	EU		Se asocia vendiéndole el 49% de la nueva empresa Vitro Corning, S.A. a cambio del 49% de Corning Vitro Corp. fortaleciendo así el ramo de cristalería y perfil para mesa y cocina.
		A.G.C y L.G.	EU	100% y 98.9%	Como estrategia de internacionalización, estrategia que no tuvo en cuenta que el mercado en EU de envase de vidrio estaba siendo desplazado por el plástico, fracasando la estrategia.
	Anchor Glass	Anchor Glass (CA)			Anchor Glass compra la opción sobre propiedades y activos de AGCA.
	Vitromatc	Starpool Corp (A)	EU		Atraxa sociedad para la producción de refrigeradores y congeladores en Friburg, PLC
		Grupo financiero OBSA (CA)	México		Adquiere la participación accionaria del grupo no indexa %
		Banco Serfin (CA)	México	51%	Adquiere el 51% de la Banco Serfin y forma Grupo financiero Serfin con 10% tiene influencia significativa.
G. Financiero Serfin		Chinbank, AFP Habitat, Hong Kong Shanghai Banking Co.			El GFS mantiene alianzas con estas entidades que da acceso a capitales y posición competitiva.
		ACI America (CA)	EU	100%	Comera.
		VVP America (F)			Fusiona ambas quedando VVO America, aumentando la calidad de producción de vidrio cilindrado, perabrisas y pretemplados y mayor penetración en el mercado.
		Grupo de emp. Vidriera Oriental		100%	Cocopa el grupo de empresas dedicadas a fabricar envases.
A raíz de todas estas adquisiciones se sitúa en el 4º grupo privado nacional más importante comprando el 27% de su capital social con el capital extranjero (Molina, 1998)					
Vitro Industrias De	V. Ame. Mat. Can S.A.	Pectinex International (A)	Francia		Asociación para producir en México latas y tapas de aluminio.
Vitro Industrias Diversas		Samsoste			Acederán terminar asociación, Samsoste queda con el 100% del negocio de equipaje y muebles informales y Vitro con el 100% de envases de plásticos.
1995					
Anterior - Vidrio Plano		Vidrio Lus (CA)	Bolivia		Adquiere el principal fabricante de vidrio en Bolivia.
	Vitro Fibras - V.O.C.F.	Owens Corning y Fiberglass (A)	EU, Brasil y Colombia		Abre centro de servicios en Bogotá asociada con Owens Corning y con Fiberglass de Colombia.
Vidrio Plano	Quirica "M"	Monsanto Company (A)	EU		Se asocia para producir a través de Quirica "M" polímero butiral que se emplea para el parabrisa, satisfaciendo necesidades de ambas, elevando calidad de producción y acceso a tecnología de punta.
Enseres Domésticos	Acrotex S.A.	Delta Soudillon (A)	Francia	25%	Se asocia para la producción de vitrolas y laminados para estufas de gas, vendiéndole el 25% de Acrotex, S.A. alianza que dará entrada tecnología en producción de componentes para estufas.
	Anchor Glass	Agencias de Investigación (A)	EU		Trabajo conjunto para desarrollar tecnología que reduce en 50% las emisiones de óxido de nitrógeno.
	Anchor Glass		EU		Vende 17 plantas -Waukegan, Illinois, Huntington Park, California, Keyau, Virginia del Oeste- para controlar operaciones reduciendo costos y aumentando competitividad.
	Anchor Glass	Coors Brew Company (A)	EU		Producción conjunta en planta Coors en Wheat Ridge, Colorado, Barnada Rocky Mountain Bottle Company.
Vitrocristal		Amalco		100%	Compró el 100% de Amalco y esta tenía el 49% de Vitrocristal Cubiertas, S.A. y como resultado Vitro quedó como único dueño de WTI y Cubiertas, cambiando WTI de nombre a WorldCrisa Corporation.

	Fab. Comp. Mx (VA)	Electrobus	Suecia		Vende las plantas compresoras
	Fab. Comp. Mx (VA)	Grupo Danfoss	Dinamarca		Vende las plantas compresoras
	Vitrocristal	General Mod EU	EU		Concesión para producir y comercialización de refractarios de marca Betty Crocker y acceso a mercados de cadenas comerciales y supermercados en EU.
1996					
Anteriores +	Anchor Glass		EU		Vende planta de Cliffwood, Nueva Jersey y solicita reorganización.
	Envases Boroalcalina, S.A.	Xenble Inc.	EU		n.i.
1997					
Anteriores + Vitro Crisa	Vitrocristal y Crisa Corp	Libbey, Inc. (JV)	EU	49%	Conversión vendiéndole el 49% de la División Cristalería y el 100% de WorldCrisa para impulsar así las exportaciones en EU y Canadá como también acuerdo de distribución hacia el norte EU por parte de Libbey y sur (América Central y Sur por parte de cristalería de México).
Vitro Industrias Diversas	Manuf. Ens. Fundic	General electric (JV)	EU		Conversión para construir planta en Monterrey y máquinas con tecnología de clase mundial.
Vitro Industrias Diversas		Envases de Boroalcalina (JV)	Argentina		Carbón adquisición e inversión para obtener el 25% del mercado de embotellados y envases de boroalcalina.
Vitro Industrias Diversas		Union Corporation (VA y JV)			Vitro vende subsidiarias de arena sílica y feldespato, materias primas que ahora serán provista mediante contrato por la conversión.
Vitro Industrias Diversas		O.I. Embosa S.A (A)			Asociado para producir productos de vidrio boroalcalino a través de la subsidiaria de Owens Illinois y es propietario del 51% de la subsidiaria.
Vitro Vidrio Plano		Ford Motor Co.	EU		Ampliar convenio de cliente proveedor que se tenía, no indica cuál era.
Vitro Vidrio Plano		Pilkington (A)	Inglaterra		Para dar servicio a contratos globales de vidrio automotriz de Pilkington en México y fortalecer la excelencia tecnológica de Vidrio Plano a través de las transferencias técnicas.
Vitro Envases	Co. Manuf. V. del Peru	Backus & Johnston (A)	Peru		Participa en el mercado de Perú a través de esta asociación.
Vitro Envases		Empresas Cerecua (A)	Guatemala Costa Rica	49.70%	Cerecua es la productora más grande de Centro América de envases de vidrio, la asociación es para operar fábricas en Guatemala y Costa Rica.
Cyssa S.A			México		Vende su participación en Cydas.
	VITEMCO	Vitchele (JV)	Panamá		Acceder al mercado.
Vitro Vidrio Plano	Químicas "M" (VA)	Monsanto (VA y JV)	EU	49%	Vitro y Pilkington vendieron la participación en Química "M" y realizaron conversión de asistencia técnica por parte de Monsanto.
1999					
Anteriores +		Whirpool Corp (A)	EU		Renueva sociedad por 5 años.
	Vitro Flex	Ford (A)	EU		Renueva contrato por 7 años más.
1999					
Anteriores +		Instituto Tecnológico de Monterrey	México		Trabajos conjuntos en áreas de investigación, capacitación, desarrollo y administración de tecnología.
		Massachusetts Inst. of Technology	EU		
		Industrial Research Institute	EU		
		Universidad Autónoma de N.L.	México		
		UNAM	México		
		CONACYT	México		
		Instituto de Investig. Nucleares	México		
		Stanford Research Institute	EU		
		Alfred University	EU y Mx.		
Vitro envases		Centros de Diseños	EU		
Vitro	S y D, S.A (VA)	PD Corporation	EU	55%	Vendió su participación en Silcotas y Derivados, S.A.
Vitro	Co. Manuf. V. del Peru Ltda. S.A (VA)	Vidrios Industriales		73.68%	Vende la participación que tenía.
	Ashra Glass y Corning Glass	Samsung (A)	Japón		Asociación para producir vidrio para monitores de computadoras y televisores, insumo que hasta la fecha había sido importado en su totalidad (Mérida, 1999).
2000					
Anteriores + Vitro		Harding Glass Inc.	EU		Carta de intención para comprar la empresa distribuidor de productos de vidrio plano para sectores automotriz y construcción.

Fuente: Herrera (1999) para el periodo 90-94, en adelante informes anuales del grupo, actas de asambleas, circulares de oferta pública de acciones o deuda, notas periodísticas e investigación propia.

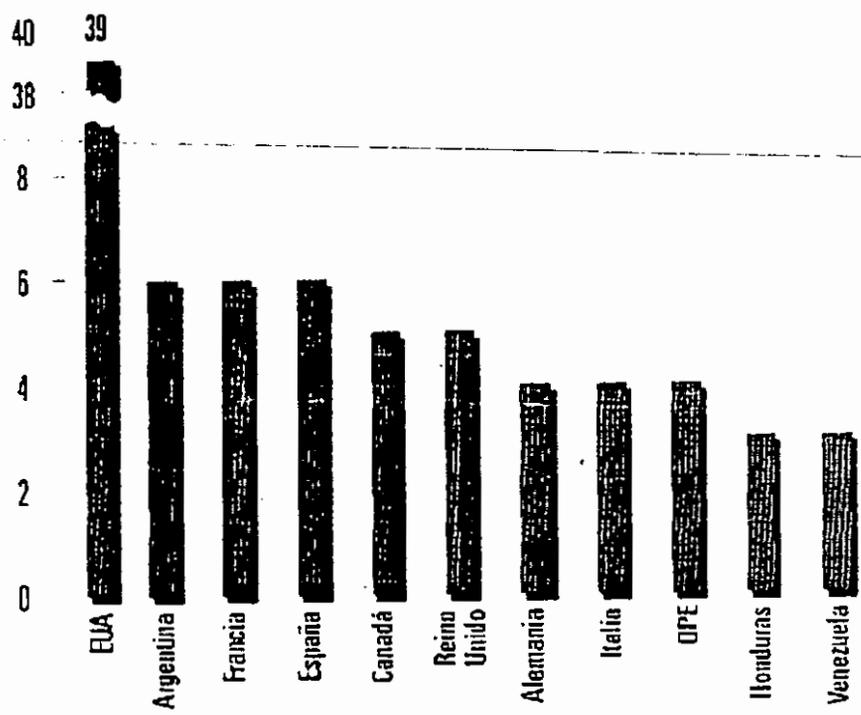
Abreviaturas: a) V. Amé. Natl. Can.; Vitro Americano regional Can S.A. b) V.D.C.F.: Vitro Overseas Corning Fiberglass S.A. c) Fab. Comp. Mx.: Fabricación de Compresores México. d) Manuf. Ens. Fundic.: Manufacturas Ensam. y Fundiciones. e) Co. Manuf. V. del Peru: Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú, Ltda. S.A. f) S y D. S.A.: Silcotas y Derivados, S.A. g) VITEMCO: Vidrios Templados Colombianos, S.A. h) I.M.I.M.M.M.: Instituto Mexicano de Investigaciones en Manufacturas Metal-Mecánicas, A.C. i) WTI: World Tableware Int'l. Inc. j) A.G.C y L.G.: Anchor Glass Container Corp. y Litchford Glass Co. k) VVP América: VVP América subsidiaria de VVP Holdings Corporation. l) Anchor Glass: Anchor Glass Container Associates Limited Partnership. m) Envases de Boroalcalina: Envases de Boroalcalina del Sur (M.C. Ixtrela)

**Gráfica 4.3d: Solicitudes de patentes de Mexicanos en 1996 según el país donde se realizó el trámite**



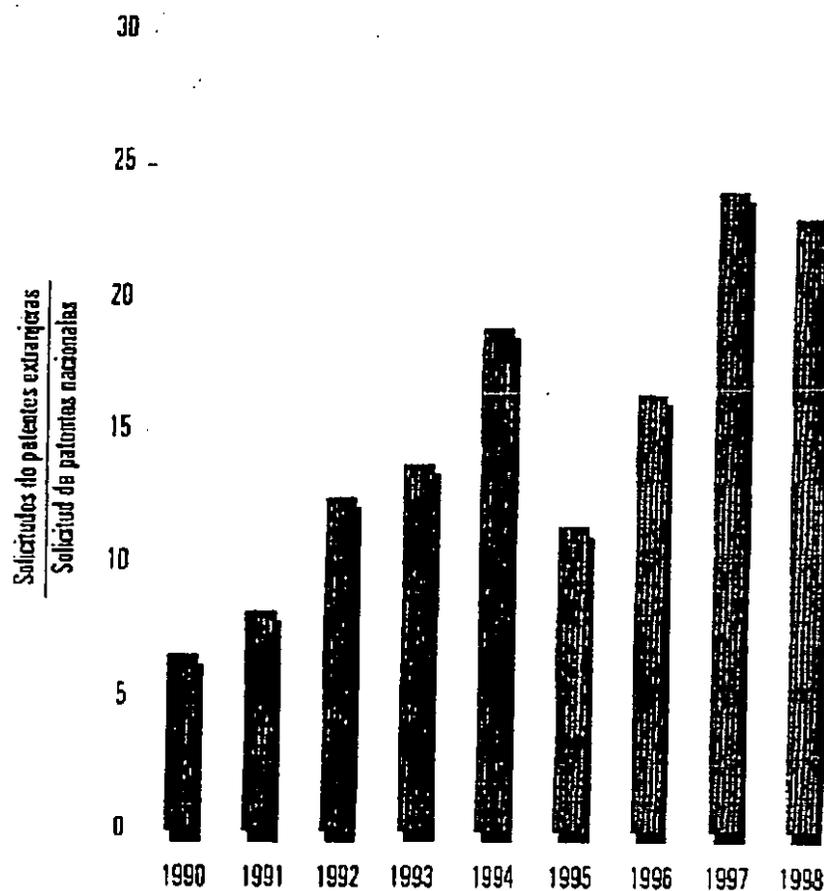
Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 1999

**Gráfica 4.3e: Patentes concedidas a mexicanos en 1998 según el país donde se concedió**



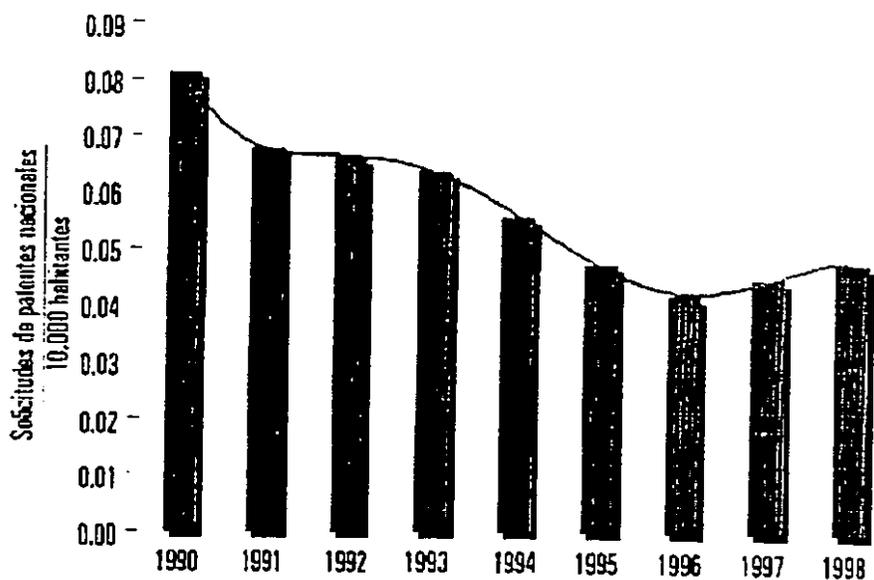
Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 1999.

Gráfica 4.3f: Relación de dependencia para México 1990-1998



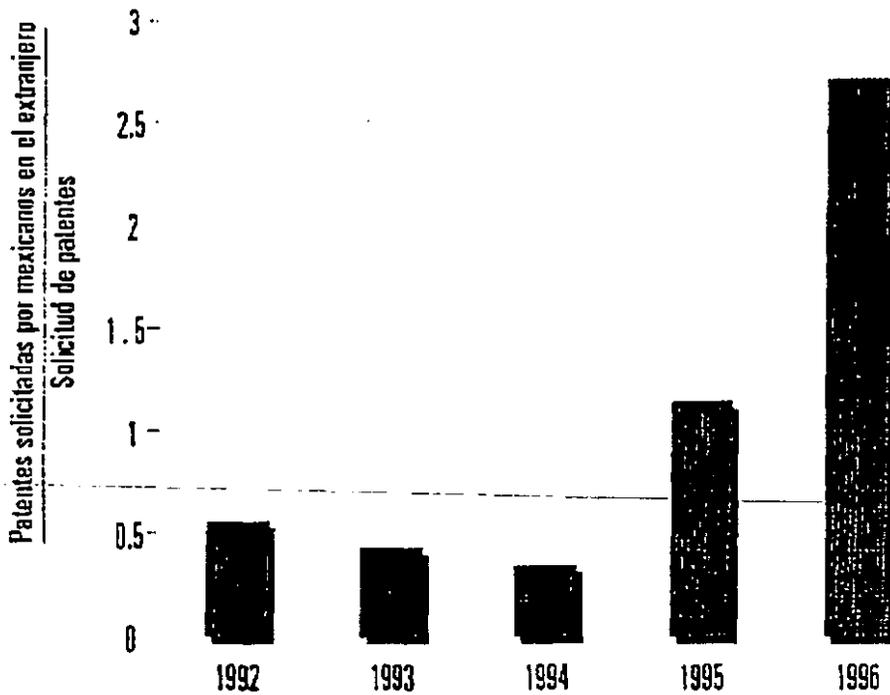
Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 1999.

Gráfica 4.3g: Coeficiente de inventiva para México, 1990-1998



Fuente: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 1999.

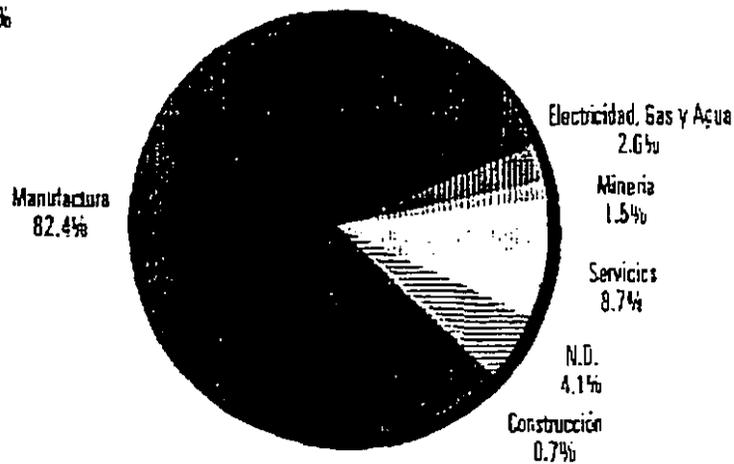
**Gráfica 4.3h: Tasa de difusión para México, 1990-1998**



Fuente: OECD, Main Science and Technology Indicators, 1997.

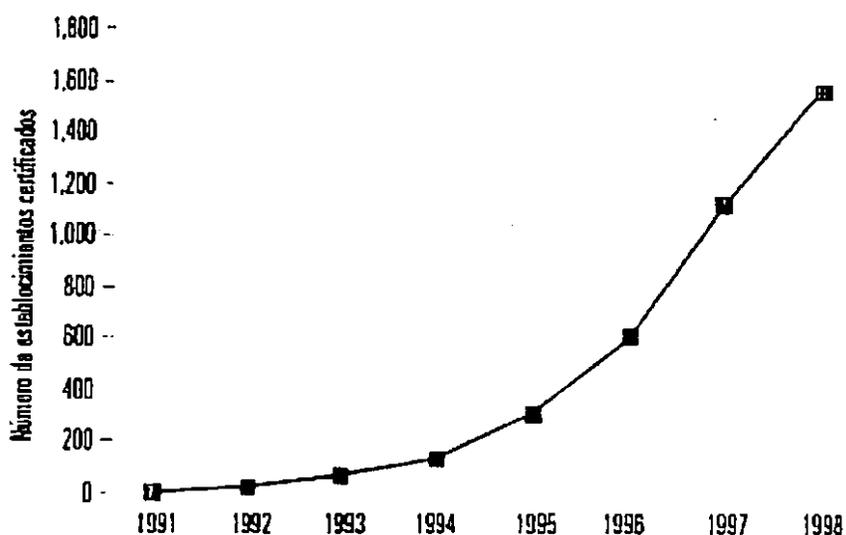
**Gráfica 4.3i: Distribución de los Establecimientos Certificados por Sector Económico**

1,831 = 100%



Fuente: Concept, Estadística de los Establecimientos Certificados, 1998.

Gráfica 4.3j: Evolución de las Certificaciones de los Establecimientos Productivos

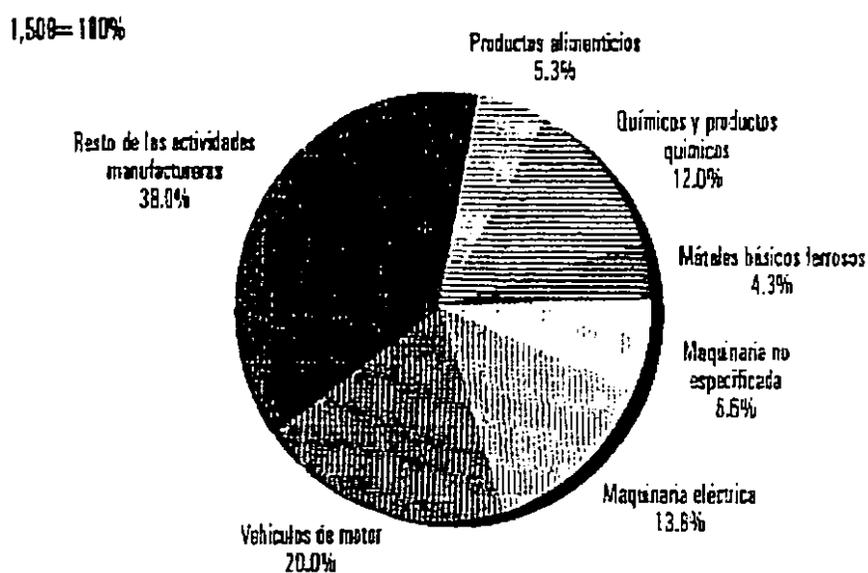


Nota:

- 1/ El acumulado corresponde a 1,554 establecimientos certificados, para 277 unidades productivas no se cuenta con el año de certificación.
- 2/ Las 1,554 certificaciones reportadas en 1998 corresponden a establecimientos con certificación en vigor, número considerablemente mayor al reporte el año anterior.

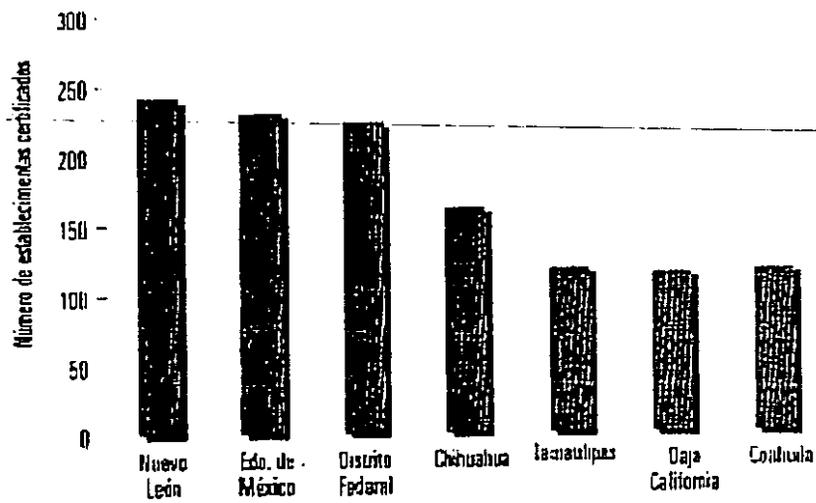
Fuente: Censos, Cauda sobre los Establecimientos Certificados en IS 1990 en México, 1998.

Gráfica 4.3k: Distribución de los Establecimientos Manufactureros por Actividad Principal



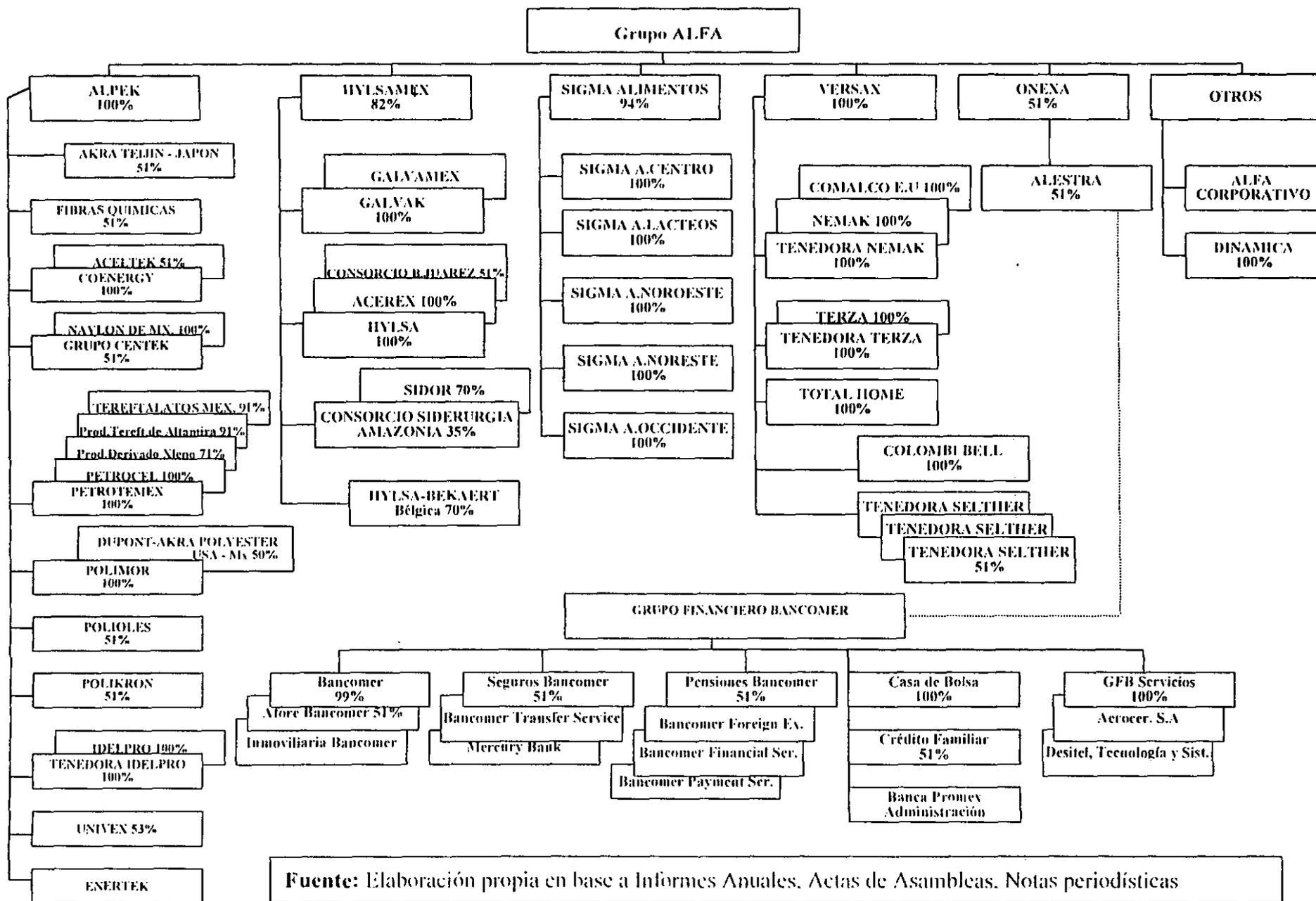
Fuente: Censos, Estudio de los Establecimientos Certificados, 1998.

**Gráfica 4.31: Establecimientos Certificados en las Principales Entidades Federativas**



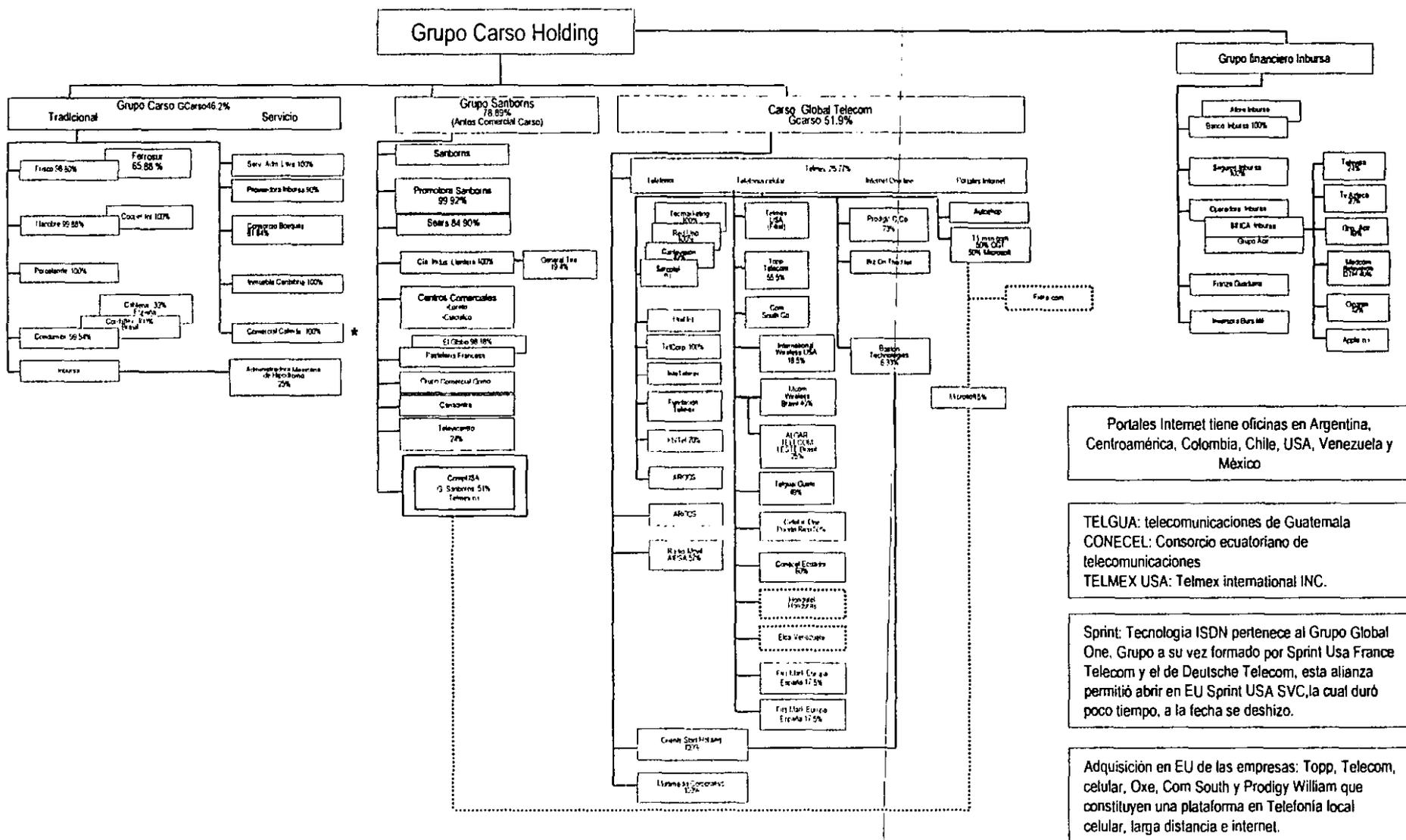
Fuente: CONAVI. Estado de los Establecimientos Certificados, 1995

# Diagrama N° 1: Estructura Organizacional Grupo ALFA



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales, Actas de Asambleas, Notas periodísticas

# Diagrama N° 2: EXPANSIÓN DEL GRUPO CARSO ENTRE 1996-2000



Portales Internet tiene oficinas en Argentina, Centroamérica, Colombia, Chile, USA, Venezuela y México

TELGA: telecomunicaciones de Guatemala  
 CONECEL: Consorcio ecuatoriano de telecomunicaciones  
 TELMEX USA: Telmex internacional INC.

Sprint: Tecnologia ISDN pertenece al Grupo Global One. Grupo a su vez formado por Sprint Usa France Telecom y el de Deutsche Telecom, esta alianza permitió abrir en EU Sprint USA SVC, la cual duró poco tiempo, a la fecha se deshizo.

Adquisición en EU de las empresas: Topp, Telecom, celular, Oxe, Com South y Prodigy William que constituyen una plataforma en Telefonía local celular, larga distancia e internet.

Fuente: Elaboración propia con base a informes anuales, actas de asamblea, Bolsa Mexicana de Valores, Reporte de Dialog., notas periodísticas, departamento de análisis Banamex-Accival, el Financiero y con información tomada para los casos (\*) de internet: página www.gcarso.com

## BIBLIOGRAFIA

- Amin, Samir;** (1997); *"Los Desafíos de la Mundialización"*; Siglo XXI, México, España
- Aldonado;** (1992); citado por: **Del Valle;** (2000); *"La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano y su entorno mundial"*; IIES-UNAM; Purrúa, México
- Aguiano Mántey de; Guadalupe;** (1996); *"Desregulación financiera y estrategias de valorización de los grupos de capital internacionales"*; Revista Relaciones Internacionales; Facultad de Ciencias Políticas, UNAM; México
- Arellano;** (1995); citado por: **Basave Kunhardt, Jorge;** (2000); *"Empresas mexicanas ante la globalización"*; IIES-UNAM; Purrúa, México
- Basave Kunhardt, Jorge;** (1996); *"Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)"*; Ediciones Caballito; UNAM; México
- \_\_\_\_\_; (2000); *"Empresas mexicanas ante la globalización"*; IIES-UNAM; Purrúa, México
- Berle y Means;** (1968); citado por **Salas Porras, Alejandra;** (1997); *"Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa"*; Instituto de Investigaciones Sociales; Revista Mexicana de Sociología; Vol. 59, N° 4; oct.-dic.; pp.47-92
- Bisang;** (1996); citado por: **Garrido y Peres;** (1998) en **Peres Nuñez, Wilson;** (1998); *"Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"*; Siglo XXI; CEPAL; México; España
- Borrego; John;**(1990); *"La economía global: contexto del futuro"*; Investigación Económica 191; enero-marzo de 1990
- Brainad, L.S;** (1997); *"An empirical assessment of the proximity concertation trade of between multinational sales and trade"*; The American Economic Review; Vol.87; N° 4; september 1997; citado por: **Cimoli, Mario;** (2000); *"Creación de Redes y Sistemas de Innovación: México en un Contexto Global"*; Revista El Mercado de Valores; N°1; enero; México
- Camp, Roderic A.;** (1990); *"Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea"*; FCE, México
- Capdeville, Mario;** (2000); *"Composición tecnológica de la industria mexicana"*; Revista El Mercado de Valores; México; pp.18-27
- Casar;** (1994); citado en: **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas;** (1995); *"La competitividad de la empresa mexicana"*; Biblioteca NAFIN; n°9; México
- Casani, Luque, Rodrigues y Soria;** (1996); citado por **Ortega Murillo, Patricio;** (1997, p.133); *"Dirección Estratégica de la Tecnológica e Innovación, Un enfoque de competencias"*; Editorial Civitas; Madrid
- Castells, Manuel;** (1998); *"La era de la información, Economía, Sociedad y Cultura"*; La Sociedad Red, Vol.1; Editorial Alianza; 2° reimpresión 1998; España, México
- Castañeda Ramos, Gonzalo;** (1998); *"La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI"*; Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores; México
- Caves;** (1982); citado por: **Chesnais, Francois;** (1986); *"Science, Technology and Competitiveness"*; Science Technology Industry; Vol.1, n°1; OECD; pp.85-129
- CEPAL;** (1996); citado por: **Basave Kunhardt, Jorge;** (2000); *"Empresas mexicanas ante la globalización"*; IIES-UNAM; Purrúa, México
- CEPAL;** (1998); *"Panorama de la inserción internacional de A.L y Caribe"*; Informe Anual 1998; Naciones Unidas; Chile
- \_\_\_\_\_; (1998ª, p.74); citado por **CEPAL;** (2000)
- \_\_\_\_\_; (1998c); p.16; citado por **CEPAL;** (1998)
- \_\_\_\_\_; (1998b); citado por: **Basave, Jorge;** (2000); *"Empresas mexicanas ante la globalización"*; IIES-UNAM; Purrúa, México
- \_\_\_\_\_; (1998d); citado por **Peres Nuñez, Wilson;** (1993); *"Internacionalización de empresas industriales latinoamericanas"*; Revista de la CEPAL; N° 49; abril; Chile
- \_\_\_\_\_; (2000); *"La inversión extranjera en América Latina y el Caribe"*; Informe Anual 1999; Naciones Unidas; Chile

- Chandler**; (1962); citado por: **Garrido y Peres**; (1998); en **Peres Nuñez, W.(Coord.)**; (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI; CEPAL; México; España
- Chesnais, Francois**; (1986); "Science Technology and Competitiveness"; Science Technology Industry; Vol. 1, n° 1; PECD; pp.85-129
- \_\_\_\_\_; (1996); "La Globalización y el Estado del capitalismo a finales de siglo"; Investigación Económica 215; enero-marzo; pp. 233-269; Facultad de Economía-UNAM; México
- Claimonte**; (1989); citado por: **Borrego, J.**; (1990); "La economía global: contexto del futuro"; Investigación Económica 191; enero-marzo de 1990; México
- Ciceri Silvenses, Hugo N.**; (1998); "Estrategia de transnacionalización de corporaciones mexicanas en el marco del Tratado de Libre Comercio (el caso de Vitro, S.A.)"; Tesis de maestría en Gestión Tecnológica; UNAM; México
- Cimoli, Mario**; (2000); "Creación de redes y sistema de innovación: México en un contexto global"; Revista El Mercado de Valores; Nacional Financiera; México
- Cypher, James M.**; (1996); "México: ¿fragilidad financiera o crisis estructural?"; Problemas del Desarrollo; Vol.27, núm.107; IIE-UNAM; octubre-diciembre; México
- Dabat, Alejandro**; (1998); "La Globalización en perspectiva Histórica"; Artículo preparado con material utilizado en el marco del proyecto de investigación "Globalización, nuevo ciclo industrial y división internacional del trabajo"; presentado en el curso de "Globalización y Capital Financiero"; impartido por Dr. Morera, Carlos; en IIES-UNAM; México
- Del Valle, Carmen**; (2000); "La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano y su entorno mundial"; IIES-UNAM; Purrúa; México
- Derossi**; citado por: **Salas Porras, Alejandra**; (1997); "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa"; Instituto de Investigaciones Sociales; Revista Mexicana de Sociología; Vol. 59, N° 4; oct.-dic.; pp.47-92
- Dicken** (1992) y **Cleri** (1996); citado por: **Garrido y Peres** (1998); en **Peres Nuñez, W.** (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI; CEPAL; México; España
- Dieter, Ernest**; citado por: **Castells, Manuel**; (1998); "La era de la información, Economía, Sociedad y Cultura"; La Sociedad Red, Vol.1; Editorial Alianza; 2° reimpresión 1998; España, p.219
- Dosi, Giovanni**; (1984); "Technical Change and industrial transformation"; The Mac Millan press; Londres; citado por: **Jordy, Micheli** (compil.); (1993); "Tecnología y Modernización Económica"; UAM, CONACYT; México
- Dowaes y Goodman**; (1995); citado por: **Salas Porras, Alejandra**; (1997); "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa"; Instituto de Investigaciones Sociales; Revista Mexicana de Sociología; Vol. 59, N° 4; oct.-dic.; pp.47-92
- Dunning**; (1977); citado por: **Basave Kunhardt, Jorge**; (2000); "Empresas mexicanas ante la globalización"; IIES-UNAM; Purrúa, México
- Dunning**; (1981); citado por: **Chesnais, Francois**; (1986); "Science Technology and Competitiveness"; Science Technology Industry; Vol. 1, n° 1; PECD; pp.85-129
- Dunning**; (1988; p327); citado por: **Garrido y Peres**; (1998); "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa"; en **Peres Nuñez, W. (Coord.)**; (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI, México; España
- EUROCONSULT**; citado por **Ortega Murillo, Patricio**; (1997, p.197); "Dirección Estratégica de la Tecnológica e Innovación, Un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid
- Ffrench-Davis**; (1990); citado por **Agosin, Manuel y Recardo Ffrench-Davis**; (1993); "La liberalización comercial en América Latina"; Revista de la CEPAL; N° 50; agosto; Chile
- FMI**; (1998ª, p.74); citado en **CEPAL**; (1998); "Panorama de la inserción internacional de América Latina y Caribe"; Chile
- Garrido, Celso**; (1992); "La evolución del actor empresarial mexicano en los ochenta"; Hersa Ediciones; México
- Garrido y Peres**; (1998); "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa"; en **Peres Nuñez, W. (Coord.)**; (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI, México; España

- Garrido, Celso; (1999); "El caso mexicano"; en Chudnovsky Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López; (1999); "Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado"; FCE; Argentina
- GEST; (1986); Grappes technologiques; *Les nouvelles stratégies d'entreprise*; McGraw-Hill; Paris; citado por: Ortega Murillo, Patricio; (1997); "Dirección Estratégica de la Tecnológica e Innovación, Un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid
- Gonzalez; Maria C. R.; (1996); "Globalización y regionalismo, ¿procesos antagónicos o complementarios?"; Revista de Relaciones Internacionales; julio-setiembre; Facultad de Ciencias Políticas-UNAM; México
- Granovetter, (1994) y Bisang, (1996); citado por: Garrido y Peres, (1998) en Peres Nuñez, W.(Coord.); (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI; CEPAL; México; España
- Grunberg, L.; (1981); "Failed Multinational Ventures: The Political Economy of International Divestments"; Lexington Books; Lexington; Massachusetts; citado por Borrego, J.; (1990)
- Heyman, Timothy; (1998); "Inversión en la globalización"; Milenio Editorial; México
- Howarth; (1994); citado por: Ortega Morcillo, Patricio; (1997); "Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación, un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid
- Katz, Jorge; (2000); "Pasado y presente del comportamiento tecnológico de América Latina"; Serie desarrollo productivo; julio-2000; CEPAL; Chile
- Kregel, Jan; (1998); en Girón A. y E.Correa (Coord.); (1998); "Crisis Financiera: Mercado sin Fronteras"; IIES-UNAM; Ediciones El Caballito; México
- Lall; (1983); citado por: Basave Kunhardt, Jorge; (2000); *Empresas mexicanas ante la globalización*"; IIES-UNAM; Purrúa, México
- Leff; citado por: Morera, Carlos; (1998); "El capital financiero en México y la globalización, límites y contradicciones"; Ediciones Era, UNAM; México
- Maarten, Jan; (1993); "Globalisation and Local & Regional Competiveness"; *Scienza Technology Industry*; N° 13; OECD; París; pp. 89-121
- Mackee; (1989); citado por: Salas Porras, Alejandra; (1997); "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa"; Instituto de Investigaciones Sociales; Revista Mexicana de Sociología; Vol. 59, N° 4; oct.-dic.; pp.47-92
- Mansfield; (1968); citado por: Chesnais, Francois; (1986); "Science Technology and Competitiveness"; *Science Technology Industry*; Vol. 1, n° 1; PECD; pp.85-129
- Manrique Campos, Irma; (1996); "Carteras vencidas: grave desorden financiero"; *Problemas del Desarrollo*; Vol.27,núm.107; IIE-UNAM; Octubre-diciembre; México
- Milles y Snow; (1986); citado por: Ortega Morcillo, Patricio; (1997); "Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación, un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid
- Morera Camacho, Carlos; (1998); "El capital financiero en México y la globalización, Límites y contradicciones"; Ediciones Era, UNAM; México
- \_\_\_\_\_; (1996); "Límites y contradicciones de la reorganización del gran capital", en: IIE, (1996), "México, pasado, presente y futuro", Tomo I, Siglo XXI, México
- Naciones Unidas; (1998); p.XII; citado por Peres Nuñez, Wilson; (1993); "Internacionalización de empresas industriales latinoamericanas"; Revista de la CEPAL; N° 49; abril; Chile
- \_\_\_\_\_; (1998); citado en CEPAL; (1998); "Panorama de la inserción internacional de América Latina y Caribe"; Chile
- Nelson y Winter; (1982); citado por: Jordy Micheli (Comp.); (1993); "Tecnología y Modernización Económica"; UAM; CONACYT; México
- \_\_\_\_\_, (1982) y Winter, (1991); citado por: Garrido y Peres; (1998); en Peres Nuñez, W. (Coord.); (1998); "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos"; Siglo XXI; CEPAL; México; España
- Ohmae; (1991, p.14); citado por: Ortega Morcillo, Patricio; (1997); "Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación, un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid
- Ortega Murillo, Patricio; (1997); "Dirección Estratégica de la Tecnológica e Innovación, Un enfoque de competencias"; Editorial Civitas; Madrid