

00861



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ECONOMIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**UN ACERCAMIENTO A LA EMPRESA
TRANSNACIONAL**

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO ACADEMICO DE

MAESTRO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

ANGELINA GUTIERREZ ARRIOLA



DIRECTOR DE TESIS: GABRIEL ALEJANDRO MENDOZA PICHARDO

MEXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento al Doctor Gabriel Alejandro Mendoza Pichardo por todos sus comentarios y sugerencias en las diferentes etapas de este trabajo que fueron valiosos para su desarrollo y realización.

Agradezco a los doctores Alejandro Alvarez Bejar, Jorge Basave Kunhardt, Pedro López Díaz, Gabriel Alejandro Mendoza Pichardo y Alejandro Montoya Mendoza, integrantes del Jurado, por el cuidado y atención con que revisaron esta tesis

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ANGELINA GUTIERREZ ARROLA

FECHA: 23-02-04

FIRMA: Angelina Gutiérrez Arrola

Para Marcos, Marco Gianni y
Adriana cuyo cariño,
comprensión y paciencia
hicieron posible la realización de
este trabajo.

INDICE

	Pag.
Introducción.....	1
Capítulo I.- Hacia una Teorización de la Empresa Trasnacional.....	6
1.- Algunas Vertientes Teóricas	6
2.- La Ventaja Comparativa.....	11
3.- La Ventaja Competitiva.....	15
4.- La Empresa y la Competencia.....	19
Capítulo II.- La Estructura de la Empresa Trasnacional.....	26
1.- Qué es la Empresa Trasnacional.....	26
2.- Estructura Actual de la Empresa Trasnacional.....	29
3.- Principales Cambios que viene sufriendo la Empresa Trasnacional.....	32
Capítulo III.- La Empresa Trasnacional y la Inversión Extranjera Directa.....	62
1.- La Empresa Trasnacional y el Desarrollo del Capitalismo.....	62
2.- La Inversión Extranjera Directa y la División Internacional del Trabajo.....	74
3.- La Internacionalización de la Empresa Trasnacional.....	82
3.1.- La Industria Automotriz.....	85
3.2.- La Industria Química y Farmacéutica.....	103
3.3.- La Industria Electrónica.....	111
3.4.- La Industria Alimentaria.....	115
Capítulo IV.- ET: La Reingeniería Financiera y de Organización.....	119
1.- La Reingeniería Financiera y la Utilización Eficiente de los Recursos.....	121
2.- La Reingeniería de Organización.....	131
Capítulo V.- La Empresa Trasnacional: La Producción y el Trabajo.....	149
1.- Algunos Cambios y Contradicciones en el Proceso del trabajo en la fase anterior.....	149
2.- Nuevas formas de producción y nuevas contradicciones en el proceso de trabajo.....	152
Conclusiones.....	165
ANEXOS.....	170
Bibliografía.....	213

UN ACERCAMIENTO A LA EMPRESA TRASNACIONAL

INTRODUCCIÓN

Nuestro objetivo es analizar algunos de los cambios más importantes que la empresa trasnacional viene sufriendo en los últimos treinta años. Su reorganización constante modifica la forma de producir y organizar el trabajo en los diversos países integrados a sus cadenas de producción. Su expansión provoca cambios profundos que violentan incluso, en uno u otro sentido, las estructuras sociales nacionales e influye en las nuevas formas de integración de los países.

La cada vez mayor concentración de capital, producto de la competencia que hoy se da a nivel mundial entre estas empresas por el control de las ganancias, concreta la necesidad de concentración y centralización del capital que acelera su internacionalización y sigue un curso dinámico y desigual con modalidades difíciles de precisar. Empresas trasnacionales, cada vez más grandes, se expanden a nivel mundial constituyendo poderosos consorcios financieros, industriales, comerciales o de servicios a las que el proceso de acumulación ha llevado a desplazarse hacia los más diversos campos, no necesariamente relacionados entre sí. Su influencia sobre la producción, distribución y consumo mundial es determinante ya que concentran la mayor parte del capital productivo y financiero, la información, el conocimiento, la tecnología y el personal capacitado, proceden casi exclusivamente de países desarrollados

En el mundo, la empresa trasnacional tiene un papel fundamental en la reestructuración del capital, la producción internacional y el trabajo. La participación estimada de las ventas de las 200 más grandes empresas globales en el PIB mundial pasó del 17% en 1965 al 24% en 1982, llegando al 33% en 1997 y superando el 35% para el 2000. Dentro de este grupo, el volumen de beneficios de las 10 empresas más grandes era en 1992 igual a los de las 190 restantes. Se estima que en el centro motor de la competencia las 50 empresas más grandes facturan el equivalente al 25% del PIB mundial y que las 500 mayores representan el 42% del mismo¹.

Caracterizadas por economías de alta rentabilidad basadas en la eficiencia de su funcionamiento, la calidad y bajo costo de sus productos o servicios, estas empresas,

¹ Beinstein, Jorge, **Capitalismo Senil, La Gran Crisis de la Economía Global**, Edit. Corregidor, Argentina 2000, <http://usuarios.advance.com.ar/cepros/indice.html>

con los nuevos métodos de producción y trabajo, obtienen ventajas comparativas y competitivas sobre un sinnúmero de pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes regiones y países que operan directa o indirectamente condensadas alrededor de su cadena de producción, comercialización y provisión de servicios, situación que les permite dictar los precios y tratar de orientar la demanda hacia sus productos diferenciados integrando mercados a través del comercio internacional.

La competencia impulsa a la empresa trasnacional a una cada vez mayor racionalidad interna por las vías de la eficiencia en la utilización de sus recursos que le permita aumentar su productividad, para lo cual define sus estrategias corporativas en un marco de mercados múltiples con desplazamientos de capital productivo, comercial y financiero que transforman aceleradamente su estructura y organización. Ello afecta a las regiones en las que expande su cadena de producción y modifica el comportamiento y apropiación del valor agregado en cada fase del proceso productivo. Este último, dividido en múltiples fases y en un sinnúmero de plantas y empresas de diverso origen y tamaño, incrementa la eficiencia organizativa y productiva de la empresa y le permite abatir costos en base a la utilización de tecnología, organización del trabajo e internacionalización de la fuerza laboral mundial.

El conjunto de estos factores obliga a una constante relocalización geográfica así como adaptación y reestructuración de las economías integradas al proceso. La influencia de la empresa trasnacional se deja sentir sobre todo a través de la transformación de ramas económicas y zonas geográficas. El mapa socioeconómico de cada uno de los países integrados a las cadenas internacionales de producción se ve modificado constantemente por la reestructuración del capital, la producción y el trabajo, situación que cuestiona y a su vez margina algunas zonas geográficas y ramas económicas caracterizadas por modos tradicionales de producción y organización del trabajo, en tanto otras surgen y se desarrollan como nuevos polos que modifican la estructura socioeconómica regional. Se acelera la compra de activos y empresas locales, se establecen nuevas plantas en alianza y asociación con grandes, medianos y pequeños empresarios nacionales y extranjeros que cumplen con ciertos requisitos de calidad definidos por la gran empresa para convertirse en sus proveedores, socios o distribuidores.

Se crea una nueva división internacional de la producción y el trabajo sustentada en el control y la planificación interna de la empresa trasnacional lo que conlleva una cada vez mayor racionalización de la producción y del trabajo con el consiguiente

impacto en la composición y estructuras de empleo. El avance en las nuevas técnicas de organización y gestión y la utilización de nuevas tecnologías ahorradoras de mano de obra, se convierten en las principales armas con que la gran empresa cuenta para reducir costos, aumentar la productividad, programar y racionalizar su producción, la cual a su vez se rige por el conocimiento del mercado internacional y local de cada país en los que opera.

Sobre todo a partir de los noventa, la conformación de bloques comerciales favorece la organización y formas de operar de las empresas transnacionales constituidas en factores de gran importancia en la orientación y el curso que toma el desarrollo de las regiones que conforman su zona de influencia. El proceso de producción mundial sufre un cambio cualitativo impulsado por los avances de la revolución científico técnica y el desarrollo tecnológico. El advenimiento de las telecomunicaciones por donde fluye la información, facilita la integración en red de las empresas al permitir una mayor interconexión y descentralización de todo tipo de procesos, así como la redistribución intensificada de los procesos productivo y de trabajo. Esto coadyuva a una mayor movilidad del capital que se ve libre de fronteras y a que la empresa se vuelva más eficiente en su funcionamiento.

La nueva división internacional de la producción y el trabajo opera de manera desigual. En los países centrales se concentra el capital financiero y productivo, la información, conocimiento científico-técnico y las fases de punta y de control de las cadenas mundiales de producción, en tanto que aquellas fases de los procesos productivos caracterizadas por tener un relativo menor grado de complejidad, son trasladadas hacia países subdesarrollados cuyo nivel de desarrollo y estrategias de captación de capital ofrecen las mejores alternativas de inversión como son las políticas de apertura, privatización y fomento a la inversión, tamaño del mercado, infraestructura, servicios y fuerza de trabajo capacitada, así como cierta estructura productiva que favorezca la horizontalización de la producción de la gran empresa en base a un sistema de proveedores o empresas asociadas, nacionales o extranjeras, que le garanticen la continuidad de sus cadenas de producción y mercadeo y con ello, mejores perspectivas de rentabilidad.

En este proceso, juegan un papel especial los recursos naturales y activos estratégicos para el desarrollo con que cuentan estas regiones, como son los energéticos y las comunicaciones, que tienden a ser integrados a las cadenas productivas transnacionales, como una necesidad que la gran empresa tiene para garantizar

producción y rapidez en la circulación de bienes y servicios, permitiéndole así enfrentar, en mejores condiciones, la competencia a nivel mundial.

Para la mayoría de los países subdesarrollados esta situación implica romper con la concepción del Estado proteccionista regulador del desarrollo, sustituyéndola por otra en que éste centra su función como regulador del equilibrio de las variables macroeconómicas, en el que el mercado externo y la libre circulación del capital constituyen los principales objetivos del crecimiento: Para ello llevan a cabo políticas económicas de carácter estructural –recomendadas por el FMI o el BM-, como son las desregulaciones financiera y comercial, fomento a la inversión extranjera y privatización de sectores prioritarios para el desarrollo, antes considerados propiedad exclusiva del Estado.

El presente trabajo se compone de los siguientes 5 capítulos:

En el capítulo I intitulado “Hacia una teorización de la Empresa Transnacional”, se analizan diferentes concepciones que intentan explicar el comportamiento de la ET entre los que están: a) la teoría de la internalización de la empresa de Ronal Coase, b) el paradigma ecléctico de John Dunning, sustentado en las ventajas de propiedad, de localización e internalización y c) la teoría macroeconómica de la IED de K. Kokima y T. Osawa basada en el principio de complementariedad de las economías. Estas interpretaciones teóricas se complementan con el análisis sobre las ventajas comparativas y competitivas. La ventaja comparativa, que si bien fue planteada por David Ricardo, hoy ha evolucionado como elemento básico para explicar las decisiones estratégicas de la gran empresa. La ventaja competitiva –planteada por Michael Porter-, constituye un instrumento para analizar las estrategias de la gran empresa en un marco de mercados imperfectos. Esta ventaja es cambiante porque está sujeta a los cambios en el mercado, la acción de nuevos competidores y la aparición de nuevos productos.

En el capítulo II se analiza qué es la ET y algunos de los principales cambios que en los últimos 30 años ha venido sufriendo en su estructura, organización y forma de funcionamiento y que se caracterizan por la búsqueda de una mayor eficiencia y abatimiento de costos que son resultado de la acumulación del capital y la lucha por la ganancia.

El capítulo III, relativo a la Empresa Transnacional y la Inversión Extranjera Directa, se divide en 3 partes. En la primera parte se analiza a la ET como producto del desarrollo histórico del capitalismo. En una segunda parte se analiza la importancia que tiene la IED como expresión de la expansión de la ET y su influencia en la nueva

división internacional del trabajo, especialmente en las últimas 2 décadas del siglo XX. La tercera parte, “Internacionalización de la ET”, se basa en el análisis de una muestra de 65 ET que durante la década de los noventas hace ver su importancia a nivel mundial tanto por su país de origen como por la rama y sector donde se ubican y que se puede apreciar en cuanto a ventas, activos y número de trabajadores. Se analiza específicamente empresas trasnacionales de la industria automotriz, química y farmacéutica, electrónica y alimentaria.

En el capítulo IV se analiza la reingeniería financiera y de organización que la ET lleva a cabo para utilizar sus recursos con mayor eficiencia. En el caso de la reingeniería financiera es la búsqueda de maximizar el rendimiento del capital, minimizar su costo y diversificar sus riesgos. La reingeniería de organización es un proceso de cambio complejo y sistemático que implica tanto reorganizaciones internas por cambios en la organización de la producción, como por las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas que aceleran la concentración y centralización de capital y que dan como resultado empresas cada vez más grandes. Se analizan las 100 más grandes fusiones y adquisiciones en el período 1987-2001.

En el capítulo V se trata de analizar algunos cambios estructurales en la producción y el trabajo como producto de las tecnologías de aplicación y nuevas técnicas de organización de la producción que modifican los procesos productivo y de trabajo en la ET y algunas de sus consecuencias.

CAPÍTULO I.- HACIA UNA TEORIZACION DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.

La crisis que afecta al capitalismo ha cuestionado las formas anteriores de organización de la producción y del trabajo en la gran empresa. Sustentada en el concepto de la maximización de la producción en serie para obtener economías de escala, ésta basó su desarrollo y expansión en la utilización de tecnologías y técnicas de organización y gestión que la llevaron al gigantismo con una estructura vertical en su organización que terminó por ser muy costosa y cada vez más ineficiente en su funcionamiento.

La crisis y la competencia por la ganancia influyen en la definición de la estrategia de la empresa trasnacional para conservar u obtener una posición dominante en el mercado. Expresión de esta estrategia son su reestructuración e internacionalización en forma cada vez más acelerada que modifican su organización y funcionamiento. Son múltiples los factores que influyen para la definición de una estrategia específica la cual se encuentra condicionada por el entorno socioeconómico, la situación de los mercados, el tiempo, el tamaño y experiencia de la empresa y sus competidoras, las innovaciones tecnológicas y los avances en organización y gestión.

1.- Algunas vertientes teóricas.

Los grandes cambios en la empresa trasnacional que han ocurrido en las últimas décadas, han sido objeto de diversos estudios que buscan dar una explicación teórica. Las principales vertientes teóricas que intentan explicar este fenómeno se pueden ubicar fundamentalmente en: a) la internalización de la empresa, b) el paradigma ecléctico de la producción internacional y c) la teoría macroeconómica de la IED.²

a).- *la teoría de la internalización de la empresa* intenta explicar el porqué las transacciones de productos intermedios son organizadas básicamente a través de controles centralizados de la gran empresa, más que por las fuerzas del mercado. Esta teoría se origina en los planteamientos de Ronald Coase³ quien señaló que la expansión y crecimiento de las empresas se debía a que “los costos de evitar el uso del mercado son menores que los costos de utilizarlo efectivamente” y postuló que a excepción de las pequeñas y medianas empresas, la expansión de las grandes empresas reflejaba el hecho de que los costos de utilizar el mercado podían evitarse mediante la internalización y

² : CEPAL *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*, Informe 1997. Nota Técnica 1, p.129

³ Coase R.H., *La Empresa, el Mercado y la Ley*, Alianza Editorial, Madrid 1994, 224p

mientras más onerosos fueran estos costos mayor sería el incentivo para expandirse e internalizar sus actividades como una vía para disminuirlos.

La teoría de la internalización continúa vigente. Contribuye a explicar la expansión de las empresas transnacionales en el extranjero en tanto responde al propio desarrollo de la empresa que genera mecanismos alternativos que permiten fragmentar la producción en diversos países según su grado de desarrollo y crecimiento económico a través del establecimiento de plantas que pueden ser filiales, subsidiarias o proveedoras entre las que se realiza el comercio intrafirma cuyos beneficios resultan superiores a los que obtendría a través de operaciones comerciales tradicionales⁴ de mercado abierto. Estas plantas agregan valor en cada una de las fases y generan beneficios netos (globales) que incluyen tanto las actividades que realiza la empresa matriz en su país de origen, como las que lleva a cabo en distintos países. De esta manera, obtiene ventajas competitivas y comparativas que se hacen evidentes cuando los costos en el país de origen son más altos, razón para que las empresas tengan más incentivos para expandirse más allá de sus fronteras nacionales.

La empresa mantiene centralizado el control sobre las decisiones estratégicas y desarrolla formas más complejas de organización, coordinación y funcionamiento de su estructura jerárquica. Requiere de una mayor y más eficiente coordinación de sus actividades en los distintos países donde realiza sus operaciones

b).-El paradigma ecléctico de la producción internacional visto por John Dunning⁵ define 3 tipos de ventajas para explicar la internacionalización de las empresas y se sustenta en las diferencias existentes entre empresas transnacionales y las empresas del país receptor de la inversión como incentivo fundamental para que las primeras se expandan y mediante las cuales tienden a obtener rendimientos crecientes del capital. En términos generales estas ventajas son: las de propiedad, las de localización y las de internalización.

i) Las ventajas de propiedad engloban tanto activos tangibles -como son las instalaciones físicas y la propiedad de un producto o proceso productivo al que las empresas competidoras no tienen acceso-, como los intangibles -entre los que

⁴ Por ejemplo, la expansión de las actividades de la Ford Motors Co., a otros países en la década de los veinte tenía internalidades específicas y diferentes a las actuales ya que producía fundamentalmente para cada mercado interno aprovechando el proteccionismo existente; actualmente su expansión contempla la producción en diversos países y para el mercado mundial y, en consecuencia, ha modificado sus internalidades que responde a su nueva forma de producción, organización y coordinación.

⁵ Dunning John H. "Toward an Eclectic Theory of International Production", **Journal of International Business Studies**, Vol. 11, 1980

encontramos las patentes y marcas, el conocimiento del entorno y de técnicas de comercialización, las tecnologías propias, la capacidad de innovación tecnológica y los métodos de organización y dirección de la empresa.

ii) Las ventajas de localización. Para que una empresa decida producir en otro país toma en cuenta incentivos como son las barreras arancelarias, las cuotas de importación, los costos de transporte y los costos de los factores, en especial del trabajo y las materias primas, así como la existencia de un mercado interno relevante para su producto.

Esta ventaja, aunada a la tendencia a fragmentar la producción y la utilización de nuevos métodos de producción y de trabajo impulsa la expansión de la empresa condicionada tanto por la rama a la que ésta se dedica, como por el grado de desarrollo del país receptor y las expectativas de ganancia que éste ofrece. En el caso de las materias primas, (petróleo, gas, extracción de minerales etc) la expansión se orienta hacia países que poseen estos recursos. En otras ramas los criterios de expansión dependerán de la infraestructura, regulaciones, desaparición de las barreras arancelarias y cuotas de importación en algunos países, incentivos fiscales etc.

iii) Las ventajas de internalización las obtiene la empresa en la medida en que conserva el control de activos específicos como pueden ser el conocimiento, la tecnología, etc. y en lugar de transferirlos a otras empresas por venta o licencia de patentes, decide instalar subsidiarias o filiales en el extranjero lo que le permite conservarlos sin tener que recurrir a los mecanismos tradicionales del mercado. De esta manera preserva las ventajas que le dan superioridad en el mercado regional o mundial.

Dunning reconoce que estas ventajas son incompletas, ya que su análisis ve a la empresa trasnacional aislada del entorno y de la competencia en mercados imperfectos; no explica el porqué la mayor parte de los flujos de capital se da entre grandes empresas de países desarrollados.

Si bien estas ventajas son elementos importantes para el análisis de la empresa trasnacional, su aplicación y funcionamiento se ha vuelto mas complejo en los últimos años por las formas de competencia y la evolución de la empresa. La interrelación entre las 3 ventajas influye decisivamente en el comportamiento de la ET que, de acuerdo a Dunning, se vuelve dinámico orientado en dos grandes vertientes interrelacionadas⁶:

⁶ Dunning 1993 citado por Molero José en "La Internacionalización del Cambio Técnico: Conceptos y Tendencias Básicas, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Nadrid, Documento de trabajo 01/2000, 38p.

1.-) Cambios inducidos en la inversión, que incluyen modificaciones en las estrategias de las ET, sustentadas en 3 elementos: a.1) reducción de costos en la dirección global y oportunidades crecientes para mayores utilidades; b.1) selección de la inversión en función del desarrollo de los países de destino en función de una asignación más eficiente y productiva de los recursos de la empresa y c.1) aumento de la eficiencia de la empresa en el comercio internacional y en la organización de los mercados.

2.-) Cambios en la inversión no inducidos que contemplan las políticas gubernamentales y sus modificaciones sustentados en: a.2) eficiencia del sistema financiero y existencia o no de estrategias discriminatorias a favor de las empresas nacionales; b.2) existencia de una estructura flexible y cambiante de incentivos fiscales y cambios en los requerimientos exigidos a las empresas extranjeras y c.2) regulaciones favorables a la inversión, desarrollo de infraestructura y reducción en los costos de transacción.

La transformación constante del contenido de las 3 ventajas influye decisivamente en las estrategias de la ET para decidir su inversión y hacen ver que la rentabilidad y competitividad de la empresa no necesariamente se sustenta en el costo de la fuerza de trabajo como fuente determinante de su expansión. Hoy tienen una gran relevancia el control sobre la propiedad de tecnología o la innovación tecnológica, así como los métodos de organización, coordinación y comercialización centralizados en la empresa matriz como elementos fundamentales para generar ventajas competitivas y aumentar así los rendimientos de la inversión.

c.) La Teoría Macroeconómica de la IED: cuyos planteamientos básicos han sido esbozados por Kiyoshi Kojima y Terutomo Osawa⁷ destaca que la existencia de ventajas comparativas que ofrecen algunos países, fundamentalmente para la producción de bienes intermedios, es determinante para el desplazamiento de la IED. Las inversiones de la gran empresa hacia los países subdesarrollados debieran darse bajo un principio de complementariedad de las economías, complementación que implica ventajas comparativas para ambos países al dar paso a que la producción de bienes manufacturados en el país receptor se intercambie por bienes de alta tecnología producidos por el país inversor y que este intercambio sea regulado por el comercio entre los países.

⁷ Kojima, K y T. Ozawa, "Micro and Macro Economic Models of Direct Foreign Investment: Toward a Synthesis", *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol 25, No.1, Junio 1984

Esta teoría si bien explica parcialmente algunos desplazamientos de la inversión de la gran empresa, supone la asignación racional de recursos y no considera la competencia en mercados imperfectos que influye en la estrategia de la empresa y sus decisiones de inversión sujetas a la búsqueda de mayores rendimientos que pueden obtener a través de la diferenciación del producto, métodos de comercialización, innovación tecnológica y las nuevas formas de organización y gestión de las empresas.

Para países subdesarrollados estos planteamientos han contribuido a dar sustento a la aplicación de políticas de incentivos para atraer inversión extranjera aspirando lograr el desarrollo por esta vía.

d) Existen además análisis empíricos sobre el comportamiento de la IED⁸ que explican parcialmente y desde diferentes ángulos el comportamiento de la empresa trasnacional. En unos, se parte del comportamiento e influencia de la inversión extranjera acumulada en el país receptor para determinar la evolución de éste y de su industria, así como las posibles ventajas que le reportan a la IED y a la inversión del país receptor. En otros se parte del origen de la IED para explicar las decisiones de inversión en el exterior, para ello toman en cuenta el tamaño del mercado, los costos laborales, disponibilidad de la materia prima, así como inversión y desarrollo en el país receptor. En otros casos se intenta explicar el porqué del crecimiento e integración en red de las operaciones de ensamblaje en el exterior, así como la transformación de algunas regiones que evolucionan a su conversión en zonas estratégicas de inversión.

En el conjunto de teorías y análisis esbozados están presentes elementos que sin duda son de enorme importancia para una explicación teórica de la dinámica de la empresa trasnacional. No obstante, la búsqueda de la empresa por obtener una mayor rentabilidad del capital se realiza en un contexto en el que la evolución de las formas de la competencia en mercados imperfectos influye en su transformación y define su comportamiento. Así una empresa con gran capacidad de inversión en investigación y desarrollo o poseedora de un buen sistema de comercialización, tendrá incentivos para establecer filiales y subsidiarias en el exterior en función de las ventajas comparativas y competitivas que pueda obtener para aumentar su competitividad.

El análisis del entorno en que compite la empresa trasnacional define el marco de su estrategia para enfrentar a sus competidores en mercados imperfectos, aumentar sus ganancias y obtener un mayor control del mercado. Como parte de su estrategia la

⁸ op cit CEPAL *Las Inversiones Extranjeras en América Latina y el Caribe*, 1997, p. 133.

empresa se racionaliza internamente, se reorganiza y modifica su funcionamiento de acuerdo a las condiciones impuestas por este entorno. El análisis de éste es relevante para comprender su expansión, forma de organización y funcionamiento en función de las ventajas comparativas y competitivas que puede obtener con ello, dando paso así a fenómenos de diversificación, especialización, fragmentación de la producción en diversos países y regiones, integración en red, producción en serie o por lotes, innovación tecnológica, decidir la orientación de su inversión productiva o financiera, etc.

2.- La Ventaja Comparativa.

Ya Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* argumentaba que, con el libre comercio cada país podía especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tenía una *ventaja absoluta* (es decir, que podía producir más eficientemente que otros países) e importar aquellos bienes en los cuales tenía una *desventaja absoluta* (que podía producir con menos eficiencia). Esta especialización internacional de los factores en la producción elevaría el nivel general de productividad de un país y resultaría en un incremento de la producción mundial, la cual sería compartida por las naciones. El comercio internacional permitiría a las naciones obtener ventajas con la especialización y la división del trabajo.

Estableció como principio rector de la producción la ventaja absoluta y serían el comercio internacional y la especialización los elementos que beneficiarían a las naciones a través de la división del trabajo. La especialización y división del trabajo a nivel mundial ayudaría a una utilización más eficiente de los recursos a través del comercio internacional ya que sus beneficios se distribuirían entre las naciones.

Posteriormente, David Ricardo planteó la *Ley de la Ventaja Comparativa*, la cual establece que todos ganan si cada nación se especializa en la producción de aquellos bienes que produce de forma *relativamente* más eficiente e importa de otros países los bienes que produce en forma *relativamente* menos eficiente, lo que pondría en primer plano al comercio internacional como el instrumento para lograr el equilibrio entre las naciones.

Este autor sustenta el principio de la ventaja comparativa en conceptos como los siguientes: 1) el trabajo puede trasladarse en forma libre de una industria a otra dentro de una nación, pero no entre naciones, 2) considera que el nivel de la tecnología es fijo y cada país puede usar diferentes tecnologías pero el método de producción debe ser

común, 3) la variación en costos es proporcional al monto de trabajo empleado y no al nivel de la producción. 4) Los mercados operan en condiciones de competencia perfecta ya que ni productores ni consumidores son en lo individual capaces de influir en el mercado, el precio, por tanto, es igual a su costo marginal de producción. 5) Existe el libre comercio entre las naciones, no hay barreras y los costos de transporte son iguales a cero y, por lo mismo, los consumidores serán indiferentes a si el producto es nacional o extranjero cuando sean del mismo precio. 6) Las empresas tenderán a maximizar su utilidad y los consumidores a maximizar su satisfacción. De esta manera el comercio internacional se equilibra porque las importaciones se pagan con las exportaciones y con ello se elimina el flujo de dinero entre las naciones⁹

El principio de la *ventaja comparativa* en David Ricardo creó el postulado inicial de que aunque los productos de una actividad económica se pueden mover internacionalmente, los factores de producción son relativamente fijos espacialmente. Consideró que la tierra, el capital y el trabajo carecían de movilidad internacional.

Los postulados sobre el comercio internacional, que lo convierten en instrumento idóneo para alcanzar el equilibrio, han sufrido altibajos a lo largo del desarrollo del capitalismo y no han sido capaces de superar las desigualdades entre los países.

Con la 2ª. Postguerra se inician profundos cambios en el capitalismo. En esta nueva fase es determinante la expansión global del capital que cuestiona las limitaciones a su libre circulación. Nuevamente el comercio internacional se considera el instrumento fundamental para lograr un desarrollo equilibrado, sin embargo, este proceso sigue siendo desigual y contradictorio ya que la acumulación y concentración de capital en las grandes empresas transnacionales hace que éstas tengan un papel cada vez más importante en este comercio y le impriman modalidades específicas que responden a las necesidades de su propia expansión.

Ante esta situación la teoría de la *ventaja comparativa* como una manera de alcanzar el desarrollo económico de los países se sujetaría a cuestionamientos como los siguientes¹⁰

⁹ Ver Carbaugh Robert J, **Economía Internacional** Thomson Editores, 6ª. Edición México 1999, 499p. P. 22.

¹⁰ Eiteman/Stonehill, **Las Finanzas de las Empresas Multinacionales**, Addison-Wesley Iberoamericana, 5ª. Edic USA 1992, 722p, p. 19.

A.- Los países no se especializan solamente en aquellos bienes que los factores de producción de ese país en particular producen con mayor eficiencia. Las acciones gubernamentales acotan las libertades de los mercados

B.- Por lo menos dos factores de producción, el capital y la tecnología, fluyen directamente entre los países en lugar de hacerlo únicamente en forma indirecta a través del comercio de bienes y servicios. Este flujo directo se presenta entre las empresas transnacionales mediante métodos como los acuerdos entre empresas de la misma rama industrial, los créditos, licencias, autorizaciones y las alianzas.

C.- Los términos de intercambio, si bien se fundan en la oferta y la demanda, difieren de la teoría tradicional del comercio internacional en la medida en que el precio se fija en función de las diferentes condiciones de los mercados.

D.- La ventaja comparativa es una herramienta de análisis que cambia según la fase del desarrollo. En la fase actual la mayoría de los factores de la producción se desplazan de un país a otro en función de la rentabilidad del capital.

E.- La ventaja comparativa en su modelo clásico no contempla factores como la incertidumbre, el costo de la información, la diversificación de productos en mercados de competencia imperfecta y las economías de escala.

El modelo tradicional de comercio está lejos de la especialización total de los países ya que los mercados y la competencia son imperfectos.

A partir de los setenta resurgen las tesis que consideran al comercio internacional como instrumento fundamental para que los países compensen las deficiencias en su desarrollo económico.

En la teoría moderna del comercio internacional el principio de la *ventaja comparativa* incluye la utilización eficiente de los factores de producción como la tierra, el trabajo y el capital-, además del conocimiento, la información, la tecnología, el espíritu empresarial, etc. como factores de costos.

En un contexto de enormes desigualdades entre los países la *Ley de la Ventaja Comparativa* responde a la competencia por la ganancia entre las grandes empresas y no necesariamente contribuye al desarrollo de los países donde estas operan. Es válida para explicar algunas de las decisiones estratégicas de las empresas transnacionales en particular. Constituye hoy una herramienta de análisis en su toma de decisiones para orientar su inversión ya que esta ley es un elemento para su racionalización interna y aumentar su rentabilidad a través del abatimiento de costos, concentrando en sus países de origen las fases fundamentales del proceso productivo –como la I&D, la innovación

y el diseño-, en tanto traslada aquellas otras –como es la manufactura-, hacia países subdesarrollados o las delega en empresas proveedoras especializadas que las pueden producir de manera más eficiente y a un menor costo.

En la teoría neoclásica, la ventaja comparativa se explica como una curva de transformación o curva de posibilidades de producción determinada por la combinación de todos los factores. Los costos comparativos se determinan en función de la pendiente de esta curva llamada Tasa Marginal de Transformación (TMT) que indica el monto de un producto que una empresa debe sacrificar para obtener una unidad adicional de otro producto.

Esta ley puede ser explicada en términos de los *Costos de Oportunidad* que plantean que el costo de un bien es la cantidad de otro bien a cuya producción se debe renunciar con el fin de liberar la cantidad suficiente de factores de producción o los recursos para permitir la producción de una unidad adicional del primer bien.

En esta nueva concepción se reconoce que los costos constantes son irrelevantes en la realidad y que los precios relativos nunca se igualarán por las diferencias existentes en los grados de desarrollo de cada país y en la utilización desigual de los factores, con lo que se infiere que la Curva de Transformación o Curva de Posibilidades de Producción, así como la TMT o Costo de oportunidad es aplicable en especial en la forma de operar de las grandes a las empresas.

La ventaja comparativa es un elemento en la competencia entre las grandes empresas y está determinada por la productividad o sea por la eficiencia en la utilización de todos los factores en la producción de un bien como son la organización y métodos de trabajo, la organización de la producción, utilización de tecnología, conocimiento del mercado, etc.; si la productividad de una empresa es inferior con relación a otra empresa que produce el mismo bien su ventaja comparativa desaparece.

Los *Costos de Oportunidad* pueden ser ilustrados con la curva de posibilidades de producción la cual muestra las diversas combinaciones alternativas de los bienes que puede producir una empresa, utilizando plenamente todos sus factores de producción con la mayor tecnología disponible en aquellas fases estratégicas para la empresa.¹¹

¹¹ La pendiente de la curva de posibilidades de producción se refiere a la *tasa marginal de transformación* (TMgT) o a la cantidad de un bien a la cual esa empresa debe renunciar con el fin de obtener una unidad adicional del segundo bien. Si la empresa se enfrenta a costos constantes o a una TMgT constante, entonces su curva de posibilidades de producción es una línea recta con una pendiente (absoluta) igual a los costos de oportunidad constantes o a una TMgT constante y al precio relativo del bien en la empresa.

Las políticas dominantes en algunos países suponen que el camino para superar el subdesarrollo se finca en procesos industriales complementarios a los que ocurren en los países centrales donde la especialización productiva representa una ventaja comparativa regulada por el comercio internacional y que éste les permitirá adquirir los bienes en los que estos países son menos eficientes. La desigualdad en el desarrollo de los países encuentra una explicación en las políticas proteccionistas y de regulación por parte del Estado que dan origen a las imperfecciones de los mercados y a su distorsión.

Para la internacionalización de la gran empresa el proteccionismo de los países hacia los que se expande implica una limitación, en la medida en que constituye un obstáculo a la libre circulación del capital y se contrapone con sus necesidades objetivas para aumentar su rentabilidad. No obstante para determinar las decisiones de inversión las empresas consideran dentro de su estrategia factores como las expectativas de integración a su cadena de producción internacional, el tamaño del mercado, estimación del crecimiento, nivel de desarrollo y ubicación estratégica del país receptor, así como la existencia o no de políticas proteccionistas y regulatorias.

3.- Ventaja Competitiva

La agudización de la competencia ha puesto en primer plano para las empresas transnacionales la necesidad de volverse más eficientes. Las empresas que se rezagan en la comprensión del entorno socioeconómico o reaccionan con lentitud a los cambios en el mercado y al comportamiento de las empresas competidoras o disminuyen su inversión en investigación y desarrollo y en la aplicación de tecnologías o aquellas que reducen su capacidad para aplicar las técnicas de organización y gestión de acuerdo a una estrategia definida, pierden competitividad y pueden poner en riesgo su existencia.

La competencia en mercados imperfectos constituye el elemento dinamizador de la gran empresa que, en la búsqueda de una mayor rentabilidad, impulsa su expansión e internacionalización. En su lógica interna el análisis de sus internalidades, vistas como una forma de utilizar más racionalmente sus recursos y de realizar con mayor eficiencia sus actividades así como su interrelación con el resto, concreta una forma básica para incrementar sus ganancias.

Porter¹² define la eficiencia de las internalidades de la empresa como parte fundamental para obtener la ventaja competitiva con la cual ésta crea las condiciones

¹² Porter, Michael E. **Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones**, Ediciones Deusto, SA, España 1999, 478p

para conservar u obtener una posición dominante en el mercado y, con ello, aumentar la rentabilidad del capital.

Para Porter¹³ la ventaja competitiva no existe por sí misma, debe ser creada y estar inserta en la estrategia de la empresa transnacional, la cual requiere del análisis de la información y conocimiento de su eficiencia interna así como de su entorno de competencia para determinar cómo obtener esta ventaja. Entre más eficiente sea una empresa en su funcionamiento interno obtiene más “valor” y estará en condiciones de obtener la ventaja competitiva. Para este autor todas las internalidades de la empresa aportan “valor” que se obtiene calculando la diferencia entre el costo y el precio, con lo cual iguala el “valor” a la ganancia¹⁴. En conjunto las diversas fases del proceso productivo forman la “cadena de valor” y los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante integran su “sistema de valor”

De acuerdo a Porter, las nuevas formas de la competencia están sujetas a los siguientes factores: a) la lucha por el mercado entre empresas existentes y/o el surgimiento de nuevas empresas competidoras de un mismo sector y b) la aparición de nuevos productos o sustitutos. La interacción de estos rasgos de la competencia se sintetizan en la necesidad que tiene la gran empresa de conocer el comportamiento del mercado como condición básica para obtener ventajas competitivas y aumentar su rentabilidad de capital.

La estrategia y la ventaja competitiva son cambiantes y temporales según las condiciones del entorno y están sujetas a una constante evaluación y por lo mismo, a modificaciones. Ambas requieren una gran eficiencia en la coordinación del “sistema de valor” de la gran empresa y de las “cadenas de valor” que lo componen así como de las actividades que se realizan en cada una de estas fases.

En el entorno existen tantas estrategias como empresas competidoras. La forma concreta en que se expresa la estrategia se da en la aplicación de políticas específicas que permitan flexibilizar el funcionamiento de la empresa y preservar su eficiencia operativa para conservar u obtener la ventaja competitiva. Esto influye en su organización interna y puede implicar una reorganización que requiera del análisis de su

¹³ Porter, Michael E. **Ventaja Competitiva**, edit. CECSA, décimo octava reimpresión México 1999, 550p.

¹⁴ A diferencia de la concepción marxista en la que el valor sólo puede ser generado por el trabajo productivo, para Porter cualquier actividad que directa o indirectamente contribuya a aumentar la eficiencia o abata costos agrega “valor”

“sistema de valor” para adaptarse a las necesidades que impone la competencia. Condición fundamental para que la forma de organización sea cambiante

En términos generales la empresa trasnacional concibe el proceso productivo como un todo integrado en una estructura compuesta de dos grandes áreas interrelacionadas¹⁵: i).- La estructura básica formada por las actividades relacionadas directamente a la producción, comercialización y servicios post-venta¹⁶ ii) las actividades superestructurales o de apoyo¹⁷, que se agrupan en las funciones de dirección, planeación, gestión de recursos humanos, gestión de tecnología, y adquisición de activos. Ambas áreas son fundamentales e interactúan en forma dinámica y proporcionan el marco para ver a la empresa como una gran cadena de fases interrelacionadas que, con la internacionalización, comprende una serie de plantas que pueden ser filiales, subsidiarias o proveedoras que requieren una gran coordinación, así como una ejecución eficiente de las actividades que se realizan en cada una de estas fases. La eficiencia y la estrategia están estrechamente vinculadas; la primera es una condición ineludible para que la estrategia de resultados, pero no la sustituye. A partir de la eficiencia con que se realiza cada actividad se genera y agrega “valor” que se incorpora al producto o servicio final.

Para mantener la competitividad, la empresa requiere de conocimientos sobre su entorno en 3 campos fundamentales: el comportamiento de las empresas competidoras, los avances en el campo tecnológico y los cambios en el mercado producto de la demanda. Estos tres campos influyen decisivamente para que la empresa defina nuevas estrategias o modifique las existentes para estar en condiciones de adaptarse al nuevo entorno como puede ser el abatimiento de costos a través de la aplicación de tecnologías, obtención de nuevos productos, lleve a cabo innovaciones, capacite la fuerza de trabajo, invierta en nuevas plantas, adquiera otras ya existentes o invierta en instrumentos financieros entre otros.

Obtener una ventaja competitiva para la empresa trasnacional es el resultado de estrategias específicas como pueden ser: a) abatir el costo global mediante la reestructuración de una o varias fases del proceso productivo y de las repercusiones en sus encadenamientos hacia atrás y hacia delante sin disminuir la eficiencia. b)

¹⁵ Op Cit, Porter M. **Ventaja Competitiva**, P. 55

¹⁶ El trabajo vinculado a la producción continúa siendo la fuente generadora de valor, aún cuando la productividad de éste se ha visto modificada por la introducción de tecnologías de aplicación y nuevos métodos de organización y gestión que la maximizan.

Diferenciación cualitativa o cuantitativa del producto, que puede obtener por la innovación tecnológica, como por medio de técnicas del “marketing”, y c) por la reorganización de su sistema de distribución, comercialización y/o de servicios post-venta.

Esto repercute en la estructura organizativa de la empresa así como en la forma de coordinación entre las diversas fases de su cadena productiva y la eficiencia con que se realizan las actividades, por ejemplo los cambios en la logística del suministro de insumos para la producción pueden implicar modificaciones en los encadenamientos hacia atrás con sus filiales, subsidiarias y proveedoras; en tanto los cambios en los volúmenes y métodos de producción internamente pueden modificar la organización y métodos de trabajo y afectar los encadenamientos hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los sistemas de distribución y comercialización.

Para la empresa trasnacional, la realización de estas estrategias a nivel mundial está condicionada por los países o regiones donde operan sus filiales, subsidiarias y proveedoras por lo que, para la aplicación de su estrategia, toma en cuenta el tamaño, condiciones y las tendencias del mercado, escasez o abundancia de materia prima, infraestructura, comunicaciones, instituciones educativas, capacitación de fuerza de trabajo, etc., así como las diversas políticas gubernamentales de desarrollo y regulación.

Así, i) cuando la estrategia de la empresa se finca en competir a nivel mundial con un solo producto, como es el caso de la industria automotriz, la planeación y organización de la empresa responden al nivel de competencia mundial, en tanto que ii) cuando la empresa responde a la competencia de mercados nacionales su estrategia se ve condicionada por las diferenciaciones que impone cada mercado nacional. Este último es el caso de la producción de detergentes que se manufacturan y se diferencian según las características de los mercados nacionales.

Por ejemplo, Procter&Gamble incorpora rasgos específicos a su detergente de acuerdo a los diferentes mercados en que opera como es el caso de los mercados europeo y mexicano que presentan diferencias en las regulaciones gubernamentales y a las características de los equipos utilizados en esos mercados. De esta manera en general las lavadoras en Europa son más pequeñas que en México y están diseñadas para consumir menos agua y electricidad y, por lo mismo, el detergente responde a esas características

¹⁷ La función de las actividades superestructurales o de apoyo es contribuir a maximizar el rendimiento del capital y abatir costos mediante métodos de racionalización.

Según Porter todas las actividades agregan “valor” aún cuando es difícil de precisar esta agregación por actividad específica¹⁸. Por ejemplo, en las actividades superestructurales como son dirección y planeación estratégica, gestión de recursos humanos y gestión de tecnología -actividades cuya importancia está fuera de duda por caracterizarse por la toma de decisiones que requieren de información sobre el entorno y de un análisis cualitativo de éste-, la cantidad de “valor” que estas actividades agregan a la rentabilidad global se vuelve imprecisa. En el área estructural, la eficiencia en la coordinación de actividades es una condición fundamental para el buen funcionamiento de las distintas fases de la producción, eficiencia que en este caso es medible porque la empresa cuenta con la información interna de carácter cuantitativo que permite, a las actividades de planeación, conocer y evaluar la problemática existente en las diversas fases que componen el proceso para tomar las medidas correctivas o preventivas que aseguren su buen funcionamiento. Todo esto expresa la racionalización interna de la empresa en la búsqueda por aumentar la rentabilidad del capital. Por ejemplo la coordinación indispensable entre el área de diseño de un producto, su producción y su posterior comercialización que pueden cumplir su función aún estando geográficamente dispersas entre la casa matriz, subsidiarias, filiales y proveedores instalados en diferentes países

Una ilustración de lo anterior puede ser la empresa IBM que, sólo en su planta del Salto Jalisco, produce anualmente más de un millón de computadoras, mayoritariamente para la exportación, lo que implica una gran coordinación entre sus fases internas de producción así como del encadenamiento hacia atrás con sus proveedores y hacia delante con sus cadenas de distribución y comercialización.

4.- La empresa y la competencia

En términos generales, la agudización de la competencia vista como un proceso en el que cada empresa lucha constantemente por conservar o capturar una porción cada

¹⁸ La frontera entre trabajo productivo e improductivo se vuelve cada vez más ambigua debido a que el contenido del trabajo se ha modificado y tiende a ser cada vez más una actividad intelectual y menos una tarea física. Esto es resultado tanto de la utilización de las tecnologías de aplicación como de los nuevos métodos de organización y gestión, lo que tiene entre otras consecuencias el que el trabajo directamente vinculado a la producción requiera de un menor número de trabajadores y simultáneamente se desarrolle en el área superestructural un nuevo tipo de trabajo abstracto (innovación, diseño, análisis de sistemas, utilización de software etc.) y de trabajadores que sin estar vinculados directamente a la producción son parte indispensable de ésta; en este caso el trabajo puede considerarse productivo. Cuando este tipo de trabajo se orienta, por ejemplo, al área financiera para obtener ganancias no es productivo

vez mayor del mercado para aumentar su ganancia excluyendo a sus competidores¹⁹, expresa la tendencia a la concentración y centralización del capital en las empresas transnacionales que se reestructuran y modernizan en función de la rentabilidad que esperan obtener. En este contexto de competencia el conocimiento y la información se vuelven esenciales para que la empresa defina la estrategia que le permita competir en mejores condiciones y tomar decisiones sobre la orientación de sus inversiones. Esto ayuda a explicar la reconfiguración constante de las empresas que, en algunos casos, se concentran, en otros se diversifican, fragmentan la producción, se fusionan, adquieren o venden partes, establecen alianzas estratégicas o se convierten en proveedoras de otras grandes empresas etc.

Algunos de los métodos que con diversas variantes aplica la empresa para su reorganización y poder así mantener su competitividad son las siguientes: 1) considerar el proceso productivo como un todo, desde la planeación, diseño, producción, distribución, comercialización y servicios post-venta independientemente de la ubicación geográfica donde se encuentren sus subsidiarias, filiales y proveedoras, 2) concentrar la investigación y desarrollo, el conocimiento y la información en la empresa matriz centralizando el diseño de sus procesos productivos y de trabajo, 3) racionalizar sus procesos de producción y administración para reducir costos y aumentar su eficiencia y rentabilidad, 4) producir en serie o por lotes de acuerdo a la innovación tecnológica, al ciclo de vida y características del producto y la demanda, 5) mejorar la coordinación y eficiencia en todas las fases de las actividades que realiza la empresa, 6) introducir innovaciones en los procesos productivos reorganizando las actividades en cada fase a través tecnologías de organización o introduciendo nuevas tecnologías de aplicación como la computación, la informática, robots, sensores, etc 7) reorganizar los métodos de trabajo de acuerdo a las nuevas formas de producción y organización de la empresa con el objeto de aumentar su productividad, 8) capacitar constantemente a los trabajadores y flexibilizar su ubicación en el proceso productivo.

En la aplicación de los métodos anteriores se sintetiza la búsqueda de rendimientos crecientes por la gran empresa que tiende a volverse más eficiente tanto a

¹⁹ Shaikh Anwar, **Valor, Acumulación y Crisis. Ensayos de Economía Política**, Tercer Mundo Editores, Colombia 1990., 408p., pp.83-86. A diferencia de Porter que ve a la empresa aislada socialmente y no se plantea el origen de la ganancia, este autor ubica como un fenómeno social la competencia entre capitales para apropiarse de una mayor proporción de la tasa media social de ganancia lo que explica la concentración y centralización de capital así como los movimientos de capital de una rama a otra, la adopción de tecnologías, formas de organización, así como la orientación de la inversión al área productiva o financiera según las expectativas de ganancia de una empresa en particular.

través de la diversificación de actividades en diferentes ramas económicas en las que participa, como por la especialización productiva en su actividad central concentrando en la empresa matriz las fases esenciales como la planeación, la innovación, el diseño y la comercialización a nivel internacional, fragmentando su cadena de producción en filiales, subsidiarias y proveedoras que cuentan con cierta autonomía relativa y que son integradas en red, lo que requiere de gran coordinación.

La especialización en la producción de un bien o servicio se funda en aquello que hace en forma más eficiente y se sustenta en la flexibilidad organizativa, los métodos de organización y gestión de recursos humanos y selección de tecnologías de aplicación más convenientes a sus procesos productivos así como en la disponibilidad de recursos, bases sobre las que busca obtener economías de escala o de rendimientos crecientes que vuelven ventajosa tener una especialidad productiva en un número limitado de bienes y servicios. La empresa puede especializarse o diversificarse. En el caso de la especialización en un determinado producto necesita deshacerse de aquellas fases de su cadena de producción que no le son esenciales, le son muy costosas o las realiza con poca eficiencia y que puede sustituir por medio de proveedores.

En esta especialización juega un papel fundamental la competencia en la búsqueda de economías de escala que pueden ser externas e internas y que se encuentran estrechamente vinculadas. Las economías de escala externas se obtienen cuando el costo unitario depende de la dimensión del mercado y del número y tamaño de empresas que compiten en la misma rama industrial. Las economías de escala internas se dan cuando el costo unitario depende directamente del tamaño, forma de organización y funcionamiento de una empresa individual y no necesariamente de la rama.

Las implicaciones de la competencia para obtener economías de escala afectan la estructura industrial que, condicionada por la concentración del capital, establece diferencias en las que en una misma rama industrial existan empresas de diferente tamaño subordinadas a las grandes empresas. Estas últimas tendrán ventajas en los costos unitarios sobre las pequeñas y medianas y se producirá una estructura de mercado de competencia imperfecta.

En este sentido, cuando un reducido número de grandes empresas de una determinada rama que producen bienes similares controlan el mercado se establece una competencia oligopólica que condiciona la disputa por las ganancias. Esta competencia les permite influir sobre los precios de sus productos y conlleva el establecimiento de

acuerdos para regular aspectos esenciales como volúmenes de producción y precio de sus productos diferenciados según los segmentos del mercado en que compiten. Estos acuerdos les permiten una coordinación implícita que redundará en el incremento de las ganancias y obliga a considerar la expansión de la producción en función de mercados cada vez más grandes en la búsqueda de mayores economías de escala y menor costo medio. Esto tiene como consecuencia el establecimiento de políticas de precios interdependientes que para las empresas vuelve determinante la diferenciación del producto en la búsqueda de una especie de monopolio del producto en específico

La competencia oligopólica y los cambios en la demanda impulsan a la empresa transnacional a una mayor flexibilidad organizativa y racionalización interna y requiere centralizar en la matriz aspectos esenciales como la investigación y desarrollo, innovación, diseño del producto, del proceso de producción y de trabajo; tiende a concentrarse en aquellas ramas y sectores más dinámicos, intensivos de capital como son la petroquímica, automotriz, farmacéutica, electrónica, generación y utilización de energía, telecomunicaciones, aeroespacial, biogenética, biotecnología, etc. Paralelamente a este proceso desplaza hacia países subdesarrollados un tipo de inversión de menor importancia relativa en la orientación estratégica de su desarrollo como pueden ser las manufacturas y el desarrollo limitado de ciertas tecnologías de aplicación. Este desplazamiento tiene un carácter selectivo y está condicionado por la estructura económica del país en el que se invierte.

La empresa puede, para incrementar su rentabilidad y como parte de su cadena de producción, trasladar fases de su proceso productivo tanto a países desarrollados como subdesarrollados. i).- La instalación de subsidiarias y filiales en países desarrollados permite crear externalidades con relativa facilidad al integrar cadenas de producción hacia empresas regionales que, por su tamaño, capital, producto, tecnología instalada, métodos de producción y organización del trabajo, pueden reunir condiciones de confiabilidad y adaptabilidad al cambio que requiere la gran empresa. ii).- Para el caso de los países subdesarrollados, la instalación de la empresa transnacional está condicionada por su vinculación al mercado internacional así como el grado de desarrollo (tamaño del mercado interno, infraestructura económica diversificada, capital, comunicaciones, fuerza de trabajo calificada, nivel educativo, etc.), lo que determina el tipo de plantas manufactureras que traslada y su orientación en algunos es intensiva de mano de obra (maquiladoras) y en otros de alta intensidad de capital. En ambos casos, por su calidad y bajo costo representan para la gran empresa una mayor

rentabilidad. Para estos últimos países se pueden dar ciertos procesos de industrialización regional centrados en la manufactura de productos terminales o intermedios estructuralmente integrados a la cadena de producción trasnacional.

Si bien en los países subdesarrollados la instalación de filiales y subsidiarias de la empresa trasnacional modifica la estructura socioeconómica regional, al instalarse la empresa con todas sus internalidades (formas de organización, producción y métodos de trabajo) vuelve complicado la integración de su cadena de proveedores a partir de empresas locales ya que éstas, si existen, deben reunir condiciones básicas de tamaño, disponibilidad de capital, capacidad productiva, nivel de formación y capacitación de su fuerza de trabajo y cultura empresarial que requiere de un proceso de aprendizaje que no siempre están en condiciones de asimilar. Cuando estas condiciones no se cumplen, la empresa trasnacional integra su cadena de proveedores con otras grandes empresas generalmente de su país de origen. Esto ha modificado la distribución de la ganancia, donde la mayor proporción de ésta la obtiene la empresa trasnacional.

Las economías externas en ocasiones se presentan a través de la concentración de la producción de una rama industrial o de una o varias empresas individuales en una determinada región o polo de desarrollo, factor que coadyuva a la reducción de costos. Así, en los países desarrollados una industria geográficamente concentrada en una región puede proporcionar un mercado local para una mayor variedad de servicios especializados, así como un mercado importante de trabajo calificado; la concentración local influye en forma determinante en la localización de tipos de actividades económicas. Ejemplo, la industria de semiconductores en el Silicon Valley, la concentración de empresas de informática en la ruta 128 de Massachussets, la concentración de empresas bancarias y financieras de Nueva York.

En los países subdesarrollados la instalación de una filial o subsidiaria se convierte en la empresa eje de un proceso de industrialización regional que en buena medida crea la fuerza de trabajo especializada y una estructura de servicios e integra en su entorno a empresas proveedoras no necesariamente de la región, caso de las regiones industriales de Saltillo, Puebla, Aguascalientes y el Salto Jalisco en México basadas en la industria automovilística y electrónica.

Elementos de suma importancia en el desarrollo de las empresas trasnacionales, vistos como economía externa, son los avances en la información que les permite un conocimiento cada vez más preciso del comportamiento de los mercados a nivel

mundial y el desarrollo del conocimiento que facilita la innovación tecnológica sistemática.

En la descentralización de la gran empresa a diferentes países y regiones la utilización de las ventajas comparativas y competitivas es importante para decidir que es más rentable, si producir internamente un bien o delegar la producción de éste en una empresa proveedora capaz de producirlo a menor costo y con la misma calidad. Con ello la empresa libera recursos que orienta a su inversión estratégica concentrada en su país de origen. Esto da como resultado una mayor competitividad en base a la calidad y bajos costos en el producto final obtenido en diversas plantas integradas en red y regidas por las nuevas formas de organización, coordinación y gestión donde la aplicación de métodos como el de calidad total y el justo a tiempo aumentan su eficiencia global, reducen costos, disminuyen fallas a lo largo de la cadena y evitan reprocesos.

Como una consecuencia de la expansión e internacionalización de la empresa trasnacional ésta concentra en su país de origen grandes inversiones en la producción de bienes con alto valor agregado (investigación y desarrollo, innovación y diseño) e influye de manera decisiva en el comercio internacional. Al fragmentar su producción en diferentes países a través de filiales, subsidiarias y proveedoras integradas en red como partes de un mismo proceso productivo, donde los *outputs* de una fase son los *inputs* de la siguiente, confiere al comercio intrafirma una cada vez mayor relevancia en el comercio internacional -como se refleja en el hecho de que más de una cuarta parte del comercio internacional se realiza a través de estos mecanismos⁻²⁰.

Al no estar restringidas por las características de los mercados nacionales la empresa trasnacional tiende a integrar un mercado mundial que regula con mecanismos diferentes de aquellos propios del comercio internacional. En el comercio intrafirma la empresa es a la vez comprador y vendedor y a su interior no existe la competencia. Las formas que asume este comercio constituyen una manera mediante la cual busca incrementar su rendimiento global. A través de la redistribución de costos y beneficios entre las diversas plantas ubicadas en diferentes países minimiza las dificultades que puedan representar las regulaciones aduaneras para el flujo de bienes en toda su cadena de producción, traslada utilidades de las subsidiarias y filiales hacia la empresa matriz mediante prácticas de sub y sobrefacturación de equipo, tecnología, know how, etc., así como atenúa los efectos de las variaciones en los tipos de cambio nacionales.

El comercio intrafirma permite además coordinar el funcionamiento de la cadena internacional de producción y decidir el volumen y tipo de inversión directa en los diversos países condicionado según la rama y sector en que opera.

En este tipo de comercio el intercambio de bienes se realiza fuera de las formas tradicionales del mercado, queda sujeto a las normas de operación de la empresa trasnacional y obtiene así las ventajas de su internalización. Concentra en la matriz los aspectos centrales como la planeación estratégica, la investigación y desarrollo e innovación tecnológica y coordina el intercambio intrafirma a lo largo de todo el proceso productivo. El resultado de esta forma de comercio representa para la empresa la utilización de ventajas comparativas y competitivas así como de localización y propiedad -como establecen Coase, Duning y Kohima-, aún cuando las actuales formas de operación de la empresa trasnacional han evolucionado de acuerdo a su cada vez mayor expansión, requiere, para su funcionamiento eficiente, una excelente coordinación en todas las fases del proceso.

Así como la ET coordina el funcionamiento de su cadena de producción y comercialización a nivel mundial, integra también una red de financiamiento global que le permite, como corporativo, realizar operaciones tanto a través de su red intrafirma como de mercado abierto en mercados nacionales o internacionales por medio de la colocación de valores (acciones, papel comercial, fondos de inversión, derivados, etc). Los recursos financieros también se encuentran sujetos a la reestructuración y racionalización sistemática de la empresa en la búsqueda de la máxima rentabilidad del capital. La integración en red permite a la ET regular el manejo de sus recursos a través de mecanismos que no están sujetos a las reglas del mercado y de acuerdo a su planeación estratégica canaliza de manera flexible estos recursos a sus diversas áreas, filiales y subsidiarias a través de su red interna. Con los recursos generados en las diversas fases del proceso productivo la empresa crea una red de financiamiento intrafirma que, a través de sus centros financieros internos, le permite regular y asignar racionalmente los recursos en función de sus necesidades

²⁰ Ver principales vertientes teóricas, p 6-9

CAPÍTULO II: LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA TRASNACIONAL:

1.- Qué es la Empresa Trasnacional

La parte más importante del movimiento internacional de capitales lo efectúa la empresa trasnacional. Una empresa es trasnacional si tiene filiales y subsidiarias en diferentes países. Estas empresas son en general propiedad de residentes de algún país industrializado y el control administrativo de las mismas está centralizado y se ejerce en la casa matriz (usualmente situada en el lugar de residencia de los accionistas). Así la propiedad y el control administrativo de la empresa no están dispersos alrededor del mundo, como lo están las actividades industriales, sino que están concentradas en un país que da a la misma su carácter nacional¹.

La internacionalización del capital y del trabajo responde a las formas de operar de la empresa trasnacional la cual, ha venido transformando su concepción como empresa. La búsqueda por incrementar la rentabilidad la han llevado a una cada vez mayor racionalización basada en factores tales como la disponibilidad de capital, la utilización de nuevas tecnologías fundamentales y de aplicación así como de los avances en las técnicas de organización y gestión que le han permitido la fragmentación del proceso productivo y su descentralización en múltiples filiales y plantas proveedoras de diverso origen, tamaño y nivel tecnológico en ciertas regiones o localidades de determinados países. En esta nueva forma de funcionamiento, bajo la dirección de la matriz, las filiales y plantas subsidiarias articuladas en red agregan valor en cada fase del proceso adaptándose a la estrategia corporativa en un marco de mercados múltiples a cuya cadena de producción se integran socios, aliados, proveedores y subcontratistas que le proporcionan una gran ventaja en costes. La empresa trasnacional no sólo adquiere el control de la cadena productiva de valor global, sino también influye decisivamente en el comportamiento del capital financiero en la medida en que éste opera como una de sus formas básicas de financiamiento y de extracción del excedente cuando su tasa de ganancia se ve amenazada.

La gran empresa concibe al mundo como un solo mercado ya sea para adquirir insumos, realizar el proceso de producción, comercializar bienes y servicios o

¹ Chudnovsky, Daniel, **Empresas Multinacionales y ganancias monopólicas en una Economía latinoamericana**, Siglo XXI edit., Argentina 1974, 223p, p19.

financiarse. Concibe el proceso productivo en forma global que comprende desde la concepción del producto, el diseño, la producción, la comercialización, el mantenimiento y los servicios que prestará al consumidor durante el ciclo de vida del producto. Produce para el mercado mundial, el precio de venta para un tipo de producto está condicionado tanto por la competencia oligopólica como por las características de los diferentes mercados donde éste es vendido. Su localización por lo general está determinada por el nivel de desarrollo, recursos naturales, mercado interno, infraestructura de apoyo y tipo y nivel de formación de la fuerza de trabajo con que cada región cuenta. La concentración local de cada fase del proceso productivo desempeña un papel importante en la determinación del mapa productivo de las diversas regiones a nivel mundial².

El salto cualitativo que representa el surgimiento de nuevas tecnologías fundamentales³ y el desarrollo de tecnologías de aplicación⁴, han influido decisivamente en un nuevo concepto de lo que es la gran empresa. La utilización racional de las nuevas tecnologías busca mejorar la eficiencia en el funcionamiento global de la empresa. La introducción de tecnología da como resultado cambios profundos en el sistema productivo y requiere una nueva forma de organización y métodos de trabajo vinculados necesariamente con la aplicación de nuevas formas de gestión.

La nueva división internacional de los procesos de producción y trabajo determinan que en cada área el precio de venta del producto sea independiente del lugar de producción. La división internacional del proceso productivo y del trabajo aumenta las ventajas competitivas que dependen de la fase de producción en que se ubican las diversas plantas que agregan valor al producto final que va a competir en el mercado internacional lo que coadyuva a incrementar la tasa de ganancia que, medida globalmente, debe resultar de un promedio de los diferentes precios del producto, densidad de capital y costos que tiene cada planta, equipo y fuerza de trabajo así como de la productividad global generada a lo largo de las fases del proceso productivo y de las diferencias de productividad directa generadas al interior del conjunto de plantas.

² Ejemplo las minas de aluminio se sitúan donde se encuentra la bauxita y la fundición de aluminio se sitúa cerca de la electricidad barata en tanto las plantas de montaje intensivas de mano de obra están en México o Singapur y las industrias de semiconductores se concentran en "Silicon Valley" de California y las empresas en informática se concentran en torno a la ruta 128 de Massachusetts.

³ como son la biotecnología, petroquímica, electrónica, nuevos materiales y otras áreas de la ciencia

⁴ como son las telecomunicaciones, informática, computación, robótica, etc

Las fuentes de las ventajas en el costo son distintas en cada fase y dependen de la estructura de sector industrial, comercial o de servicio de que se trate.

La integración de plantas proveedoras y subcontratistas de nacionalidad diversa a la cadena productiva de la empresa trasnacional se lleva a cabo con criterios selectivos, entre otros, la capacidad y experiencia que éstas tengan para adaptarse a los cambios que impone la empresa matriz en el proceso de producción y cumplir con los requisitos de calidad, entrega a tiempo y costos. Para las empresas proveedoras locales de los países subdesarrollados, si las hay, significa aprovechar las ventajas competitivas basadas en su eficiencia, calidad y bajos costos, en la medida en que ello les permite acceder al mercado mundial.

La internalización de la producción de la empresa trasnacional implica que el *output* de una filial o proveedora sea el *input* de la producción de otra ubicada o no en una localidad diferente. El producto final es el resultado de la integración de insumos que el conjunto de plantas proporcionan a la cadena de producción. Cada planta abastecedora constituye un eslabón dentro de la cadena mundial de producción, que es controlada y se integra vertical u horizontalmente con una actividad de valor agregado específico ya sea bien o servicio.

Las transacciones internacionales de capital, bienes y servicios integradas en red que se extienden a través de las fronteras nacionales, mantienen unida a la empresa trasnacional. Estas transacciones se realizan tanto dentro de las filiales y subsidiarias del grupo como hacia el conjunto de empresas proveedoras directa o indirectamente integradas a la cadena de producción. Una empresa trasnacional a su vez puede integrarse como proveedora de otras cadenas trasnacionales a través de la venta de componentes o tecnología.

Para el conjunto de países la integración productiva significa cambios de fondo en su estructura socioeconómica. Para los países desarrollados la transformación se concentra en los rápidos cambios que sufren los sectores de punta; para los países subdesarrollados significa instalar en su interior fases de procesos de industrialización en los que carecen de capacidad de influencia y da como resultado la reorganización de su mapa productivo.

El libre comercio profundiza las desigualdades entre países y regiones. Los países desarrollados adquieren el control de las cadenas productivas, comerciales o de servicios a nivel mundial a través de las ET lo que les asegura su dominio sobre el comercio internacional. Para los países subdesarrollados, la inversión extranjera

representa la posibilidad de una ventaja relativa en su crecimiento y posición comercial al crearse eslabones en determinadas fases del proceso productivo a través del establecimiento de plantas o fusionando o integrando directa o indirectamente capitales locales constituidos en socios menores o proveedores de la gran empresa lo cual desarrolla cierta complementariedad entre el capital local y el extranjero.

En este sentido se da paso a un intenso comercio intraindustrial e intrafirma en el que se expresa la creciente pérdida del referente nacional en los espacios económicos y la fragmentación funcional de las economías subdesarrolladas, de sus regiones y cadenas productivas, generándose una contradicción entre el funcionamiento global de los mercados y las regiones internas en la escala nacional, al tiempo que se desarrolla una serie de privatizaciones, alianzas, fusiones, entrelazamientos de capital productivo, comercial y financiero de lo más diverso. Frente al enorme reto que representa la economía mundial determinadas empresas locales, reconfiguran sus procesos productivos. El desafío para estas empresas consiste en adaptarse a los constantes cambios en la producción, la tecnología, la economía financiera o comercial que impone el dinamismo del mercado, así como operar con la mayor productividad posible en un mundo cada vez más competitivo, lo cual no impide que algunas de ellas alcancen grandes proporciones e incluso se expandan también internacionalmente en busca de nuevos mercados⁵.

Este proceso se presenta de manera muy desigual para las diversas regiones internas, sectores de actividad, industrias y empresas de los países subdesarrollados, dado que en un mismo sector pueden coexistir empresas con tecnologías avanzadas orientadas al mercado externo y otras con grandes rezagos tecnológicos orientadas al mercado interno. Las fases del proceso productivo que se integran a la cadena transnacional son separadas de las cadenas de producción local.

2.- La Estructura Actual de la Empresa Transnacional

En términos generales, la estructura actual de la empresa transnacional se divide en unidades interrelacionadas por donde fluye la información (ver diagrama).

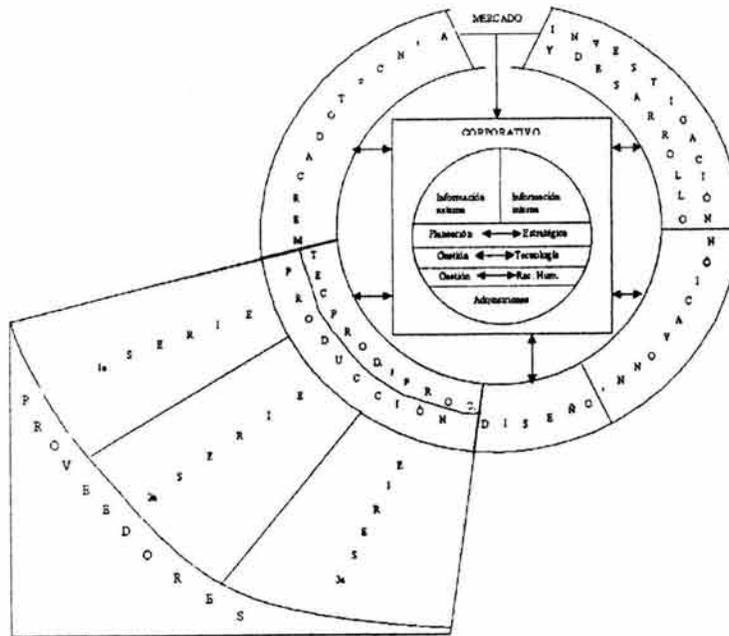


Diagrama de la empresa transnacional (elaboración propia).

En el diagrama se contempla la estructura típica de una empresa transnacional. La organización, funcionamiento y articulación de cada una de las fases y entre ellas es específica de cada empresa. El área corporativa concentra la dirección, la planeación y la coordinación estratégicas para mantener o aumentar la competitividad de la empresa. La eficiencia en la coordinación interna de cada área específica y la interrelación entre éstas es condición fundamental para su supervivencia.

La búsqueda de una cada vez mayor racionalización que permita maximizar el rendimiento del capital a través de determinar el volumen y tipo de inversión estrictamente necesario en el lugar y tiempo precisos es determinante para impulsar la eficiencia como una forma de abatir costos y aumentar la ganancia.

El entorno de competencia de la empresa es determinante en su estrategia. Hace que el conocimiento del mercado sea un elemento fundamental que tiene incidencia, directa o indirectamente, en todas las áreas de su estructura interna. Este entorno es decisivo para la orientación del área de Investigación y Desarrollo, que requiere de grandes inversiones y fuerza de trabajo muy especializada. Área de importancia estratégica cuyo objetivo fundamental es generar conocimiento que permita a la empresa mantenerse en la vanguardia, de sus resultados depende la innovación

⁵ Como es el caso en México de las empresas Bimbo, Cemex, Telmex y Vitro

constante en los productos de la empresa, de aquí que estos resultados sean de su propiedad.

El área de Innovación, sustentada en la investigación aplicada y estructuralmente ligada a la de Investigación y Desarrollo, aplica los resultados producidos por esta última en los procesos de innovación del producto. Requiere de grandes recursos y fuerza de trabajo especializada. Su carácter estratégico está definido por la importancia que tienen las innovaciones, sean cualitativas o cosméticas que permiten a la empresa introducir nuevos productos, diferenciar los existentes o modificar su ciclo de vida. A su vez, es determinante para la siguiente fase: la del Diseño del Producto, que por un lado incorpora la innovación como parte de la tecnología del producto y define las especificaciones que debe satisfacer éste en cuanto calidad y confiabilidad que lo hagan viable para el mercado y por otro, diseña el proceso productivo, la tecnología necesaria y los parámetros de calidad.

Tanto las fases de Investigación y Desarrollo como la Innovación y el Diseño son generadoras de conocimiento y representan una forma de capital intangible –capital intelectual-, razón por la que se encuentran altamente centralizadas por la empresa matriz y se concentran en los países desarrollados.

El conocimiento, resultado de estas 3 áreas visto como capital, concreta su aplicación en el área de Producción donde la manufactura del producto se lleva a cabo de acuerdo a los requisitos establecidos por la tecnología incorporada al producto y la tecnología del proceso, mismos que deben ser aplicados directamente a la línea de producción sujeta al cumplimiento de los métodos de calidad total y entrega a tiempo con los que la empresa aumenta su eficiencia y productividad global. Estas condiciones suponen una forma de racionalidad interna que abate los costos y define los volúmenes de inversión estrictamente necesarios para maximizar su rendimiento, al tiempo que permite que los procesos de producción puedan ser desplazados a diferentes países y regiones a través de filiales y subsidiarias.

La fase relativa a la producción se integra por numerosas filiales, subsidiarias, proveedoras y subcontratistas ubicadas en diversos países y regiones y que articuladas conforman la producción integrada en red bajo el control estricto de la empresa matriz y cuya función central es la manufactura del producto. En esta fase del proceso la decisión de elaborar partes del producto o servicio en empresas proveedoras (*out sourcing*) se sustenta en los costos de transacción: si para la empresa es más costoso elaborar ciertas partes del producto, delega éstas en una empresa especializada bajo su control.

La estructura de empresas proveedoras articuladas a la red de la empresa trasnacional requiere de un sistema de administración que garantice su buen funcionamiento. En primer lugar la selección de cada proveedor se encuentra sujeta a una evaluación constante de la calidad, entrega a tiempo y costos así como adaptabilidad a los cambios que se van generando en el producto y su proceso productivo.

El área de Distribución y Comercialización también se encuentra centralizada y es una función estratégica que se sustenta en el conocimiento del mercado. Se estructura en base a redes de distribuidores y de servicios postventa. Está estrechamente relacionada con el área de Producción en la medida en que la red de plantas de producción tiende a producir de acuerdo a las necesidades de un mercado definido y su ubicación geográfica está condicionada por la cercanía a dicho mercado

3.- Principales Cambios que viene sufriendo la Empresa Trasnacional.

La nueva competencia internacional requiere del análisis del entorno como factor determinante para que cada empresa defina los planteamientos centrales de su estrategia y modifique su forma de organización y funcionamiento, así como de los métodos de producción y trabajo.

En el siguiente cuadro se enlistan algunos de los principales cambios que, con diferente ritmo y profundidad, la empresa trasnacional viene sufriendo a partir de los ochenta.

Cuadro Núm.1
Principales cambios en la Empresa Trasnacional

Concepto	Anterior	Actual
1) Estructura de organización	Piramidal vertical y rígida. Integrada de arriba hacia abajo.	Horizontal en red con cierta autonomía y flexible en su organización
2) Dirección, mando y ejecución	Vertical	Vertical en sus decisiones centrales y horizontal y en red en su funcionamiento operativo
3) Estabilidad	Estructura estable	Reestructuración sistemática
4) Activos principales	Capital fijo	Conocimiento e información
5) producción	En masa o series estandarizadas	Producción en serie y diferenciada por lotes y nichos de mercado
6) Inventarios	Cuantiosos	Justo a tiempo: tiende a cero
7) Expansión	Mercados internos protegidos	Mercado mundial mediante reducción de barreras comerciales
8) Financiamiento principal	Bancario nacional	Colocación de valores en mercados nacionales e internacionales
9) Integración	Inversión nuevas plantas	Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas
10) Mejoramiento del producto	Lento y estandarizado	Innovaciones sistemáticas cualitativas y cuantitativas
11) Calidad	Secundaria	Fundamental. Tiende a cero errores, sujeta a riesgos
12) Organización del trabajo, productividad y expectativas	Taylorismo / fordismo, productividad cuantitativa y seguridad en el empleo	Flexible dentro del proceso, productividad creciente y cualitativa, empleo temporal y con salarios a la baja

Fuente: elaboración propia en base a John A Byrne "Management by Web", Business Week, august 21-28, 2001

1) Estructura de Organización.

El concepto de ET ha cambiado de aquella que se desarrolló en base a una estructura de organización vertical y rígida en la toma de decisiones de arriba abajo y con métodos de producción en serie y en masa, con una organización del trabajo sustentada en el taylorismo-fordismo -que sobre todo se desarrolló y expandió durante las siguientes décadas de la 2ª. postguerra- y la que se ha venido conformando en forma acelerada a partir de los 80' condicionada por los periodos de auge recesiones y crisis.

La nueva empresa tiende a ser flexible en su organización. Continúa siendo vertical en cuanto a las decisiones centrales, pero es horizontal y en red en lo relativo a su funcionamiento operativo, lo que le permite adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno de competencia

Característica fundamental de la estrategia de la ET es el control del proceso productivo como un todo y no la producción física misma. Su nueva forma de organización se hace evidente en la medida en que su estructura se ve como un sistema de fases y actividades interrelacionadas de manera armónica y eficiente e la cadena de

producción. Mediante el llamado *down sizing* o reducción de tamaño, la ET tiende a su racionalización interna concentrando las líneas fundamentales de dirección estratégica, la información, el conocimiento y ciertas fases del proceso productivo en el que la introducción de nuevas tecnologías de aplicación y métodos de organización y gestión le permiten modernizar o reorganizar sus plantas, en tanto que se deshace de fases no estratégicas que le implican altos costos. Con ello busca obtener ventajas comparativas y competitivas que la sitúen en mejores condiciones en la lucha por el control del mercado.

Esta nueva forma de organización se encuentra en constante reestructuración que implica aplicar procesos de racionalización interna a lo largo del proceso productivo basado en la introducción de tecnologías que requieren flexibilidad y capacitación sistemática del trabajo, para ello recurre a la utilización de los avances en las técnicas y métodos de organización y gestión, así como a la innovación constante. Por ejemplo, la Ford Motor Co., -que es la 2ª. Compañía automotriz del mundo- anunció su racionalización como consecuencia de su pérdida de competitividad frente a los constructores asiáticos en EUA, así como por los persistentes problemas de calidad en varios de sus modelos, situación que se reflejó en una pérdida de aproximadamente 2,000 mdd en el 2001 sin contar los costos excepcionales originados por los problemas de calidad. Con esta reestructuración la empresa proyecta elevar sus ganancias operativas anuales en 9,000 mdd para el año 2005; para ello cerrará 5 plantas en EUA, reducirá su producción en 16% y despedirá al 10% de su fuerza laboral equivalente a 35,000 trabajadores a nivel mundial; además otras 11 plantas serán sometidas a una racionalización considerable y en 9 más la producción se desacelerará paulatinamente⁶.

El año 1992 para IBM marcó un momento de su caída escandalosa. Su participación en el mercado global de cómputo se desplazó de un 30% a menos del 19%, por lo que tuvo que realizar cambios drásticos: reducción de su fuerza de trabajo en una cuarta parte, reducción de un 40% de su capacidad instalada, reorganización de la empresa en 13 divisiones autónomas. Antes inflexible creador de nuevos productos de cómputo, tuvo que ajustar sus líneas estratégicas de manera que sus productos pudieran conectarse fácilmente a los de otras empresas competidoras; por ello firmó cientos de contratos de colaboración tecnológica con empresas como Lotus, Novell, Apple, Borland, Word Perfect, Microsoft, Bull y otras. En enero del 2002 la IBM

⁶ La Jornada, 12 de enero del 2002.

anunció un contrato por tres años con la empresa Sanmina-SCI valorado en 5,000 mdd mediante el cual cede a esta última empresa una parte significativa de la producción de computadoras personales del modelo Net-Vista comercializadas en EUA y Europa cuya manufactura por IBM le representó una pérdida de 136 mdd en los primeros 9 meses del año 2001; sin embargo IBM continuará centralizando su diseño y comercialización. Este contrato permitirá a IBM reducir costos y concentrarse en el desarrollo de productos y servicios más rentables lo que representa ventajas comparativas y competitivas para ambas empresas⁷.

Los gigantes deben cambiar y acostumbrarse a vivir en medio de una férrea competencia. La clave de la supervivencia está en su capacidad para responder eficientemente a la dinámica del cambio, evitando la burocracia y el dispendio. Hoy lo grande no significa precisamente “éxito”; gigantes corporativos como General Motors, Phillips, la Ford o Unilever de EUA, Matsushita de Japón, Dailmer Benz y Volkswagen de Alemania, han mostrado que las empresas trasnacionales son vulnerables al cambio permanente del mercado internacional y luchan por reestructurarse constantemente con el objeto de enfrentar la competencia

Como consecuencia de la competencia y de su expansión, la empresa trasnacional modifica su estructura hacia formas organizativas cambiantes y diversificadas que requieren de una gran coordinación y eficiencia y ponen en primer plano la centralización de las funciones superestructurales, como son la dirección corporativa, la planeación estratégica y la gestión de la tecnología y recursos humanos. La horizontalización descentraliza el proceso de producción en plantas filiales, proveedoras o subcontratistas con autonomía de gestión que desempeñan un papel específico en el proceso visto como un todo lo que, en conjunto, se comporta como una gran empresa.

2) Dirección, Mando y Ejecución.

La empresa trasnacional en su racionalización ha evolucionado hacia una estructura flexible y horizontal, sustentada en el conocimiento y el análisis de la información sobre su funcionamiento y su entorno. Centraliza en la dirección corporativa la planeación estratégica sobre el concepto del producto y su diseño, su comercialización, mantenimiento y servicios, factores determinantes para definir dónde

⁷ **El Financiero** 10 de enero del 2002

y qué producir, cuánto y cómo invertir. El mando, o la aplicación de las directrices centrales se concreta en definir la tecnología de producción, centralizar el diseño del proceso de producción y de trabajo que se va a utilizar en cada una de las unidades de la ET. Su ejecución u operación se realiza en cada una de las filiales, subsidiarias, proveedoras y subcontratistas integradas a la red.

Como parte del mando está la utilización de métodos como el llamado *out sourcing* o “servicios fuera” que responde a conceptos como el de “cliente proveedor” y el “servicio al cliente” y consiste en delegar funciones o tareas específicas de la cadena de producción en empresas especializadas que pueden ser sus propias filiales o subsidiarias en el extranjero o empresas proveedoras que lo harán de manera más eficiente y de menor costo. Con ello busca aumentar la rentabilidad al abatir costos sin perder eficiencia de operación, para lo cual recurre a la selección de las funciones o tareas que serán realizadas fuera de la empresa. Selección que se lleva a cabo en función de la comparación de costos de transacción que representa para la empresa hacerlo internamente y de los costos que tendría el delegarlo en una empresa especializada.

Por ejemplo, la empresa AMRI ofrece servicios de *out sourcing* para tecnología genómica, con capacidad de búsqueda en bibliotecas, síntesis y purificación de compuestos con actividad terapéutica con lo cual ahorra tiempo en descubrimiento y desarrollo de compuestos con actividad farmacéutica terapéutica utilizando biocatálisis combinatoria⁸.

En términos generales la aplicación del *out sourcing* repercute en las internalidades de la empresa y en la evaluación sistemática de la relación entre cada una de las fases y sus costos de transacción. Tiene diferentes modalidades dentro de 2 grandes áreas de aplicación que son: a) dentro de la estructura interna, la empresa evalúa eficiencia y costos de transacción en el funcionamiento de cada una de sus áreas o unidades y su relación con las demás. b) fuera de la estructura central de la empresa, consiste en la contratación de empresas proveedoras especializadas para funciones específicas y regula la relación con éstas, lo que exige una gran coordinación, control y métodos de evaluación sistemática sobre las empresas proveedoras que deben cumplir las exigencias que impone la empresa como cliente.

Esta forma de organización implica una mayor interacción dentro y fuera de la empresa y le permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y en su funcionamiento. Para ello establece una forma de coordinación global en la que, sin

perder eficiencia, delega ciertas funciones especializadas y/o fases del proceso productivo como pueden ser la manufactura, el análisis y solución de problemas específicos tanto operativos como de organización, selección y operación de sistemas informáticos y de tecnología de producción, análisis y manejo financiero, contabilidad, búsqueda de nuevos nicho de mercado, etc.

Para la selección de proveedores la empresa transnacional establece métodos objetivos y subjetivos de evaluación sistemática y control que garanticen el buen funcionamiento de la red y la permanencia del proveedor dentro de ésta. Entre los métodos objetivos se encuentran: tamaño de la empresa proveedora, capacidad instalada, tipo de producto que elabora, tecnología que utiliza, organización de los procesos de trabajo, costos de producción, etc. Entre los métodos subjetivos están la capacidad de dirección empresarial y la cultura del trabajo.

En el caso de la producción física, las necesidades estratégicas de la ET definen las fases de los procesos productivos que se descentralizan, así como la tecnología adecuada a éstos. Ciertas fases de la producción se trasladan, a través de filiales y subsidiarias, hacia países y regiones que, por su grado de desarrollo, reúnan las condiciones necesarias que garanticen la rentabilidad de su inversión como son: la infraestructura económica e industrial, las facilidades para acceder a los mercados, nivel de preparación, organización y experiencia de la fuerza de trabajo, políticas económicas y estabilidad política, condiciones fundamentales para determinar el volumen de la inversión a realizar y la tecnología a utilizar, que puede ser de alta o baja intensidad de capital. La instalación de cada filial o subsidiaria integra a su vez una red formada por múltiples empresas proveedoras o subcontratistas especializadas de diverso origen que pueden ser micro, pequeñas, medianas o grandes empresas con diferentes estructuras de organización, formas de la producción y métodos de trabajo.

Si el producto de la planta es de alto valor agregado, está sujeto a innovaciones sistemáticas y requiere de grandes inversiones en capital fijo –como es el caso de las industrias automotriz y de la computación-, la organización de la producción se vuelve compleja: requiere de una estructura de producción en red donde la filial o subsidiaria, de acuerdo al diseño, a la tecnología del proceso y a la tecnología incorporada en el producto, adapta la tecnología de fabricación y planifica la producción de los diversos modelos del producto final, controla y verifica la calidad y se coordina con el área de distribución y servicios postventa. Por otra parte, la filial o subsidiaria, delega en su

⁸ “Fighting the Clock”, *Chemical & Engineering News*, January 28, 2002.

estructura de proveedores y subcontratistas la producción de ciertas partes del producto y coordina el funcionamiento de las empresas integradas en su red. La coordinación se vuelve fundamental e implica una estrecha relación entre la subsidiaria y su red de proveedores.

Un requisito fundamental para el funcionamiento eficiente, flexible y cohesionada de la red, es que los proveedores sean concientes de que forman parte de la estrategia global de la ET y de su función dentro del proceso productivo con lo cual adquieren la capacidad potencial para adaptarse a los cambios que en este proceso ésta lleva a cabo. Para que una empresa se integre a la red como proveedora debe tener la capacidad de adaptación a los cambios en el producto y en el proceso productivo y sujetarse a una evaluación sistemática sobre calidad, entrega a tiempo y costos de cuyos resultados depende su permanencia como proveedora en la red.

En términos generales la filial se provee de insumos ya sea importándolos directamente de otras filiales y subsidiarias de la misma empresa trasnacional, o mediante la selección de empresas proveedoras, locales o extranjeras, condicionadas por el tipo de producto que la filial o subsidiaria va a adquirir. Para ello requiere evaluar las características y condiciones de las empresas proveedoras por la ubicación de las instalaciones, niveles de control y administración de calidad, normas de trabajo, número, formación, capacitación y experiencia de los trabajadores, entrega a tiempo⁹ y si existe o no subutilización en la capacidad instalada y en los trabajadores.

Así, un proveedor de 1ª. serie suministra partes del producto que requieren del conocimiento de la tecnología del producto y del proceso que lleva a cabo la filial o subsidiaria con la que establece una relación muy estrecha. Un proveedor de 2ª. serie suministra productos normalizados que existen en el mercado fabricados por varias empresas y que se insertan en el proceso productivo de la filial sin requerir del conocimiento de la tecnología del producto y del proceso –ejemplo las llantas en la industria automotriz-. Un proveedor de 3er. nivel suministra bienes no relacionados con el proceso productivo que realiza la filial o subsidiaria, por ejemplo artículos de papelería, y servicios de limpieza, de comedor, jardinería, etc.

Por ejemplo, la decisión de la General Motors de construir una nueva planta de producción en Gravatai, Brasil, en el año 2000 implicó que el diseño de la planta se hiciera en forma conjunta con sus 16 proveedores globales de primera serie que son

⁹ La entrega a tiempo implica el análisis del sistema de entregas compuesto por métodos de organización de almacenamiento de la producción, formas de empaque y tiempo de transporte.

fundamentales en su proceso productivo –todos menos uno originarios de países desarrollados- con los cuales, previo a la inversión física, fue posible resolver muchos problemas de organización y volver más eficiente el funcionamiento de la planta. Por su parte, los proveedores brasileños son de los llamados 2ª. y 3ª. series cuya ingerencia en los aspectos fundamentales del proceso productivo no es determinante, lo cual refleja el grado de desarrollo industrial de Brasil¹⁰

Aún cuando la empresa matriz impone requisitos a todos sus proveedores, la relación que establece con éstos discrimina la transferencia de conocimiento e información en función de si son de 1º. 2º. o 3a. serie. Esa transferencia es selectiva e implica aspectos como los siguientes:

- a) Transfiere parcialmente conocimiento sobre tecnología del producto conservando la propiedad del conocimiento. Este tipo de transferencia es poco usual y cuando se realiza se lleva a cabo con muy pocos proveedores estrechamente ligados a la filial y con capacidad de asimilar esta tecnología.
- b) Transfiere parcialmente el conocimiento del diseño del producto lo que permite a los proveedores manufacturar su producto de acuerdo a las especificaciones técnicas.
- c) Transferencia de soporte técnico que facilite al proveedor la introducción de tecnologías de aplicación que le permitan responder a los cambios en el diseño y las especificaciones.

Para que se lleve a cabo el proceso de transferencia de tecnología entre filial y proveedores en los países huésped se requiere de un nivel mínimo crítico de investigación y desarrollo y nivel educativo. En algunos casos específicos la relación con los proveedores en investigación y desarrollo se establece con universidades y centros de investigación.

Otro aspecto fundamental en la relación filial y proveedores se lleva a cabo en el campo de las tecnologías de organización y administración de las empresas proveedoras y comprende:

- a) Información a los proveedores de los resultados de su evaluación, como método para que mejoren su eficiencia.
- b) Asistencia técnica para mejorar su eficiencia en el manejo de inventarios a través de métodos como el “justo a tiempo”, lo que adquiere particular importancia

¹⁰ United Nations, **World Investment Report 2001**, p. 132

debido a sistemas continuos de producción, como es el caso de la industria automotriz.

- c) Asistencia técnica para garantizar la calidad total mediante la aplicación de métodos de aseguramiento de la calidad y su administración, métodos que se aplican con variantes de acuerdo a una industria específica.
- d) Asistencia técnica en las áreas de administración, finanzas, técnicas de compra y mercadeo.

Otro de los planos de la asistencia técnica de las filiales hacia sus proveedores se refiere a la gestión de recursos humanos y se realiza en diferentes niveles como:

- a) Impartir capacitación al personal de dirección o técnico de la empresa proveedora en las áreas administración y organización. Este tipo de capacitación sólo lo realizan cuando las expectativas sean de una relación de largo plazo y que ello redunde en utilidades tanto para la filial como para el proveedor. La forma de llevar a cabo este tipo de capacitación puede ser a nivel de empresa o utilizando la infraestructura existente como son los centros regionales de desarrollo.
- b) Facilitar el acceso a los programas internos de capacitación de la filial a personal de las empresas proveedoras. Esta capacitación puede ser impartida tanto en la filial local como en otra filial de la empresa trasnacional en el extranjero.
- c) En algunos casos se recurre al envío de equipos de expertos de la filial a la empresa proveedora para capacitar a sus trabajadores en tecnología de los procesos ó en las tecnologías de organización y administración.
- d) Impulso a la creación de asociaciones y clubes de proveedores como un método de cooperación en la transferencia de conocimientos entre éstos y la filial extranjera.

Estas medidas se concretan en una disminución de costos y mayor competitividad al disminuir la subutilización de la capacidad instalada y de la fuerza de trabajo y ayudan a definir con mayor precisión el volumen de inversión productiva requerida para producir la cantidad necesaria en el lugar y momento adecuados. Su aplicación es más frecuente en países desarrollados que son huéspedes, ya que en éstos la brecha entre la filial y sus empresas proveedoras es menor.

Esta compleja forma de interrelación entre filiales y proveedoras es un elemento determinante para la estrategia de inversiones de la empresa trasnacional que da como resultado la concentración de la producción en determinados países y regiones, lo cual

modifica el mapa de la estructura de producción mundial concentrada principalmente en países desarrollados donde existen conglomeraciones industriales y empresas con la capacidad suficiente para integrarse a la red como proveedoras.

Su desplazamiento hacia países en desarrollo donde, por lo general, no existen ni las aglomeraciones industriales que permitan la transferencia de conocimiento y tecnología, ni un numeroso grupo de empresas locales que tengan capacidad para integrarse a la red como proveedoras, da como resultado que la instalación de la empresa trasnacional en una región determinada venga acompañada de empresas proveedoras de 1ª. y 2ª. serie, nativas de su país de origen o de otros países desarrollados que la proveen a nivel mundial y entre las que existe una relación muy estrecha basada en el conocimiento y la experiencia de trabajo conjunto.

Dentro de la estrategia de la ET se encuentra el desplazamiento de fases de ensamblado final o manufactura de bienes que incorporan tecnologías de aplicación de menor valor agregado y cuyas innovaciones son fundamentalmente cuantitativas. Se trata de plantas orientadas a la producción de grandes volúmenes, bajo costo y utilización intensiva de fuerza de trabajo semicalificada cuyos salarios tienden a la baja. Su ubicación geográfica es principalmente en países en desarrollo, sus insumos son suministrados principalmente por proveedoras localizadas en el exterior –aún cuando es factible que en algunos países subdesarrollados existan proveedores locales capaces de producir el volumen necesario de insumos normalizados con la calidad y entrega a tiempo requeridos-. Son plantas maquiladoras cuya producción se exporta a los grandes mercados de consumo.

En algunos casos la formalización de la relación empresa-proveedor implica la adquisición total o parcial de las acciones de la empresa proveedora. En otros, se lleva a cabo a través de contratos que pueden ser de exclusividad o largo o corto plazo, dependiendo de la rama económica y el ciclo de vida del producto.

Para las empresas proveedoras ser parte de la cadena de producción internacional significa agregar valor al producto final, tener demanda segura para su producción, posibilidad de obtener créditos al margen del sistema bancario, así como asesorías para mejorar la organización y métodos de trabajo y, en algunos casos, desarrollar, adaptar o acceder a las tecnologías de aplicación y con ello aportar y obtener parte de la ganancia global. En alguna medida su integración a la cadena de producción representa una manera de acceder al mercado mundial aún cuando ello

implique condicionar la expansión o contracción de su producción sujeta a los resultados que obtenga la ET en el mercado mundial.

La descentralización de los procesos productivos de la ET conlleva cambios en las estructuras socioeconómicas de los países y regiones. En los países subdesarrollados esta descentralización está condicionada por su grado de desarrollo y da como resultado procesos de industrialización que alteran su estructura regional. Ejemplos de lo anterior son las plantas maquiladoras localizadas en el norte de México cuya producción es parte de procesos productivos internacionales en el que los insumos que requiere provienen de fases anteriores del proceso productivo localizadas en el exterior y sus productos se exportan y son insumos para fases posteriores del mismo proceso. Otro caso es la zona Saltillo y Ramos Arizpe donde se ha desarrollado una zona industrial basada en la industria automotriz de exportación teniendo como eje las empresas Daimler-Chrysler y General Motors y la instalación de unas 27 empresas proveedoras casi todas de origen extranjero.

A nivel local o regional el liderazgo y red de relaciones que ejerce la empresa transnacional sobre sus proveedores, distribuidores y subcontratistas influye en la conformación de la zona desarrollándose una división de funciones de producción o especialización, al tiempo que crean una fuerza de trabajo especializada en ese ramo

3) Estabilidad

En la fase anterior la gran empresa basaba su estabilidad en la eficiencia del control y supervisión vertical de sus mecanismos y procedimientos de organización, producción y trabajo. Las mejoras que se introducían al producto no modificaban la forma de producir como tampoco las características fundamentales de éste, lo que hacía innecesario alterar la organización y funcionamiento vertical de la empresa, lo que las fue convirtiendo en estructuras rígidas, pesadas y burocratizadas. Esta forma de organización y producción llegó a su límite por los costos cada vez mayores que representaba su funcionamiento, así como por los obstáculos que creaba para la introducción de nuevas tecnologías.

En la fase actual la gran empresa aplica la llamada “Ingeniería de Organización” que consiste en volver más eficiente su funcionamiento y que en gran medida se sustenta en la aplicación generalizada de nuevas tecnologías y avances en las técnicas de organización y gestión integradas a los procesos de organización y producción. La Ingeniería de Organización le da a la empresa la flexibilidad indispensable para una

rápida reacción en respuesta a la competencia y a las cambiantes necesidades del mercado que demanda productos cada vez más diferenciados y de calidad.

La Ingeniería de Organización constituye una herramienta para la racionalización interna de la empresa, es una constante en la reorganización de la misma y tiene múltiples manifestaciones que van desde: a) apertura de nuevas plantas y cierre de otras por obsolescencia o altos costos, b) reubicación de plantas, c) modernización de plantas por reorganización del trabajo y/o introducción de tecnologías.

Por ejemplo, Nestlé e IBM firmaron un acuerdo por 500 mdd por medio del cual la IBM será proveedora exclusiva de los sistemas de almacenamiento y software de - Nestlé durante los próximos 5 años. Como parte de su ingeniería de organización Nestlé consolidará y estandarizará sus procesos de negocios a escala internacional y espera obtener beneficios superiores a 1,800 mdd en 2006, compactará sus operaciones de tecnología informática que de 100 sitios se reducirán a sólo 5 centros de datos, un centro corporativo para la consolidación de la empresa y otro centro para el desarrollo. Internamente el acceso a esta red por los empleados estará sujeto al puesto y nivel de decisión que éstos tengan. La relación de la Nestlé con proveedores, subcontratistas y clientes contempla una mejor utilización de los canales de distribución y comercialización así como conocer el comportamiento de la demanda, para ello se sujetará a bolsas de intercambio privadas y seguras que le permitirán tanto adoptar prácticas comerciales comunes como uniformar su funcionamiento interno para ser más competitiva y potenciar la expansión de sus negocios¹¹.

La aplicación de la Ingeniería de Organización permite a la empresa definir las ventajas comparativas y competitivas medidas por los costos de transacción que le permitan aumentar la productividad; abatir costos, evitar duplicidades, obtener sinergias y adaptarse a los cambios que ocurren en los mercados. Este tipo de decisiones contemplan la aplicación de medidas como pueden ser aumento o disminución en la producción, distribución de la fuerza de trabajo en forma territorial según el tamaño y ubicación de la planta, movilidad de los trabajadores dentro de la fase del proceso productivo según las necesidades que impongan los flujos del mismo y su ubicación dentro de este, tomando en consideración su grado de formación, calificación y responsabilidad, así como cambios limitados en la organización y funcionamiento de la planta.

¹¹ El Financiero, 1º. de abril de 2002

4) Activos Principales

En la fase anterior los activos principales de la empresa trasnacional eran los activos físicos con grandes plantas diseñadas para la producción en serie y masiva. Su base tecnológica y de organización de la producción y métodos de trabajo no sufrían grandes alteraciones. En la fase actual los activos físicos continúan siendo fundamentales, lo que es nuevo es el control del conocimiento y la información que forman parte medular de su estrategia. La aplicación de estos últimos le permite concentrarse en la utilización cada vez más racional y eficiente de sus recursos para maximizar el rendimiento de su capital. Racionalización que define si las nuevas inversiones se orientan a nuevas plantas o a la modernización de las existentes, a la fragmentación de la producción, formación de redes de proveedores, automatización de fases de la producción dentro del proceso productivo y nuevos métodos de trabajo.

El control del conocimiento y la información es fundamental para la competitividad de la empresa: i) en el plano interno el carácter cuantitativo de la información le permite controlar su funcionamiento y medir su eficiencia; ii) en el plano externo el análisis cualitativo, selectivo y sistemático de la información le es indispensable para el conocimiento de su entorno -dentro del cual están las principales variables económicas, las empresas competidoras y la demanda del mercado-. En conjunto, la información le permite tomar decisiones relativas a las ventajas comparativas y competitivas que puede obtener en los diferentes mercados, al aplicar innovaciones en el producto, en el proceso productivo, en la utilización de tecnología y métodos de comercialización o distribución, lo que a su vez se refleja en las decisiones de inversión financiera o productiva.

El rezago en la generación de conocimiento pone en peligro su supervivencia, de aquí que, la investigación y desarrollo, innovación y diseño del producto y del proceso productivo necesario, sean condiciones básicas para mantener su posición competitiva a través de la innovación tecnológica y transferencia de tecnología bajo su control. Debido a esto las empresas trasnacionales concentran alrededor del 80% de las inversiones en estos campos¹. En algunos casos, cuando la magnitud de la inversión a realizar rebasa la capacidad de la empresa, se establecen alianzas estratégicas específicas con otras empresas trasnacionales (joint venture) para realizar esfuerzos compartidos en investigación y desarrollo o producción conjunta de ciertas fases del

¹ OCDE (comp.) *Innovations, Patents and Technological Strategies*, Paris 1996.

proceso productivo que entrañan alguna forma de propiedad entre las empresas participantes y transferencia de tecnología, así como formas particulares y especiales de *out sourcing*; como es el financiamiento a centros de educación superior para la realización de proyectos específicos de investigación básica o aplicada. Por ejemplo, la empresa Du Pont gastó en I&D en el año 2000, 1,776 mdd que representaron el 6.3% de sus ventas; registró 408 patentes y tiene un equipo de 5,100 científicos y expertos tecnológicos concentrados en 5 grandes ramas: a) electrónica y comunicaciones, b) materiales de alto rendimiento, c) tecnologías de color y recubrimiento d) protección y seguridad y e) nutrición y agricultura. Ha financiado 17 proyectos de investigación con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), también tiene proyectos de investigación con la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill ². Por su parte, la empresa farmacéutica Pfizer fundó el Discovery Technology Center en Cambridge Mass. que abastece a sus 6 centros de investigación³, y con la adquisición de Pharmacia en el año 2003 su gasto en I&D alcanzó los 7,000 mdd anuales.

La concentración de las inversiones en investigación y desarrollo se puede apreciar en el número de patentes solicitadas en 1996 en algunos países de la OCDE como son: Japón con 399,435, EUA 218,642, Alemania 122,551, Corea del Sur 113,958, Reino Unido 105,466, Francia 94,528 e Italia 79,094. Dentro de estas solicitudes destaca el hecho de que más de la mitad de las patentes registradas correspondieron a empresas transnacionales que son las que realizan grandes inversiones en estos campos⁴. Durante las últimas 3 décadas las patentes otorgadas por el Banco de Patentes de EUA muestra la concentración de la inversión en investigación y desarrollo en unas cuantas empresas transnacionales. En el siguiente cuadro de las 31 empresas transnacionales con más patentes durante este período 17 son norteamericanas, 10 japonesas, 3 alemanas y una empresa de Corea del Sur. Destaca la evolución de la inversión de las empresas japonesas pues, 6 de éstas, se colocaron dentro de los 10 primeros lugares en 1998.

² "Du Pont Gets on Overhaul" en **Chemical & Engineering News**, April 15, 2002.

³ "Fighting the Clock" en **Chemical & Engineering News**, January 28, 2002.

⁴ Aboites, Jaime, "Transnacionales e Innovación Tecnológica en Estados Unidos", en **Comercio Exterior**, Vol. 50, Núm.9, México, Septiembre del 2000, p.781

Cuadro Núm. 2

Estados Unidos: Patentes otorgadas a las 10 empresas con más patentes de cada año, 1971-1998

Núm.	Empresas	País	1971	1975	1980	1985	1990	1995	1998
1	IBM Corp.	EUA	789	489	383	578	609	1383	2657
2	Canon Kabushiki Kaisha	Japón	20	154	173	427	870	1087	1928
3	NEC Corporation	Japón	113	82	89	168	437	1005	1627
4	Motorola Inc.	EUA	208	169	165	256	394	1012	1406
5	Sony Corp.	Japón	77	146	163	238	238	754	1316
6	Samsung Electronics Ltd	Corea del Sur				1	61	423	1304
7	Fujitsu Limited	Japón	32	38	45	183	261	724	1189
8	Toshiba Corp.	Japón	119	88	242	698	893	969	1170
9	Eastman Kodak Co.	EUA	636	284	258	223	721	772	1124
10	Hitachi Ltd.	Japón	186	370	380	693	908	910	1094
11	Mitsubishi Denki Kabushiki Kaisha	Japón	49	55	84	364	868	973	1080
12	Matsushita Electric Industrial	Japón	198	222	150	249	343	854	1034
13	Xerox Corporation	EUA	299	465	177	272	252	551	769
14	General Electric Co.	EUA	1139	835	768	778	787	758	729
15	U.S.Philips Corp.	EUA	446	391	321	466	637	504	725
16	Siemens Aktiengesellschaft	Alemania	268	448	367	418	508	419	626
17	Texas Instruments, Inc.	EUA	273	185	131	194	285	527	611
18	Fuji Photo Fuilm Co., Ltd.	Japón	131	195	157	380	768	504	547
19	E.I.Du Pont de Nemours and Co.	Alemania	590	537	289	342	481	441	393
20	Bayer Aktiengesellschaft	Alemania	271	451	414	359	499	327	381
21	Armada de Estados Unidos	EUA	665	671	410	248	265	330	341
22	General Motors Corp.	EUA	681	495	326	286	379	282	305
23	Dow Chemical Co.	EUA	421	365	249	336	400	226	174
24	Ejército de EUA	EUA	410	324	252	205	132	172	165
25	Nissan Motors Co., Ltd.	Japón	45	150	164	330	375	119	164
26	AT&T Corp.	EUA	884	464	406	546	430	638	150
27	Westinghouse Electric Corp.	EUA	682	502	378	372	436	170	81
28	Phillips Petroleum Co.	EUA	418	313	283	291	131	101	75
29	Mobil Oil Corp.	EUA	132	167	198	351	355	202	67
30	Ciba-Geigy Corp.	EUA	185	319	309	307	409	272	16
31	RCA Corp.	EUA	453	401	410	454	0		0

Fuente: U.S. Department of Commerce y Patent & Trademark office, Historic Data: All Technologies Report, USPTO, Washington, 1998 y 1999

5) La producción

En la fase anterior, la organización de la producción en serie y en masa de la empresa transnacional se sustentaba en grandes plantas concentradas geográficamente, con equipos diseñados para realizar tareas específicas, que requerían de un gran número de trabajadores. Por ejemplo, la ciudad de Detroit como centro automotriz. Los cambios en el producto terminal y en el proceso productivo eran paulatinos lo que permitía un cierto grado de certidumbre respecto a la calidad del producto terminal. Implicaba, por su rigidez, crecientes costos por reprocesos, desperdicios, duplicidades y tiempos muertos.

En la fase actual la estructura en red de la ET permite una mayor fragmentación del proceso de producción en múltiples fases y su internacionalización a través de filiales, subsidiarias y proveedoras. En esta organización del proceso productivo la ET tiende a la producción por lotes de productos terminales diferenciados, si bien no desaparece la producción en serie o en masa para componentes básicos que se utilizan indistintamente en diferentes productos terminales, se produce de acuerdo a la demanda del mercado, de tal forma que si ésta se contrae, disminuye la producción. Esta manera de producir está presente en forma desigual según la rama económica y la empresa de que se trate. Tanto la producción por lotes como la que se realiza en serie y en masa están sujetas a un proceso sistemático de racionalización interna que contempla la producción justo a tiempo y la productividad creciente con calidad, condiciones fundamentales que deben cumplirse en cada una de las fases del proceso productivo. Con ello se tiende a disminuir costos y maximizar el rendimiento del capital a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Esto se puede apreciar en las industrias de la electrónica, comunicaciones y automotriz donde la innovación es muy acelerada. Por ejemplo IBM produce en forma masiva anualmente 100 millones de actuadores de disco⁵ y ensambla 1,300,000 computadoras de diferentes modelos sólo en su planta de Jalisco en México, producción que se orienta casi en su totalidad a la exportación. La VW en su planta de Puebla produce aproximadamente 450,000 vehículos anuales de modelos diferentes para satisfacer la demanda de distintos segmentos del mercado, vehículos que utilizan componentes estandarizados como son plataformas y motores producidos en serie suministrados por otras filiales subsidiarias o empresas proveedoras; de esta producción de vehículos un 80% son de exportación.

La presión de la competencia obliga a la empresa a un conocimiento cada vez más preciso de la demanda efectiva en los diferentes mercados y segmentos a quien se dirige el producto. Este conocimiento es adquirido a través de la información externa que puede ser proporcionada por los consumidores. El análisis cualitativo de esta información influye en las decisiones para introducir innovaciones tecnológicas y cambios en el diseño que satisfagan las exigencias sobre las capacidades y calidad del mismo, así como la utilización acelerada de nuevas tecnologías de aplicación que se introducen en el producto y en el proceso productivo.

⁵ Dispositivo que permite a una computadora leer o escribir en discos.

La competencia cada vez más aguda impulsa a la empresa a la producción por lotes y a la introducción sistemática de innovaciones en el producto terminal con los que intenta dar respuesta a los cambios en el mercado y a mantener su capacidad competitiva. Entre las implicaciones más importantes que están presentes en esta forma de producción está la llamada “obsolescencia planificada” expresada en que el ciclo de vida del producto es cada vez más corto lo que le permite presionar sobre la demanda efectiva.

La producción por lotes agudiza la necesidad que tiene la empresa de maximizar el rendimiento del capital mediante una dinámica de racionalización interna a través de la optimización de los métodos de producción y trabajo como forma de aumentar el rendimiento de su capacidad instalada. Esto explica en parte, el porqué la inversión productiva se orienta en mayor medida a la modernización de plantas ya existentes y a la aplicación de nuevas técnicas de organización con las que aumenta la productividad y no al establecimiento de nuevas plantas. Lo anterior permite a la empresa utilizar mejor su capacidad instalada y procesos de trabajo que deben adaptarse a los cambios sistemáticos en el producto terminal, sin embargo esto crea en la empresa una contradicción ya que si bien por una parte se incrementa su capacidad potencial de producción, por otra la producción real se ve limitada por la demanda efectiva.

6) Inventarios

En la etapa anterior la maximización de la producción estandarizada implicaba tener cuantiosos inventarios en insumos y en productos terminados que exigían grandes inversiones en almacenamiento, además de una estructura de organización y administración que requería de mecanismos costosos y lentos.

En la fase actual la empresa trasnacional, trata de disminuir costos por capital inactivo, cuya administración es onerosa. Sus inventarios tienden a cero o a mantenerse en un nivel mínimo de acuerdo a las necesidades de la producción para un periodo dado, así como a colocar su producción en el mercado en forma inmediata. Como parte de la Ingeniería de Organización aplica métodos como el “Justo a Tiempo”, con los que obtiene ahorros al disminuir costos por: i) optimización de tiempo en la utilización de los activos físicos, ii) eliminación o reducción de tiempos muertos por la automatización y cambios en el proceso de trabajo, iii) almacenamiento de volúmenes de insumos estrictamente necesarios para cada una de las fases y iv) disminución del tiempo de realización del capital por el ingreso inmediato de la producción al mercado

Dada la estructura en red y la fragmentación del proceso productivo, donde los *outputs* de una fase son los *inputs* de la siguiente, la coordinación rigurosa de los flujos entre sus diversas unidades y fases de la cadena de producción se vuelve indispensable. Con el “justo a tiempo” la empresa está en condiciones de establecer el control estratégico y la eficiencia operativa de toda su estructura formada por subsidiarias, filiales, proveedoras y subcontratistas integradas en red, así como regular la producción en función del comportamiento de la demanda. Por ejemplo una empresa trasnacional de ropa acabada controla en la matriz la marca, el diseño y distribución del producto terminal y desplaza la confección a diversos países buscando el aumento de la productividad y la reducción de costos. Como consecuencia, al mismo tiempo que se da un proceso de dispersión en la manufactura de partes, se desarrolla un sistema de coordinación rigurosa y eficiente de las fases de la cadena de producción controlado por la empresa matriz. De esta forma una prenda con etiqueta española puede haber seguido un proceso en el que el algodón sea de la India, el hilo fabricado en Turquía, el tejido en Bangladesh, el estampado en Italia, con tintes de Polonia y China, el forro de Suiza, la manufactura en Guatemala y el empaquetado en España.

7) Expansión

Hasta la década de los setenta el marco de expansión de las empresas trasnacionales lo definían los mercados internos protegidos en los que el papel del Estado era determinante. Esta forma de expansión mostró sus limitaciones para el proceso de acumulación del capital y el desarrollo de la empresa trasnacional. En la nueva fase la empresa sufre una transformación cualitativa en sus métodos de producción y trabajo. Hoy con la fragmentación de la producción en diversos países se concibe ésta para el mercado mundial, que da origen a redes de producción regional orientadas a mercados específicos. Por ejemplo, la producción de las subsidiarias de VW en México y Brasil que, regionalmente, en el primer caso se orienta hacia el mercado norteamericano y en el segundo al mercado sudamericano. Esto implica la eliminación o reducción de barreras proteccionistas -como las arancelarias-, que representan un obstáculo para dar salida a su producción hacia el mercado mundial.

8) Métodos de financiamiento

En la fase anterior las grandes empresas se financiaban fundamentalmente con recursos que obtenían de los sistemas bancarios nacionales. En la fase actual si bien los sistemas bancarios nacionales son todavía una fuente importante de financiamiento la empresa recurre cada vez más a los mercados financieros nacionales e internacionales. Mediante la aplicación de métodos como la Ingeniería Financiera (basados en modelos matemáticos como es el relativo al costo de oportunidad), la ET orienta su manejo y control financiero que le permite determinar qué, dónde, cómo y cuánto invertir productiva o financieramente, condiciones fundamentales para decidir financiamientos, inversiones, venta de activos, adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas. Una de las consecuencias de este proceso es la formación de mega empresas que, al integrarse, llevan a cabo un proceso de Ingeniería de Organización para volverse más eficientes y aumentar su competitividad. Por ejemplo la fusión de Nissan-Renault permite a la primera manufacturar y comercializar sus vehículos utilizando la capacidad instalada y redes de comercialización que la segunda tiene en países donde la Nissan no había accedido, en tanto que la Renault utiliza la capacidad instalada y redes de comercialización de la Nissan en los países en que ésta opera, con lo que crean las bases para acceder a nuevos nichos de mercado global.

Hoy sus principales decisiones sobre inversión y financiamiento se concentran cada vez más en los mercados financieros nacionales e internacionales primarios (emisión y colocación de acciones, papel comercial, títulos y obligaciones) y secundarios (fondos de inversión, fondos de pensión y fondos de riesgo), tanto para obtener liquidez como para invertir. Por ejemplo ya a fines de la década de los 80' el 99% de las grandes empresas estadounidenses cotizaban en bolsa en comparación con el 54% en el caso de las empresas mayores de la Comunidad Europea⁶.

El intercambio de acciones y emisión de deuda no es un fenómeno nuevo pero en la fase actual se ha vuelto un método cada vez más utilizado de financiamiento en los acuerdos de grandes fusiones y adquisiciones, como se observó en cerca de la mitad de este tipo acuerdos llevados a cabo en 1999.

La gran dimensión que han adquirido las nuevas formas de financiamiento en las últimas décadas como mecanismos para que ésta obtenga recursos con los que puede o

⁶ Naciones Unidas, **Concentración de poder de mercado mediante fusiones**, p. 18

no perder el control ha dado como resultado una compleja y cambiante interrelación entre las empresas al influir en su composición de valores y estructura de propiedad, situación que a su vez ha modificado el papel tradicional de la banca como intermediaria de crédito al desplazar parte importante de sus actividades al crédito corporativo, a los mercados de dinero y de capital así como al cobro de los servicios que presta, y ha impulsado la importancia de las llamadas empresas calificadoras que han adquirido gran influencia por la evaluación que llevan a cabo de la situación de las empresas.⁷

Hoy la empresa trasnacional basada en su trayectoria, dimensión de sus operaciones, diversificación y reestructuración sistemática y apoyada en tecnologías de aplicación que le permiten almacenar, procesar y transmitir volúmenes masivos de información, esta en mejores condiciones para definir sus estrategias globales de inversión. Estas inversiones son medidas de acuerdo a las expectativas de rentabilidad del capital a invertir en función de las ventajas comparativas y competitivas que uno u otro tipo de inversión representen.

Las ventajas comparativas o competitivas que una ET tenga sobre sus competidores depende de su capacidad para tomar decisiones condicionada en gran medida por su conocimiento de las imperfecciones de los mercados nacionales de productos, factores de producción y activos financieros. Para ello se apoya además en el hecho de poseer su propia red de información, tener una experiencia directiva y tecnológica, productos diferenciados, recursos financieros y acceso a mercados internacionales. Por ejemplo, entre los elementos que determinan la selección de los países a los que la ET orienta parte de sus procesos productivos está también condicionada por el riesgo país, la volatilidad de los mercados y el valor de las monedas. Para la empresa el desplazamiento de sus procesos productivos hacia países con moneda débil y su exportación hacia países con moneda fuerte le representa una ventaja competitiva en el comercio internacional porque sus costos de producción pueden ser menores.

La integración global de los mercados de dinero y de capital proporcionan a la gran empresa mayores oportunidades de inversión para incrementar su capital y diversificar el riesgo. La diversificación geográfica y monetaria le permiten reducir las fluctuaciones en las ganancias debidas a los ciclos comerciales, mantener o mejorar su

⁷ Es necesario acotar que por lo general los papeles que se bursatilizan no otorgan control de la empresa

posición competitiva al enfrentarse a una variación en los tipos de cambio y minimizar el costo del capital. Los cambios inesperados en las divisas pueden crear desequilibrios, los cuales si son comprendidos apropiadamente por las empresas, le pueden generar oportunidades para aumentar las ganancias. De hecho, la diversificación geográfica reduce la probabilidad de que su rendimiento financiero dependa excesivamente de las políticas cambiarias de un determinado país o que el valor real de su activo disminuya debido a crisis, inflación o cualquier alteración en un país específico.

Otra forma de financiamiento es la establecida entre la empresa trasnacional en relación a sus filiales, subsidiarias, proveedoras y subcontratistas integradas a la red y se lleva a cabo con relativa independencia de los mercados financieros. En este caso la empresa matriz opera como acreedor de su propia red de afiliadas al otorgarles créditos directos, para ello recurre tanto al comercio intrafirma como a la asociación con sus empresas proveedoras. En ciertos casos, como ocurre en las grandes empresas comerciales, son los proveedores quienes otorgan los créditos a la gran empresa. Al darse en toda la estructura de la red, esta nueva forma de financiamiento implica una forma peculiar de la relación cliente-proveedor y, al mismo tiempo, un mecanismo que les permite crear un sistema de financiamiento dentro de la red que no está sujeto a las condiciones de la banca comercial.

9) La integración de empresas

De mediados del siglo XIX hasta la 2ª. posguerra la concentración y centralización del capital dio como resultado la formación de grandes empresas y el desarrollo de formas de relación entre ellas -tal es el caso de los cárteles que formados por empresas de una misma rama establecían acuerdos para regular el precio de sus productos en el mercado internacional-, como una manera de obtener economías de escala y al mismo tiempo expandirse a nivel internacional. Esta forma de organización podía o no tener una coordinación global y las empresas que lo componían conservaban su independencia y su forma de organización.

A partir de la 2ª. posguerra se acelera la internacionalización del capital a través de las grandes empresas trasnacionales que trasladan parte de sus procesos productivos a diferentes países a través de la inversión extranjera directa en nuevas plantas. Inicialmente este desplazamiento se lleva a cabo conservando las formas tradicionales

de organización como la integración vertical y una dirección centralizada en el país de origen.

Actualmente la IED en la internacionalización del capital es parte fundamental en la integración y diversificación que hoy se lleva a cabo a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, como nuevas formas de expansión de las empresas transnacionales que tienen un papel cada vez más importante en el crecimiento y control de la producción y del mercado mundial. Este tipo de integración da como resultado la formación de grandes conglomerados o empresas corporativas que tienen una nueva forma de organización más flexible lo que crea las condiciones para adquirir, fusionar o deshacerse de empresas y articular procesos de producción a la empresa matriz. Con ello se favorece tanto la centralización de capital en la empresa matriz, como la descentralización de su forma de organización donde quedan insertas las filiales, subsidiarias, proveedoras y subcontratistas y da como resultado la formación de una red de redes que la articula globalmente, al mismo tiempo que cada unidad integrada se estructura en forma horizontal y en una red específica de acuerdo a su actividad central. El control que ejerce la empresa matriz permite la aplicación de políticas de racionalización interna con el fin de obtener sinergias, evitar duplicidades y aumentar la productividad global.

A partir de los ochenta y sobre todo en los noventa las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas pasan a dominar los flujos de IED como modalidad de entrada de inversión en países desarrollados, en vías de desarrollo y en economías en transición. Modalidades de expansión que le facilitan el conocimiento sobre el mercado y obtener sinergias a partir de la integración de la empresa adquirida, fusionada o aliada⁸. Esta integración ha sido favorecida por el ambiente de liberalización comercial y financiera, desregulaciones, privatizaciones, integraciones regionales, cambio tecnológico y presión competitiva global.

Los datos totales sobre adquisiciones y fusiones, de acuerdo al **World Investment Report 2000**, muestran que las adquisiciones dominan actualmente la escena ya que contabilizaron más de la mitad del total de fusiones y adquisiciones para

⁸ Por ejemplo, en México la compra de Bancomer por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria que se inicia por una adquisición parcial bajo el control de este último, lo que le permitió acceder al mercado financiero mexicano y aprovechar el conocimiento y la experiencia de Bancomer en este campo, así como obtener sinergias por la racionalización en la utilización de la infraestructura existente

1999. Las adquisiciones pueden ser minoritarias (del 10 al 49% de las acciones de la firma), mayoritarias (entre 50 y el 99%) o totales (100%).

Esta nueva forma de integración ve a la empresa como un conjunto de divisiones y unidades con cierto grado de autonomía que son controladas y coordinadas por una unidad corporativa que centraliza las decisiones estratégicas e implica la reestructuración y racionalización sistemática. Esta forma de organización adquiere modalidades dependiendo de si ésta es una empresa concentrada en una rama o sector determinado o si se trata de una empresa diversificada.

Si bien desde mediados del siglo XIX existe el conglomerado, éste, a partir de la década de los ochentas, adquiere nuevas modalidades en cuanto a las formas de coordinación mundial en las que la dirección corporativa y la planeación estratégica a nivel internacional tienen un papel fundamental. Las empresas que lo integran conservan un cierto grado de independencia en cuanto a propiedad, organización y funcionamiento. Ejemplo la corporación japonesa Mitsubishi, con origen en el siglo XIX, se encuentra integrada por las siguientes 41 empresas:

Cuadro Núm. 3
Corporación Mitsubishi

Asahi Glass Co. Ltd	The Bank of Tokyo-Mitsubishi
Dai Nippon Toryo Co., Ltd	DC Card Co. Ltd
Kirin Beer	Meiji Life Insurance Company
Mitsubishi Aluminium Co. Ltd.	Mitsubishi Auto Credit-Lease Corporation
Mitsubishi Cable Industries Ltd	Mitsubishi Chemical Corporation
Mitsubishi Construction Co., Ltd	Mitsubishi Corporation
Mitsubishi Electric Corporation	Mitsubishi Estate Co. Ltd.
Mitsubishi Gas Chemical Company, Inc.	Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.
Mitsubishi Kakoki Kaisha, Ltd	Mitsubishi Liquefied Petroleum Gas Co Ltd
Mitsubishi Logistics Corporation	Mitsubishi Materials Corporation
Mitsubishi Motors Corporation	Mitsubishi Nuclear Fuel Co. Ltd
Mitsubishi Office Machinery Co.,;	Mitsubishi Oil Co., Ltd
Mitsubishi Ore Transport Co. Ltd	Mitsubishi Paper Mills Limited
Mitsubishi Petroleum Dev't Co Ltd	Mitsubishi Plastics, Inc
Mitsubishi Precision Co., Ltd	Mitsubishi Rayon Co., Ltd
Mitsubishi Research Institute Inc.	Mitsubishi Shindoh Co., Ltd
Mitsubishi Space Software Co., Ltd.	Mitsubishi Steel Mfg., Co., Ltd
The Mitsubishi Trust and Banking Corp	Nikon Corporation
Toyo Engineering Works, Ltd	Nippon Yusen Kabushiki Kaisha
Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd	The Tokio Marine & Fire Insurance Co.
Mitsubishi Heavy Air Conditioning and Refrigeration Systems Corp.	

Este tipo de integración ha crecido rápidamente debido a la reestructuración global de muchas empresas que reflejan la tendencia a una mayor concentración y centralización de capital en respuesta a la competencia, al cambio tecnológico y la liberalización.

Las formas de conglomeración y organización horizontal pueden o no darse dentro de la misma rama o servicios y estructurar sistemas de proveedores que pueden integrar como tales a grandes empresas y modificar su estructura de propiedad. Esto les permite control y conocimiento cada vez más preciso de los mercados, utilización de infraestructura y redes comerciales, acceso a la innovación tecnológica como son los casos de las automotrices, farmacéuticas, energía y, de manera creciente, en servicios como los financieros y comunicaciones.

En años recientes un gran número de empresas han tenido que fusionarse o realizar alianzas estratégicas, lo que conlleva un impacto considerable en la concentración y centralización de capital, por ejemplo en el sector automotriz General Motors tiene alianzas estratégicas (con adquisición de acciones) en Vauxhall, Opel, Fiat y Saab Automovile –las últimas dos ahora son 100% subsidiarias-. Ford Motors Co., adquirió Jaguar y Volvo y tiene alianzas estratégicas con Mazda. Daimler Chrysler adquirió un 33% de Mitsubishi Motors, en tanto Renault adquirió un 70% de las acciones en Samsung Motor y acordó una alianza estratégica con Nissan. Similar desarrollo ha caracterizado la industria de camiones donde la firma suiza Scania se asoció a Volkswagen y la Volvo jugó con la división camiones de Renault creando la segunda más grande marca de camiones después de Daimler-Chrysler

Otros ejemplos los encontramos en la industria de las telecomunicaciones donde el desafío tecnológico y el incremento de la competencia indujo a consolidarla por la vía de una impresionante proliferación de fusiones y adquisiciones y alianzas estratégicas. Entre 1990 y agosto 2000 se produjeron en el sector 188 fusiones y adquisiciones por valores unitarios superiores a 1,000 millones de dls. que alcanzaron a un total de 1,282,000 millones de dls. En igual período, las 23 fusiones y adquisiciones por un valor unitario de más de 10,000 millones de dls. sumaron 794,600 millones de dls. Esta evidente consolidación de la industria de las telecomunicaciones se constituyó en un elemento central en los crecientes flujos mundiales de IED y en donde es evidente la tendencia a la consolidación de las empresas en su propio mercado. Ejemplo en Estados Unidos destaca la adquisición de Ameritech por SBC Communications Inc. en 62,600 millones de dls. en octubre de 1999; la compra de US West por Qwest en 56,300

millones en junio de 2000; la fusión de GTE Corp. y Bell Atlantic (para formar Verizon), valorada en 53,400 millones en junio de 2000; y la adquisición de MCI Communications por WorldCom Inc. en 41,900 millones en septiembre de 1998 para constituir MCI WorldCom (actualmente WorldCom). Por otra parte en Europa se aceleró el proceso de privatización que permitió la consolidación de las compañías nacionales de teléfonos (Dutsche Telekom, Telecom Italia, France Telecom y Telefónica de España). Entre las operaciones europeas destaca la compra de Telecom Italia por Olivetti en 34,760 millones de dls. en mayo de 1999. También se observa una intensa ola de fusiones y adquisiciones intereuropeas principalmente entre compañías de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. A principios de 2000, Vodafone Air Touch del Reino Unido compró la alemana Mannesmann AG en un monto récord superior a 200 000 millones de dls. como resultado de esta transacción, France Telecom adquirió la empresa británica Orange PLC, filial de Mannesmann AG, en 46,000 millones de dls en agosto de 2000; a su vez esa compañía germana había comprado Orange PLC en 32,600 millones de dls. en enero de 2000 y el negocio de telecomunicaciones de Olivetti en 8,400 millones de dls. en junio de 1999. Asimismo France Telecom adquirió parte de MobilCom de Alemania en 3,600 millones de dls. en marzo de 2000, en tanto que Telecom Italia compró una participación en Telecom Austria en 2,400 millones de dls. en diciembre de 1998⁹.

Las alianzas, fusiones y adquisiciones en este primer nivel de integración se dan predominantemente en los países desarrollados condicionados por el tamaño de las empresas –ejemplo la adquisición de la Chrysler Corp. por la Daimler Benz AG o la de Hoechst AG por la Rhone Poulenc SA-, aunque también ocurren en menor escala entre grandes empresas de países desarrollados hacia empresas de países subdesarrollados. Caso en México de la alianza del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria con Bancomer, la compra de Banamex por el City Group y la participación accionaria de la cervecería Anahauser Bush en la cervecería Modelo.

Cada empresa integrante del conglomerado forma parte de una cadena global a la que agrega valor y está sujeta a una estrategia centralizada orientada a la búsqueda de una mayor competitividad. Al horizontalizarse tiende a formar una red de empresas proveedoras con las que busca establecer vínculos estrechos hacia atrás y hacia adelante.

⁹ CEPAL, *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe 2000*, pp. 212-213.

10) Mejoramiento del producto

En la fase anterior la introducción de mejoras en el producto final era lenta ya que cualquier cambio estaba condicionado tanto por la estructura de la empresa, la organización de la producción y el trabajo y las tecnologías existentes como por la demanda creciente de productos estandarizados.

Hoy en el marco de una competencia cada vez más aguda la utilización de nuevas tecnologías y de técnicas de organización y gestión se han convertido en variables estratégicas para la competitividad de la empresa, cuya aplicación ha modificado su forma de organización, producción y trabajo. Estas tecnologías –como son la electrónica, nanotecnología, nuevos materiales, biotecnología, etc.-, permiten la introducción rápida y sistemática de innovaciones cualitativas o cuantitativas al producto como respuesta a los cambios en las necesidades del mercado que demanda productos cada vez más diferenciados y de calidad.

11) Calidad

En la fase anterior la calidad del producto era secundaria, las fallas y errores se detectaban en el producto final lo que ocasionaba grandes pérdidas. El diseño sufría pocas modificaciones sustanciales. Los equipos que formaban la capacidad instalada estaban diseñados para realizar funciones específicas. El proceso de trabajo era estandarizado con tareas simples, repetitivas, sujeto a una estrecha supervisión vertical. La capacitación y el conocimiento en buena medida eran adquiridos en la línea de producción.

En la fase actual la calidad es fundamental, se busca que ésta sea la misma en todo el proceso productivo, con independencia del lugar donde se produzca. La flexibilidad para ubicar o reubicar procesos de manufactura en diversos países y regiones con la misma calidad radica en la centralización de la innovación, el diseño y las tecnologías incorporadas al producto, al proceso productivo y de trabajo. Requiere, de la aplicación eficiente de métodos como la “calidad en planta”, “calidad total” y “administración y aseguramiento de la calidad”, condición indispensable para la aplicación de la producción “justo a tiempo”. Con estos métodos se busca aumentar la productividad y abatir costos al reducir la cantidad de productos finales defectuosos, disminuir reprocesos, desperdicios y tiempos muertos.

El aseguramiento de la calidad del producto, vigente a lo largo de su ciclo de vida, conlleva la utilización de tecnologías de aplicación, como son el diseño asistido por computadora y los modelos de simulación con los que, en forma virtual, se somete al producto a pruebas en condiciones de trabajo extremas para detectar posibles fallas, pruebas que continúan aún cuando el producto se encuentre en el mercado, para así tomar las medidas preventivas o correctivas que mantengan la calidad y confiabilidad del mismo.

Una vez probado el producto se traslada éste al área de producción junto con el diseño del proceso de producción y trabajo necesario y sus parámetros de calidad en donde se llevan a cabo las adaptaciones necesarias en la capacidad instalada y en las técnicas de organización y gestión así como de métodos de administración y aseguramiento de la calidad. Parte de estos métodos se fundan en el trabajo colectivo formados por trabajadores que, basados en su conocimiento del proceso productivo y en su experiencia sobre errores y fallas, aportan elementos para establecer medidas de corrección preventiva o de mejoría en el proceso.

Sin embargo, este proceso que se da en un marco de cambios sistemáticos es riesgoso porque implica regular la compleja interrelación existente entre la innovación constante y de corto plazo con la adaptación y utilización cada vez más racional de la capacidad instalada y de los procesos de trabajo que requieren de la capacitación sistemática de la fuerza de trabajo y su movilidad dentro del proceso productivo según su ubicación en la cadena de producción.

Con todo lo anterior, no siempre se dan los resultados buscados. Por ejemplo los casi 8 millones de neumáticos defectuosos producidos por la Bridgestone/Firestone Inc , las fallas en el diseño de los modelos Focus y Explorer de la Ford Motor Co. ó los casi 500,000 automóviles de la marca Neón de la Chrysler con falla en los frenos y los 130,000 modelos Sentra de Nissan con problemas en la suspensión que implicaron pérdidas millonarias¹⁰

12) Organización del trabajo Productividad y Expectativas

¹⁰ Si bien respecto a la producción total las fallas pueden ser un porcentaje mínimo, resultan sumamente costosas porque significan reprocesos, demandas legales y deterioro de imagen frente a sus competidores y consumidores

En la fase anterior la productividad era cuantitativa y se medía de manera individual por el volumen de producción. Los equipos estaban diseñados para tareas específicas y su distribución espacial era una condición para maximizar su rendimiento. En la relación hombre máquina; el primero quedaba sujeto a la capacidad y velocidad de ésta. Ello volvía difícil determinar la frontera entre el aumento en la productividad y el incremento en la intensidad del trabajo. Se requería separar la concepción del trabajo de la realización del mismo, en consecuencia los procesos de trabajo sustentados en la concepción taylorista-fordista, eran funcionales a estas condiciones y se estructuraban en tareas simples, repetitivas, supervisadas verticalmente a través del control riguroso de los tiempos y movimientos a ejecutar en cada puesto

La especialización de tareas dentro del proceso de trabajo condujo a la definición precisa de los puestos que adquiría rasgos específicos según fuesen el proceso productivo y los equipos instalados en cada empresa. La capacitación y adiestramiento se adquirían principalmente en el trabajo mismo; el trabajador acumulaba experiencia y antigüedad, factores determinantes para que sus expectativas fuesen empleo fijo, estable y casi de por vida y una movilidad lenta dentro del proceso de producción.

En la fase actual la productividad es creciente y cualitativa y tiende a ser medida globalmente a lo largo de todo el proceso productivo. Con la descentralización de la producción en diversas plantas ubicadas diversos países y regiones el proceso de trabajo se fragmenta de acuerdo a la fase de producción que se realiza en cada planta. La aplicación de las innovaciones tecnológicas en los procesos de organización y producción, ha tenido como uno de sus resultados, la reestructuración y modernización sistemática en los métodos de producción y de trabajo.

La introducción de nuevas tecnologías ha dado un nuevo contenido a la relación hombre-máquina y modificado el concepto tradicional del trabajo y del trabajador. Las tareas se vuelven cada vez más complejas y exigen del trabajador cada vez más trabajo intelectual y menos físico.

La nueva organización flexible cuestiona la estabilidad en los procesos de trabajo y la rigidez de la distribución espacial de los equipos como condiciones para aumentar la productividad. En parte esta flexibilidad permite los cambios en el producto y en el proceso productivo y consigue una mayor eficiencia y precisión por la automatización total o parcial de los procesos productivos y la adaptabilidad en los equipos instalados.

La introducción de tecnologías de la información, como son las telecomunicaciones y computación, hacen posible articular en red las distintas fases del proceso productivo evitando que se obstruya el flujo dentro del mismo. Esto vuelve relativa la importancia de la ubicación geográfica de las plantas y facilita una mayor y más eficiente coordinación de la estructura de producción al utilizar cada vez más racionalmente su capacidad instalada y su fuerza de trabajo. Con ello aumenta la productividad y abate costos en todas las áreas del proceso productivo.

En este contexto, con las nuevas tecnologías capaces de realizar funciones múltiples y automatizar tareas que eliminan trabajo humano disminuye el número de trabajadores necesarios y se requiere un nuevo tipo de trabajador cuya formación y capacitación sistemática debe responder a las necesidades que plantean los nuevos sistemas productivos y procesos del trabajo.

Se sientan así las bases de una nueva cultura del trabajo por la creciente complejidad del proceso que modifica el concepto tradicional del trabajo y del trabajador basado en la organización taylorista fordista. Las nuevas formas, exigen del trabajador una más amplia comprensión del proceso y tienden a borrar la definición precisa de los puestos de trabajo sustituyéndola por la figura del trabajador polivalente o flexible, con nuevos niveles de calificación, capaz de asimilar la innovación tecnológica y el manejo de la información. El conocimiento colectivo y el trabajo en equipo se vuelven cada vez más importantes como método para incorporar tanto la formación y capacitación adquiridas, como el conocimiento empírico que da la experiencia.

La relación empresa-trabajador tiende a regularse por la llamada “gestión de recursos humanos” como una forma de poner en primer plano el trabajo y la calificación colectiva sobre la específica de un puesto en particular. Requiere para ello utilizar métodos que estimulen la iniciativa individual y las buenas relaciones entre los trabajadores. Como consecuencia, la identidad del trabajador tiende a modificarse en la medida en que sus funciones individuales adquieren cada vez mayor relevancia por su inserción en equipos o grupos de trabajo funcionales a la producción.

Una consecuencia social es la contracción del empleo formal y estable, especialmente el vinculado directamente a los procesos productivos, y la disminución de la oferta de trabajo para las nuevas generaciones.

Las expectativas de empleo para los trabajadores se modifican. La concentración del conocimiento y la información sobre el proceso productivo en las áreas de planeación y la aplicación de tecnologías de organización y/o físicas han provocado la

eliminación de un gran número de puestos de trabajo y crean, para una parte importante de los trabajadores, expectativas de trabajo flexible, temporal, de bajos salarios y con alta rotación. Ello tiene impacto en el régimen salarial al perderse, por la temporalidad, buena parte de las prestaciones económicas y sociales. Para los trabajadores con empleo estable los cambios en el régimen salarial tienden a garantizar un ingreso básico y el aumento de éste se condiciona a través de mecanismos compensatorios como son los bonos y premios a la productividad.

CAPÍTULO III: LA EMPRESA TRASNACIONAL Y LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA (IED).

1.- La Empresa Trasnacional y el desarrollo del Capitalismo

La existencia de la empresa trasnacional no es un fenómeno nuevo del capitalismo, es inherente a éste y es resultado de la acumulación, concentración y centralización del capital. La expansión de la gran empresa se ha transformado en función del comportamiento cíclico del desarrollo capitalista. Lo nuevo es la magnitud de esta internacionalización y las formas en que se lleva a cabo. Sus formas actuales de expansión se vinculan directamente a cambios profundos en sus formas de organización y funcionamiento y se encuentran estrechamente ligados al surgimiento de nuevas tecnologías fundamentales que la hacen posible.

La cada vez mayor internacionalización de las ET es un factor que impulsa la globalización del capitalismo. Su expansión en redes integra a países y regiones contribuyendo con ello a una nueva división internacional del trabajo que profundiza el desarrollo desigual en la medida en que la concentración del conocimiento y la información en sus países de origen se combina con la fragmentación selectiva de los procesos productivos en diferentes localidades. En forma esquemática y limitándonos al comportamiento de la empresa trasnacional en los últimos 100 años, podemos señalar su comportamiento en la economía de la siguiente manera:

1.- De fines del siglo XIX a principios del siglo XX. Fase imperialista del capitalismo en la que Inglaterra continuaba como país dominante. El crecimiento y expansión de monopolios en los países desarrollados se caracterizaba, en términos generales, por formas particulares de asociación como son los trust, cárteles, conglomerados o zaibatsu.

En un contexto proteccionista de sus estados nacionales la expansión internacional de las grandes empresas en la lucha por el control de mercados, se basaba en la búsqueda de las ventajas comparativas y competitivas que podían obtener al desplazar parte de sus inversiones -en especial plantaciones agrícolas y ramas de la industria extractiva y del transporte- hacia los países subdesarrollados, como el concentrar en sus países de origen la investigación y el desarrollo de las tecnologías así como la producción de bienes manufacturados con alto valor agregado.

Su forma de organización y funcionamiento respondía a esa fase del capitalismo donde la producción en serie y en masa era lo dominante y suponía un proceso productivo de flujo continuo cuya lógica era la fabricación de grandes volúmenes de

bienes estandarizados a un costo bajo destinados a mercados amplios. Se caracterizaba por estar integrada verticalmente, utilizar maquinaria muy especializada y emplear mano de obra en forma masiva.

La organización de la producción respondía a las tecnologías electromecánicas de la época basadas en el carbón, hierro y electricidad que dieron paso a las tecnologías de aplicación en la industria pesada y metalmeccánica y, posteriormente, a la química. Las nuevas tecnologías del transporte y las comunicaciones –como fue la difusión del telégrafo-, unificaron los mercados nacionales, iniciados por el ferrocarril y el buque de vapor, y dieron paso a un mercado internacional cada vez más integrado. El tamaño del mercado se amplió, lo que aumentó sensiblemente la competencia entre las empresas por el reparto del mismo. El Estado juega un papel fundamental en el desarrollo de los países industrializados que, en buena medida, se sustentaban en la protección de su mercado interno. La expansión de sus grandes empresas hacia el exterior, se orientaba sobre todo a la explotación de recursos naturales de los que carecían. Así, en los países subdesarrollados se llevó a cabo una transformación de la estructura socioeconómica en función de su forma de integración con el exterior en el que su desarrollo quedaba sujeto a la explotación de materias primas y a un relativo crecimiento del transporte por vías férreas.

A lo largo de este período tuvo lugar en muchos sectores de la industria, el comercio, el transporte y la banca un incremento significativo del tamaño de las empresas y de la concentración empresarial. En lo que respecta a la industria, en vísperas de la 1ª. Guerra Mundial, EUA era el país que concentraba el mayor número de grandes empresas. En 1912 de las 100 mayores empresas industriales del mundo, 54 eran norteamericanas, 14 británicas, 14 alemanas, 6 francesas y el resto se repartía entre países como Bélgica, Luxemburgo, Holanda y Rusia. La especialización industrial de las mayores empresas fue distinta en cada país: en EUA se concentraron en el sector de bienes de producción, sobre todo metálicas básicas, petróleo, química, construcción de maquinaria y material de transporte, así como alimentos y bienes de consumo (ejemplo: US Steel, Standard Oil, Ford, Westinghouse, General Electric, International Harvester). En Gran Bretaña la mitad de las más grandes se concentraban en alimentos, tabaco y textiles; una especialización similar ofrecía Japón, en tanto que en Alemania y Francia dominaba la industria metálica y construcción de maquinaria y material de transporte, seguidas por la industria química, petróleo y caucho (ejemplo en Alemania: Siemens,

AEG, BASF, Bayer, Hoechst y en Francia: Saint Gobain, Peugeot, Renault, Citroën, Michelin, y Rhone-Poulenc).

En esta fase se da un crecimiento del capital bancario que presenta una relativa autonomía en su relación con el capital productivo basada en la expansión del crédito hacia empresas y países. Las crecientes necesidades de capital fijo, el incremento del tamaño de las empresas, la concentración empresarial y la extensión de la sociedad anónima fueron fenómenos muy relacionados entre sí que acabaron teniendo un cierto impacto sobre el sistema de financiación de las grandes empresas las que tuvieron que recurrir a los mercados formales de capital (bancos, mercados de valores) para financiarse. Las características y el desarrollo de las instituciones financieras variaron de país a país: los mercados de valores industriales, por ejemplo, desempeñaron un papel muy importante en el financiamiento de las empresas de EUA y Gran Bretaña; la banca mixta predominó en Alemania, frente al modelo norteamericano de banca de inversión

2.- De principios del siglo XX a la 2ª. Guerra Mundial: Se observa un desarrollo importante por parte de países como EUA, Alemania y Japón y la decadencia de Inglaterra como país dominante. Período de grandes convulsiones sociales como son la Primera Guerra Mundial y la Revolución Rusa. Se da una gran expansión del capital financiero, euforia de la bolsa de valores en los países centrales combinada con inflación y que culmina con la Gran Depresión de los años treinta, a partir de la cual la intervención del Estado como regulador del desarrollo fue determinante para salir de la crisis. La forma que asumiría el Estado estaría condicionada por el grado de desarrollo de las contradicciones sociales de cada país. Así, en EUA, apoyado en las grandes empresas, el llamado Estado Benefactor desarrolla la política del *New Deal*, en tanto que en Alemania e Italia, también con el apoyo de las grandes empresas, se da el ascenso del nazismo y el fascismo, proceso que antecedería a la 2ª. Guerra Mundial.

En esta época el movimiento de fusiones entre grandes empresas industriales del mismo país fue especialmente intenso en EUA y Gran Bretaña. Ejemplo, para 1955 en EUA 63 de las 100 mayores eran producto de fusiones de las que 38 habían tenido lugar antes de 1916; para 1948 en Gran Bretaña, 51 de las 83 mayores eran resultado de fusiones de las que 29 tuvieron lugar en el período de entreguerras.

En el período ocurren transformaciones cualitativas con el surgimiento del automóvil, la explotación del petróleo como energético y el desarrollo de la línea de producción con la vinculación de los sistemas taylorista y fordista. Estos últimos

aumentaron la capacidad de producción en serie y en masa y sentaron las bases de una nueva organización y métodos de producción y trabajo, creando con ello las condiciones para un mayor crecimiento de las grandes empresas orientadas fundamentalmente hacia el mercado interno.

Tanto el taylorismo como el fordismo, se desarrollaron desigualmente tanto en EUA, Japón, como en Europa. En tanto Francia, Italia y Alemania los acogieron en forma entusiasta, Gran Bretaña y Suecia mantuvieron el sistema tradicional. Por ejemplo en Italia Fiat introduce la cadena de montaje en los años veinte; en Alemania, Volkswagen la introduce en los años treinta; en Japón Nissan y Toyota inician la fabricación de automóviles en la década de los treinta y en tanto Nissan importó directamente la tecnología y el sistema de producción en masa, Toyota adaptó la tecnología norteamericana a su sistema de producción.

En este período los flujos de inversión extranjera directa hacia los países subdesarrollados fueron desiguales y selectivos y obedecieron, en lo fundamental, tanto a la estructura productiva del país receptor, como a la existencia y disponibilidad de materias primas estratégicas para el desarrollo. Las grandes empresas condicionaban su inversión a las ventajas comparativas y competitivas que obtendrían al concentrar ésta en la instalación de plantas para la explotación de recursos naturales, o para elaborar cierto tipo de manufactura de acuerdo a las dimensiones del mercado interno protegido. El establecimiento de filiales en estos países fue un medio de sortear barreras arancelaras elevadas y les permitió obtener fuentes de aprovisionamiento de materias primas o agrícolas y, sobre todo trató de aumentar la cuota de mercado y disminuir los costes de producción y distribución en esos países.

Esta forma de expansión se expresa para 1914 en las estimaciones de inversión extranjera directa que señalan a Gran Bretaña como el primer país inversor con un 45% del total, seguido por EUA, con un 18% y Francia con un 12%. Casi dos terceras partes de ese capital se invirtió en países en vías de desarrollo, especialmente en el área de América Latina y Asia. No obstante, las tres cuartas partes de las filiales de las empresas transnacionales se ubicaban en Europa, Norteamérica, Japón, Sudáfrica y Oceanía. La inversión se centró en cuatro grandes sectores: adquisición de materias primas (55%), ferrocarriles (20%), industria (15%) y comercio y distribución (10%). En el período de entreguerras aumentó la participación de EUA en la inversión extranjera directa en detrimento de los países europeos. Asia y América Latina continuaron recibiendo la mayor parte del capital, aunque el mayor número de filiales siguió estando

localizado en Europa y Norteamérica. Tras la 1ª Guerra Mundial la presencia de las empresas norteamericanas en Europa comenzó a ser cada vez más visible. El número de fábricas instaladas en Gran Bretaña pasó de 22 en el período 1900-1917 a 42 en 1918-1929 y a 93 en 1930-1948. En Alemania, de 14 empresas instaladas entre 1900 y 1913, se pasó a 28 en el período 1914-1930. Las primeras empresas fueron las fabricantes de maquinaria ligera, pero a partir de 1919 fueron las de productos alimenticios y químicos de consumo las que protagonizaron la gran mayoría de las iniciativas. El método empleado para su instalación también cambió: antes de la guerra había sido la creación de nuevas factorías; después fue sobre todo la compra de empresas locales¹.

Si bien la gran expansión de las empresas transnacionales es un fenómeno posterior a la 2ª. Guerra Mundial, su desarrollo tiene lugar, al inicio de este período, en un contexto de barreras proteccionistas y regulaciones que influyeron en sus decisiones. Esta expansión se llevaba a cabo conservando la estructura y funcionamiento tradicionales de la empresa así como la organización de la producción y métodos de trabajo. Las empresas competían fuertemente por cuotas de mercado nacional e internacional en base a la distinción de sus productos por la marca tratando así de conquistar las preferencias del consumidor. En el sector de productos envasados de marca ya destacaban las norteamericanas Quaker Oats, Heinz, Coca Cola, National Biscuit, Kraft, Wrigley, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, la alemana Henkel, la británica Lever Brothers o la suiza Nestlé. En maquinaria las norteamericanas Singer, International Harvester, Otis, Babcock & Wilcox y NCR, las alemanas Otto, Bosch y MAN, o las suizas Brown y Boveri y Schindler. En la química, las alemanas Bayer, BASF y Hoechst. En el automóvil, las norteamericanas Ford y General Motors. En maquinaria eléctrica las norteamericanas General Electric y Westinghouse, las alemanas Siemens y AEG y la holandesa Phillips

3.- Período a partir de la Segunda Postguerra y hasta la Década de los Setentas. Estados Unidos se constituye como potencia hegemónica. En un primer momento, se crean las condiciones para una reconstrucción masiva del capital fijo de los países europeos y de Japón (Plan Marshall y Acuerdos con Japón) destruido durante la conflagración. Se crean también organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) concebidos inicialmente como mecanismos capaces de impulsar el desarrollo. Estos organismos jugarían un papel

¹ En Baldiviso, Jesús Ma., y López Santiago, **Historia Económica de la Empresa**, Edit. Crítica, Barcelona 2000, p.415

fundamental en una nueva división internacional del trabajo basada en economías protegidas y sistemas de cambio fijo con expansión del crédito a países subdesarrollados.

Durante este período el desarrollo y crecimiento fueron relativamente estables y se caracterizaron por el aumento de la producción y el crecimiento del empleo formal y estable. Se acentúa la concentración del capital de las grandes empresas de los países desarrollados y se fortalece el Estado Benefactor. En algunos países subdesarrollados el Estado instauraría mecanismos de regulación que lo convertirían en el eje del proceso de desarrollo que, según las condiciones de cada país, fortalecería la industrialización basada en la sustitución de importaciones apoyada en las inversiones estatales en obras de infraestructura que ampliarían el mercado interno.

Esta situación fue un factor que impulsó la competencia de los países receptores para atraer inversión externa y modificó la forma de expansión de la empresa transnacional que se llevó a cabo por medio de empresas filiales y subsidiarias orientadas a mercados internos protegidos y en crecimiento que obtenían ventajas comparativas y competitivas, al aprovechar el desarrollo económico y tecnológico desigual, ,

Durante las dos décadas posteriores al final de 2ª. Guerra mundial las empresas transnacionales experimentaron su mayor crecimiento, tanto por número como por capital invertido. Más de las tres cuartas partes de las transnacionales norteamericanas y británicas existentes a mediados de los años setenta aceleraron su expansión internacional a partir de 1945; la proporción es todavía mayor en el caso de las empresas alemanas y japonesas. Período en que Estados Unidos se convierte en el principal exportador neto de capital. En 1960 EUA participaba con casi la mitad de la inversión extranjera directa, porcentaje que mantiene diez años más tarde. Es en los países desarrollados donde se instala el mayor número de filiales y subsidiarias y son también los mayores receptores de capital, aproximadamente dos terceras partes de éste. El monto de inversiones directas norteamericanas en Gran Bretaña y Alemania creció en forma espectacular respecto a los años de entreguerras, sobre todo mediante la compra de empresas locales. Las empresas transnacionales de EUA, Europa occidental y Suecia dominaron los sectores intensivos en tecnología y en información; las del Reino Unido los bienes de consumo envasados y las finanzas. En Japón, hasta el decenio de 1970, la mayor parte de las inversiones se dirigieron a los textiles y los metales primarios².

² op cit, Baldivizo Jesús Ma. y López Santiago, pp.415-416

La superioridad competitiva de las empresas trasnacionales estadounidenses las llevó a concentrar, hacia fines de los sesentas, más de la mitad de la inversión mundial. El auge de esta inversión se debilitaría posteriormente a consecuencia de los profundos cambios en la economía mundial resultantes tanto del ascenso del capitalismo europeo y japonés basados en la competitividad e internacionalización de sus empresas, como de la crisis de la economía de EUA dado la pérdida de competitividad internacional de sus empresas trasnacionales.

A partir de los años sesenta las ET inician un proceso de reorganización y modernización e intensifican su internacionalización bajo una coordinación global eficiente. Se acelera la fragmentación y especialización de la producción en sus filiales y subsidiarias localizadas en diversos países que les permitió obtener economías de escala en la producción y distribución, así como diseñar líneas de productos específicos para competir en determinados mercados. En ello radicó el éxito de las trasnacionales norteamericanas en Europa, luego imitadas por las empresas europeas. Ford por ejemplo, diseñó los modelos Escort y Fiesta para el mercado europeo en su conjunto; el montaje se llevaba a cabo en el Reino Unido, Alemania y España, el bloque del motor se producía en Inglaterra, los carburadores en Irlanda del Norte y el resto de los componentes era fabricado por diversos proveedores locales en cada país³.

La intensificación de la competencia modificó la estrategia y comportamiento de las grandes empresas que varió según los sectores. En líneas generales las empresas norteamericanas mantuvieron una posición competitiva gracias a la concentración de la investigación y desarrollo en la empresa matriz y a su diversificación. En las industrias tecnológicamente más complejas su cuota de mercado disminuyó entre 1960 y 1975. Las empresas químicas –Du Pont, Union Carbide, Dow Chemical- respondieron diversificándose hacia nuevos productos. En las industrias farmacéutica, informática y aeronáutica las empresas norteamericanas incrementaron su inversión en investigación y desarrollo. En la maquinaria eléctrica y electrónica perdieron terreno frente a las japonesas. Las pérdidas mayores fueron en las industrias electrónica de consumo y semiconductores. Sin embargo, fue en las industrias maduras donde la competencia resultó más intensa destacando las industrias de maquinaria industrial y material de transporte en las que algunas empresas norteamericanas acabaron siendo adquiridas por compañías extranjeras.

³ op.cit, Baldivizo Jesús Ma. y López Santiago p.417

En los sesenta se intensifica la competencia a nivel internacional. Europa, con Alemania Federal a la cabeza, se encontraba en franca recuperación y consolidaba la tendencia a su integración regional que se inició al término de la 2ª. Guerra con los Acuerdos sobre el Carbón y el Acero.

En Alemania en la estrategia del Estado y las grandes empresas destaca la tendencia a una reestructuración multidivisional con la descentralización y diversificación. Así, en siderurgia Thyssen y Krupp optaron por la adquisición de empresas pequeñas diversificándose hacia nuevos productos; en la industria química Hoechst, Bayer y BASF reconquistaron su posición de liderazgo internacional basadas en sus capacidades de investigación y desarrollo y se repartieron el mercado interno especializándose en segmentos de mercados y productos diferentes; en automotriz Volkswagen, Daimler-Benz y BMW mantuvieron su posición de liderazgo gracias a sus competencias en fabricación; en la industria maquinaria y material eléctrico Siemens retuvo su condición de empresa dominante seguida por AFG y nuevas compañías como Bosch y Grundig.

La estructura y las estrategias de la empresa francesa experimenta en este período una mayor diversificación y gran difusión de la estructura multidivisional, destacando una estrecha relación con el Estado. Aquí podemos mencionar sectores como la siderurgia (Usinor y Sacilor), la química (Rhone-Puolenc, Pechinery-Ugine-Kuhlman), materiales de construcción (Pont-à-Mousson), automotriz (Peugeot absorbe a Citroën), la industria aeronáutica (Aerospatiale) o la banca (BNP).

En Italia continuó la acusada intervención del Estado en la actividad económica, continuando los holdings como estructura organizativa preferente de los grandes grupos empresariales como es el caso de los Agnelli, Pirelli, Olivetti ó Benedetti.

En Inglaterra entre 1950 y 1970 la reestructuración de las grandes empresas mostró un comportamiento desigual en materia de competitividad. La reorganización empresarial se llevó a cabo a través de fusiones que aumentaron su tamaño medio, así como su participación en el producto industrial. En sectores como el automóvil, la siderurgia, la construcción naval o la aeronáutica, se observa un declive; por el contrario, en la química (ICI), el caucho (Dunlop), industria farmacéutica (Glaxo), alimentación y bienes de consumo envasado (Unilever), las grandes empresas mantuvieron su competitividad.

Japón llevó a cabo una reestructuración total de todos los sectores industriales y financieros que conduciría a su economía a concentrarse en la producción de bienes de

alto valor agregado que le permitiría estar en condiciones de competir a nivel mundial. Bajo la dirección del Estado Benefactor y de acuerdo con las grandes empresas integradas en los llamados *keiretsu* se establecieron planes estratégicos de desarrollo y modernización de sectores completos de su economía. Esta reestructuración implicó políticas restrictivas a la inversión extranjera directa, cambios en la organización de la producción y del trabajo y grandes inversiones en la investigación y desarrollo que redundaron en un aumento de la productividad de su fuerza de trabajo⁴. Factores que impulsaron la expansión internacional de sus empresas transnacionales.

Los denominados *keiretsu*, entre los que encontramos: Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi, Fuyo, Sanwa y Dai-Ichi Kangin, englobarían tanto a los antiguos grupos empresariales *zaibatsu* como a sus redes de empresas proveedoras y subcontratistas. Al lado de los *Keiretsu* se desarrollarían grupos empresariales compuestos por una casa matriz y sus filiales como son los casos de Matsushita, Toyota, Nissan o Hitachi.

En esta fase y bajo estas condiciones las empresas transnacionales aceleran su expansión a nivel mundial ubicándose en las ramas más dinámicas de la manufactura donde fueron dominando las principales líneas y mercados. Geográficamente, mientras una importante inversión extranjera directa de origen alemán y japonés se orientó hacia EUA, Asia y Africa, la mayor parte de las subsidiarias norteamericanas se consolidaron en Europa y América Latina. La expansión se dio en base al establecimiento de filiales y subsidiarias bajo el control centralizado vertical y rígido de la empresa matriz; la organización de la producción en serie y masiva y el taylorismo-fordismo, con empleo fijo, estable y con tareas bien definidas. El desplazamiento de la IED estuvo condicionado por el desarrollo y políticas vigentes en el país receptor y de acuerdo a la estrategia de las empresas transnacionales. La producción de estas empresas dentro de cada país se orientaba sobre todo a cubrir el mercado interno el cual se encontraba regulado a través de cuotas de producción tanto para la inversión estatal como la privada, nacional y extranjera. Para algunos países sería el inicio de un largo proceso de instalación de plantas ensambladoras (maquiladoras de 1ª, 2ª y 3ª generación) que, como parte de la cadena de valor transnacional, llevarían a cabo, en una primera etapa, las fases más simples del proceso productivo y evolucionarían hasta realizar tareas cada vez más complejas de manufactura y diseño, cuya producción se exportaría en su totalidad hacia plantas que realizaban la siguiente fase del proceso productivo .

⁴ El Ministerio de Comercio Internacional (MITI) juega un papel fundamental para que el capital japonés tome las decisiones sobre en qué país invertir y en qué rama hacerlo, por ejemplo las fábricas de motocicletas en la India ó la fabricación de chips en EUA.

El impulso a un nuevo desarrollo tecnológico cada vez más acelerado, debido a la aplicación masiva de los avances en el conocimiento de ciencias como las matemáticas, la física nuclear, molecular y de estado sólido y la química crearon las condiciones para un cambio cualitativo caracterizado por el surgimiento de nuevas tecnologías fundamentales como la electrónica, nuevos materiales y otras áreas sobre las que se desarrollaron tecnologías de aplicación que dieron sustento a nuevos procesos y productos y a un fuerte aumento de la capacidad productiva. Con la aplicación de sistemas de cómputo pasó a primer plano un nuevo concepto en el valor de la información. Su aplicación a sistemas administrativos y productivos constituyó un elemento fundamental para modificar las formas y métodos de organización de las empresas, la producción y el trabajo, factor decisivo en el incremento de la productividad y elemento determinante para el crecimiento económico de las empresas de los países industrializados.

Si bien para la empresa matriz el conjunto de plantas y trabajadores de diverso origen y rama son articulados a su cadena de valor formando una unidad programada de producción, en el nivel de la mano de obra la división internacional del trabajo no sólo fue produciendo una especialización de tareas sino una gran diferenciación de trabajadores de acuerdo a su origen, rama, tamaño de empresa ó planta y parte del proceso del trabajo que cada uno realiza.

4.- Década de los setenta en adelante. Se inicia una fase de crisis recurrentes con períodos cada vez mas cortos de recuperación, marco en el que ocurren una serie de acontecimientos que influirían en el proceso de internacionalización del capital. En 1971 el acuerdo de Bretton Woods se sustituye por un régimen monetario basado en la flexibilidad lo que abre un período creciente de inestabilidad monetaria y cambiaria. En 1973 se presenta la crisis del petróleo al aumentar sus precios. En esta década se constituye el Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio (GATT) como foro de negociación a favor del libre comercio y que a fines de los ochenta -al concluir la Ronda de Uruguay-, dio sustento a la Organización Mundial de Comercio (OMC) que establece normas básicas a cumplir por los países miembros y plantea reducir aranceles, internacionalizar la banca, las finanzas, los seguros y otros servicios así como reducir al mínimo y aún eliminar toda regulación del intercambio. En 1980-82 sobreviene una nueva recesión en EUA combinada con la expansión de Japón y Alemania, así como el rápido crecimiento de nuevos países industriales como Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur, en tanto en América Latina estalla la crisis de la deuda. En conjunto

estos acontecimientos aceleraron la expansión de la inversión extranjera y el comercio internacional.

A fines de 1991 se firma el Tratado de Maastricht y surge la Unión Europea que impulsó su proceso de internacionalización y de integración regional. En América Latina este proceso se expresa con la creación de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y en 1994 con el Tratado de Libre Comercio de México Estados Unidos y Canadá. También se impulsa el Mercosur y la Agrupación de los Países de Centroamérica y el Caribe. Las formas concretas que asume este proceso de internacionalización se pueden apreciar en sectores como el comercial, productivo, tecnológico y financiero.

Estos acontecimientos influyeron para que en países desarrollados y subdesarrollados se impulsara la tendencia a las privatizaciones, desregulaciones y a la reubicación de empresas y actividades en busca de menores costos y mayores utilidades que contribuyeron a la creación de una nueva división internacional del trabajo.

La internacionalización del capital y la producción requería abatir las barreras proteccionistas existentes que representaban un obstáculo a la expansión de las ET y a sus nuevos métodos de producción fraccionada que reubican fases industriales en diversos países y regiones. Esto implicó modificar los mecanismos de regulación estatal donde jugaría un papel importante la creación de bloques regionales⁵. Esta internacionalización se hace evidente en el comercio en el que tienen cada vez más importancia las transacciones intra e interfirma que representan aproximadamente un 60% del comercio internacional y que no están sujetas a un sistema de regulación por realizarse fuera de la competencia del mercado.

En la internacionalización de la inversión los desplazamientos de ésta en más de un 80% se concentra entre EUA, Japón y Unión Europea y fundamentalmente se realiza a través de adquisiciones y fusiones. En esta concentración tienen un papel determinante un reducido grupo de empresas transnacionales (no más de 300) que influyen decisivamente en la conformación de la división internacional del trabajo. En años recientes las primeras 100 ET concentraban cerca de un tercio de la IED mundial y sus activos acumulados se estimaban en 3.2 billones de los que en un 40% se encontraban en diferentes países. Dentro de estas destacan en primer lugar 8 empresas

⁵ La expansión del comercio, en estas condiciones, creó nuevas formas de proteccionismo, como se observa al interior de la Unión Europea en la que existe una mayor libertad entre los países que la conforman, al tiempo que se restringe la participación de países ajenos a ésta. O el caso de Japón cuya experiencia es el acceso limitado al mercado japonés por parte de empresas de otros países y cuando lo permiten deben hacerlo asociadas a empresas japonesas.

norteamericanas seguidas por 5 japonesas, 4 alemanas, 3 francesas, 2 de Gran Bretaña 2 holandesas y 2 suizas.

A partir de estos años crece la importancia de la economía financiera fincada, en esos momentos, en la expansión del crédito a países subdesarrollados para estimular la demanda, con ello se da un crecimiento desmesurado de la deuda externa de estos países y se crearon las condiciones para que los organismos internacionales como el FMI y el BM diseñaran programas de ajuste estructural de aplicación obligatoria. Así se iniciaría un largo proceso de renegociaciones de deuda que en el fondo cuestionaría el papel que el Estado había jugado como impulsor y regulador del desarrollo. Este proceso se llevaría a cabo a través de la aplicación de políticas de apertura, desregulación y privatizaciones que a su vez facilitaron la expansión de la inversión extranjera

Se intensifica la presión para una mayor apertura, privatizaciones y desregulación de los mercados, adopción de tipos de cambio flexibles, modificaciones a los sistemas bancarios y expansión de los mercados de valores con lo que se facilita el ampliar la libre circulación de capitales, bienes y servicios. En estas condiciones el desplazamiento de las empresas transnacionales reconfigura el mapa productivo de países desarrollados y subdesarrollados a partir de sus nuevas formas de organización, producción y trabajo (internalidades) que responden a la necesidad de mantener o aumentar su competitividad e incrementar sus ganancias sustentándose en el abatimiento de costos y la productividad creciente y de calidad.

Condiciones que influyen decisivamente en la orientación de la reinversión de las ganancias de las grandes empresas, parte importante de las cuales se traslada a la esfera de la economía financiera por ser ésta la que comparativamente puede generar más utilidades que la inversión productiva. El crecimiento del capital financiero adquiere así una dinámica que lo vuelve cada vez más independiente de la economía real. Su volatilidad está condicionada por la búsqueda de ganancias especulativas de corto plazo y su comportamiento tiene como una de sus consecuencias las crisis financieras recurrentes.

Respecto a los flujos de inversión extranjera a nivel internacional durante las décadas 80' y 90' éstos se concentran en los países desarrollados; EUA deja de ser la principal fuente internacional de nueva IED y se convertiría en el principal importador neto de ésta (43.7 miles de millones de dls de importación entre 1985-88 contra sólo

19.3 miles de millones de exportación)⁶, esto debido tanto al crecimiento de las economías de países como Japón y Alemania, la expansión de sus empresas y la magnitud del mercado interno norteamericano.

La competencia a nivel internacional entre las empresas trasnacionales se aceleró y puso en evidencia la pérdida relativa de competitividad de las empresas norteamericanas, lo que provocó que para mantener o recuperar su competitividad estas empresas modificaran sus formas de organización y funcionamiento.

A partir de entonces, la búsqueda de la competitividad basada en la eficiencia interna dio paso a una constante transformación de la producción, sistemas productivos y de trabajo en la ET que busca la utilización eficiente de sus recursos para aumentar su productividad lo que orientó la inversión productiva a la utilización de tecnologías para modernizar la capacidad instalada y cada vez menos a la inversión en nuevas plantas. La constante racionalización interna de la ET en la utilización de sus recursos la conduce a una potencial sobrecapacidad de producción y a la obtención de ganancias a través del capital financiero. Ello es una de las causas que provocó el desplazamiento del capital hacia el área financiera y su posterior crecimiento como una forma para obtener mayores ganancias lo cual requería de una gran movilidad.

La compleja interrelación de los acontecimientos ocurridos son causa y efecto de las crisis en este período y hacen ver las profundas contradicciones del sistema capitalista. La agudización de la competencia por parte de las ET conduce a una mayor concentración y centralización del capital por medio de una racionalización que con relativamente menos inversión productiva incrementa su productividad y realiza sus utilidades en la economía financiera.

2. La Inversión Extranjera Directa y la División Internacional del Trabajo.

Para fines estadísticos el Fondo Monetario Internacional (FMI) considera como IED cuando el inversionista extranjero posee el 10% o más del capital de una empresa. La regla empírica es que tal participación es suficiente, por lo general, para que el inversionista pueda influir en la gestión de la empresa.

La IED constituye una inversión que supone una relación de largo plazo y conlleva una influencia cada vez más significativa de esta inversión sobre la estructura

⁶ Dabat, Alejandro "Empresa Trasnacional, Globalización y Países en Desarrollo", en Basave Kunhardt Jorge **Empresas Mexicanas ante la Globalización**, Miguel Angel Porrúa, IIEc UNAM, México 2000, 342p, p.26

económica del país receptor según se trate de países desarrollados o subdesarrollados. La empresa trasnacional se apoya en la IED para llevar a cabo sus operaciones mundiales y las formas más comunes de su expansión se concretan cuando 1) la matriz obtiene suficientes acciones de una empresa extranjera para asumir el control de ésta; 2) la matriz adquiere o construye en el exterior plantas y equipo; 3) la matriz transfiere fondos al exterior para financiar la ampliación o modernización de una subsidiaria o filial y 4) las utilidades de una subsidiaria en el extranjero son reinvertidas en la expansión de dicha planta o son transferidas a otra subsidiaria en otro país.

Históricamente la IED ha jugado un papel fundamental en la división internacional del trabajo y en el desarrollo de los países. Para la década de los noventa el comportamiento de la IED muestra tanto una cada vez mayor concentración de capital en unos cuantos países y empresas, como cambios en la organización y funcionamiento de las ET que, al integrarse en red, han trasladado fases del proceso productivo a diversos países y regiones acelerando así la relocalización de la producción, lo que representa una redefinición de la división internacional del trabajo.

En la distribución de la IED juega un papel fundamental la estrategia de la empresa trasnacional. Considera el nivel de desarrollo del país receptor y toma en cuenta factores políticos, económicos y sociales como los siguientes:

1) Políticos: estabilidad, leyes de regulación, acuerdos internacionales sobre IED, políticas de privatización, comerciales y fiscales, promociones e incentivos; esto que ha creado una competencia aguda entre los países por atraer flujos de IED como se refleja en el número de países que modificaron sus regímenes de inversión entre 1991 y 2000 y que incluyeron un total de 1,185 cambios en sus legislaciones nacionales de los cuales 1,121 (95%) tenían por efecto crear un clima más favorable a estos flujos.

Cuadro núm. 4
Cambios en políticas de Regulación Nacional

Concepto	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
I.- Número de países que introdujeron cambios en sus regímenes de inversión	35	43	57	49	64	65	76	60	63	69
II.- Número de cambios en las legislaciones:	82	79	102	110	112	114	151	145	140	150
a) más favorable a la IED (1)	80	79	101	108	106	98	135	136	131	147
b) menos favorable a la IED (2)	2		1	2	6	16	16	9	9	3

(1) Incluye cambios en la liberalización de los mercados así como mayores incentivos a la IED

(2) Incluye cambios que incrementaron el control y reducción de incentivos

Fuente: **World Investment Report** 1999 y 2001

2) Económicos: a) de mercado: estructura, tamaño y expectativas de crecimiento del mercado, facilidades de acceso a mercados regionales y globales, servicios

financieros, ingreso per cápita y preferencia de los consumidores; b) recursos: materias primas, fuerza de trabajo, infraestructura, transportes, comunicaciones⁷, c) costo, eficiencia y productividad de la fuerza de trabajo medida en relación a los activos fijos, capacidad para aplicar innovaciones en las tecnologías de proceso y facilidades para la integración regional de filiales, subsidiarias, proveedores y subcontratistas.

3) Sociales: calidad de vida, nivel educativo y de formación, facilidades y eficiencia administrativa.

Durante los noventa la expansión de la IED tiene como características específicas las siguientes:

1.- La IED se encuentra repartida en forma muy desigual. La mayor concentración se da entre países desarrollados⁸. Los mayores flujos de IED no sólo son emitidos sino también recibidos entre estos países donde una proporción representativa de estos flujos se orienta en lo fundamental a la investigación y desarrollo así como a la innovación y al diseño. Por sector económico estos flujos los encontramos concentrados tanto en las llamadas industrias de alta tecnología (como las de semiconductores, computación, comunicaciones, electrónica de consumo, biotecnología o nuevos materiales), como en las de uso intensivo de insumos producidos por ellas (petroquímica, automotriz, aeronáutica, computadoras, maquinas herramientas, farmacéutica, satélites, etc). El sector servicios adquiere cada vez mayor importancia dentro de los flujos de IED, para 1999 este sector sumaba más de la mitad del monto acumulado total de las entradas de IED en los países desarrollados y alrededor de un tercio del monto acumulado de esas entradas en los países en desarrollo.

2.-Las alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones pasan a jugar un papel cada vez más importante en el crecimiento de la producción y el comercio internacional. Esta forma de expansión no sólo domina los flujos de IED en los países desarrollados sino que en esta década pasa a tener gran influencia como modalidad de entrada o de expansión en los países subdesarrollados. La compra de una firma establecida ha sido la manera más rápida de entrar a un mercado; con esto la empresa trasnacional lleva a cabo una inversión de racionalización en la medida en que hereda infraestructura, posición del mercado, canales de distribución y el conocimiento (know how) respecto al

⁷ Si bien la existencia de recursos naturales y acceso a mano de obra barata sin calificar o semicalificada siguen teniendo cierto peso, desempeñan un papel menor como factores de atracción de la IED en muchos países. Incluso las actividades intensivas en trabajo hay que combinarlas a menudo con el empleo de nuevas tecnologías y de conocimientos especializados avanzados.

⁸ Los 30 países receptores del mundo suman el 95% de las entradas mundiales totales de IED y el 90% de sus montos acumulados. Los 30 principales países de origen suman alrededor del 99% de las salidas mundiales de IED y de sus montos acumulados, principalmente economías industrializadas.

consumidor y se obtienen sinergias.⁹ La empresa adquirida es integrada y se ve sujeta a un proceso de racionalización interna acorde a la estrategia de la empresa adquiriente.

3.-La división del mundo respecto a la IED muestra la tendencia a concentrarse en ciertos países y regiones que, por su desarrollo, le garantizan un nivel de rentabilidad. El desplazamiento de la IED hacia los llamados países emergentes (como algunos de los países del sudeste asiático y de América Latina), se lleva a cabo selectivamente dando paso así a fenómenos de industrialización diferenciada en cada país y región que van desde procesos complejos de manufactura hasta fases simples de los procesos productivos. La producción integrada es concebida para realizarse en el mercado mundial y es la base sobre la que se dan fenómenos de integración subregional.

4.- El comportamiento de la IED para decidir el volumen y sector de inversión está sujeto al análisis de múltiples factores interrelacionados entre los que destacan: la infraestructura del país a invertir, magnitud del mercado interno, facilidades económicas y políticas, el desarrollo del capital local, disponibilidad y calificación de la fuerza de trabajo lo que, en su conjunto, define la fase de la cadena productiva y su localización geográfica.

5.- La IED es atraída hacia la formación de regiones industriales basada en la aglomeración de empresas, con efectos desiguales según sea el grado de desarrollo de los países y regiones. Las aglomeraciones en los países desarrollados son concentraciones de empresas de una industria o unas pocas industrias que se benefician de las sinergias creadas por una densa red de competidores, compradores y proveedores. En las aglomeraciones industriales hay compradores de los productos, proveedores especializados, recursos humanos sofisticados, servicios de crédito e instituciones de apoyo bien desarrolladas. Por ejemplo, el Silicon Valley en California, el Silicon Fen en Cambridge (Reino Unido) o el Wireless Valley en Estocolmo¹⁰.

De acuerdo a datos del World Investment Report de las Naciones Unidas, durante la década de los noventa, período en que la integración económica se intensifica, los flujos de IED por país huésped experimentaron un crecimiento notable¹¹: de 134,771 millones de dls en 1987, pasaron a 211,425 mdd. en 1990, a 331,189 mdd en

⁹ En el primer semestre de 1997 las fusiones y adquisiciones de empresas en América Latina representaron el 13% del total mundial. En CEPAL, *La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Informe 1997*, p. 15

¹⁰ En los países subdesarrollados las aglomeraciones adoptan características diferentes. Su desarrollo responde a la instalación en una determinada región de una o varias empresas transnacionales que a su vez atraen IED a través de proveedores especializados y que modifican la región en función de sus necesidades, lo cual impulsa tanto la formación de una fuerza de trabajo semicalificada o calificada como el desarrollo de empresas de servicios y proveedoras nacionales no vinculadas al proceso productivo de la empresa eje.

¹¹ En dólares corrientes.

1995 alcanzando un nivel récord en 2000 de 1.3 billones de dls, equivalentes a casi 10 veces los flujos de 1987 y a más de 3 veces los de 1995. Los países desarrollados son los principales receptores y emisores de esta enorme inversión. Como receptores, absorben el 81.2% en 1987, 72.6% en 1990, 63.8% en 1995 y el 79.5% en el 2000 con un total de 1.0 billón de dls. cifra de la que EUA, Inglaterra, Alemania y Francia concentran el 62.8%. Lo anterior tuvo como resultado que la IED acumulada por país huésped se incrementara entre 1980, 1990 y 2000 de 506,602 mdd a 1.77 billones y a 6.3 billones de dls. respectivamente de la que para este último año un 66.7% se concentra en los países desarrollados –concentrando sólo EUA alrededor de un 20% del total, en tanto la Unión Europea absorbe el 37.6%-.

Cuadro Núm. 5

FLUJOS ANUALES DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA POR PAIS HUESPED 1987-2000
(millones de dólares)

Pais/Región	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	134,771	159,101	200,612	211,425	158,428	175,841	217,559	242,999	331,189	384,910	477,918	692,544	1,075,049	1,271,485
PAISES DESARROLLADOS	109,455	131,313	171,722	176,436	115,092	120,294	138,887	141,503	211,465	219,688	271,378	483,165	829,818	1,005,178
Norteamérica	62,418	62,366	72,754	55,768	24,751	23,662	48,302	53,571	69,596	94,090	114,923	197,009	320,126	344,450
Unión Europea	41,482	60,313	85,566	106,586	79,555	80,794	80,935	71,580	116,792	109,642	127,626	261,141	467,154	617,321
Países Europeos Independ.			3,000	4,000	3,000	3,000	1,929	6,841	6,006	5,210	9,890	12,257	18,167	15,843
Otros Países Desarrollados	5,555	8,634	10,402	10,082	7,786	12,838	7,721	9,511	19,071	10,745	18,938	12,757	24,371	27,565
PAISES SUBDESARROLLADOS	25,316	27,788	28,890	34,989	43,336	55,547	78,672	101,496	119,724	165,222	206,540	209,379	245,231	266,307
América Latina y el Caribe	10,950	9,040	7,488	8,989	15,254	17,611	20,009	31,451	33,512	51,279	71,152	83,200	110,285	86,172
Asia	11,891	15,671	16,021	23,082	22,648	30,112	51,371	60,997	67,386	94,506	107,347	95,850	100,030	143,763
Africa	2,344	2,776	4,812	2,207	2,974	3,171	3,469	5,313	4,145	5,622	7,153	7,713	8,971	8,918
Europa Central y Oriental	131	301	569	711	2,460	4,653	6,407	6,119	14,681	13,815	20,887	22,616	25,945	27,454

Fuente: UNCTAD, World Investment Report, 1994,1996,1998,1999 y 2000

CUADRO NÚM. 6
IED ACUMULADA POR PAIS HUESPED 1980-2000
(Millones de Dólares)

Pais/Región	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	506,602	782,294	1,768,456	1,931,337	2,090,122	2,322,804	2,789,585	3,065,299	3,436,651	4,015,258	5,196,046	6,314,271
PAISES DESARROLLADOS	373,658	545,060	1,394,853	1,511,143	1,589,226	1,739,246	1,982,346	2,122,668	2,312,383	2,690,129	3,353,701	4,210,294
Norteamérica	137,195	249,249	507,783	541,191	551,225	610,007	658,888	758,912	819,309	954,990	1,136,615	1,432,948
Unión Europea	185,336	236,228	737,932	782,877	837,082	917,689	1,066,934	1,088,770	1,230,247	1,451,159	1,835,045	2,376,244
Países Europeos independ.	15,074	17,597	46,438	46,438	46,438	46,438	77,067	77,200	77,792	94,825	109,499	125,225
Otros Países Desarrollados	36,053	41,987	102,699	140,637	154,481	165,112	179,457	197,786	185,035	189,156	272,542	275,877
PAISES SUBDESARROLLADOS	132,944	237,234	373,603	420,194	500,896	583,558	807,239	942,631	1,124,268	1,325,129	1,842,345	2,103,977
América Latina y el Caribe	47,694	76,810	114,090	149,003	167,599	186,217	255,025	320,563	345,911	404,621	520,282	606,907
Asia	71,172	135,361	214,002	221,295	279,081	339,584	451,251	510,645	631,719	744,428	1,121,869	1,265,513
Africa	13,781	23,431	37,625	45,660	50,182	53,125	54,949	60,480	67,705	84,372	88,771	95,381
Europa Central y Oriental	297	1,669	4,090	4,236	4,034	4,632	41,191	50,943	73,786	91,708	111,423	136,176

Fuente: UNCTAD :World Investment Report: 1994,1995,1999,2000

En promedio, durante la década un 90% de los flujos anuales de IED procedió de los países desarrollados para invertirse principalmente entre ellos mismos. En el 2000 EUA, Inglaterra, Alemania, Francia y Japón emitieron el 61.45% de esta inversión. Por país de origen la IED alcanzó en 2000 un monto total acumulado de 5.97 billones de dls. de los que 5.25 billones de dls procedió del conjunto de países desarrollados; sólo EUA es el país en el que tiene origen el 20.8% del total, siguiéndole Inglaterra con el 15.1%, Alemania con el 7.4%, Francia con el 8.3% y Japón 4.7%.

Cuadro Núm. 7

FLUJOS ANUALES DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS DE ORIGEN 1987-2000
(Millones de dólares).

Pais/Región	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAÍSES	168,073	217,874	243,186	199,288	200,800	247,425	284,915	358,573	391,554	466,030	711,914	1,005,782	1,149,903
PAÍSES DESARROLLADOS	162,073	202,270	226,215	188,257	179,984	207,378	242,029	306,025	332,921	396,868	672,027	945,687	1,046,335
Norteamérica	20,090	30,262	31,908	39,110	42,525	80,548	82,545	103,540	97,523	118,835	165,588	160,966	183,304
Unión Europea	97,469	116,134	133,481	110,535	108,157	98,799	123,036	160,411	183,180	220,416	454,266	720,052	772,949
Países Europeos Indep.	5,000	8,000	10,000	3,000	1,000	9,496	12,982	15,100	21,137	22,009	20,960	41,050	47,373
Otros P. Desarrollados	39,514	47,874	50,826	35,612	28,302	18,535	23,466	26,974	31,081	35,608	31,213	23,620	42,709
PAÍSES SUBDESARROLLADOS	6,000	15,604	16,971	11,031	20,816	40,047	42,886	52,548	58,633	69,162	39,887	60,095	103,568
América Latina y el Caribe	296	950	4,508	1,834	2,259	7,575	6,255	7,510	5,549	14,391	8,048	21,753	13,442
Asia	5,531	13,735	11,008	8,268	17,931	31,269	36,653	42,638	51,934	49,423	28,680	35,474	85,253
Africa	142	892	1,412	897	528	654	453	454	28	1,704	897	632	744
Europa Central y Oriental	31	27	43	32	98	183	275	475	1,122	3,644	2,262	2,236	4,129

Fuente: UNCTAD, World Investment Report, 1994,1996, 1998, 1999 y 2000

Cuadro Núm.8

INVERSIÓN EXTRANJERA ACUMULADA POR PAÍS DE ORIGEN 1980-2000
(millones de dólares)

Pais/Región	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAÍSES	513,105	685,753	1,714,147	1,945,590	2,134,619	2,378,025	2,840,216	3,115,870	3,423,433	4,065,588	5,004,831	5,976,204
PAÍSES DESARROLLADOS	499,708	657,632	1,640,720	1,869,616	2,016,612	2,229,814	2,598,620	2,830,918	3,072,277	3,649,951	4,379,976	5,248,522
Norteamérica	243,955	294,161	520,048	576,229	645,998	715,667	816,389	917,701	1,004,671	1,141,501	1,317,986	1,445,532
Unión Europea	205,417	279,288	791,625	923,159	987,179	1,107,185	1,295,941	1,411,422	1,510,714	1,920,431	2,448,719	3,110,905
Países Europeos indep.	22,105	22,495	76,693	76,693	76,693	76,693	165,715	161,000	189,985	214,882	229,639	276,876
Otros P. Desarrollados	28,231	61,688	252,354	293,535	-306,742	330,269	330,576	340,795	366,907	373,137	383,632	415,209
PAÍSES SUBDESARROLLADOS	13,397	28,121	73,427	75,974	118,007	148,211	236,127	284,952	351,156	415,637	624,855	727,682
América Latina y el Caribe	2,954	7,268	12,716	15,391	17,307	19,205	27,911	27,339	43,670	77,372	97,864	111,051
Asia	9,908	14,426	48,147	57,924	96,582	124,872	192,990	238,072	280,745	308,356	492,971	577,946
Africa	531	6,365	11,855	12,567	13,410	13,597	14,573	15,094	15,928	16,34	18,766	19,440
Europa Central Oriental	4	25	616	92	708	537	5,984	6,277	10,813	13,569	15,254	19,246

Fuente UNCTAD : World Investment Report: 1994, 1995, 1997, 1999 y 2000

La tendencia de los países desarrollados es a recibir relativamente menos flujos de IED de la que envían al exterior por este concepto; caso extremo es el

proteccionismo de Japón que en relación a los flujos anuales que envió al exterior sólo recibió el 3.7% en 1990 ampliando el margen a 25% en 2000, producto de la recesión de su economía, pérdida relativa de la competitividad de sus empresas por rezago tecnológico y presión que ejerció el resto de los países industrializados para que permitiera mayor inversión extranjera. La excepción a esta tendencia es EUA que, con una economía más abierta, recibió para los mismos años 20,740 mdd y 141,658 mdd. más de lo que envió al exterior; esta situación se explica por la atracción que ejerce la dimensión del mercado norteamericano como por el incremento en las fusiones y adquisiciones de empresas de EUA por las de otros países.

Durante el período los países en desarrollo progresaron considerablemente en atraer y recibir IED producto de la liberalización de los regímenes de comercio exterior e inversión en muchas naciones ya que de recibir 34,989mdd en 1990, que representaron el 16.5% del total, en 1994 se incrementa a 101,496 mdd o 41.7%; para el 2000 recibieron 266,307 mdd, o sea el 20.9% del total. Estos flujos se distribuyen en forma muy desigual ya que el 75.5% se encauzó sólo a 10 países. Así, en Asia se concentra en Hong Kong, China y Corea y en América Latina se orienta principalmente hacia Brasil, México, Argentina y Chile. En el caso del Continente Africano es cada vez más irrelevante (sólo el 0.7% del total en 2000). Tal asimetría en la adquisición de los flujos se debió no sólo a las diferencias en el tamaño de las economías y a las políticas de apertura sino también a la estrategia de expansión de las empresas transnacionales. Del total de los flujos hacia los países subdesarrollados los países asiáticos absorbieron el 53.98% no obstante la crisis de 1997 que privó en los países del sudeste asiático y que afectó sobre todo a Indonesia, Malasia y Taiwán y que provocó que los flujos de IED hacia estos países se redujeran entre 1997 y 1998 en un 12.6% para volver a incrementarse alcanzando en el 2000 un total de 137,632 mdd. una vez que muchas empresas de esa región se vieron sujetas a procesos de fusiones y adquisiciones por parte de inversionistas extranjeros. (ver cuadro en apéndice)

En concreto, los flujos anuales de IED al sudeste asiático se incrementaron de 1990 a 2000 de 19,893 mdd a 137,632 mdd siendo China, Hong Kong y Corea los que más recursos percibieron con 40,772 mdd, 64,448 mdd y 10,186 mdd respectivamente. En el caso de los flujos de IED hacia América Latina éstos se incrementaron para los mismos años de 8,989 mdd. a 86,172mdd. siendo Brasil el que en este último año estuvo a la cabeza con 33,547 mdd superando a Argentina y México que obtuvieron

11,152mdd y 13,162 mdd respectivamente. A estos 3 últimos países en conjunto les correspondió el 67.1% del total de las afluencias a la región en 2000.

La orientación de las corrientes de inversión extranjera hacia los países en desarrollo la podemos observar también dentro del total de la IED acumulada por país huésped que aumentó de 21.13% en 1990 a 28.9% en 1995 y a 33.3% en 2000 año en el que alcanzaron la cifra de 2.1 billones de dls., de los cuales los países del sudeste asiático concentran 1.18 billones de dls. – correspondiendo a China 5.5% , Hong Kong 7.4%, Singapur 1.4% e Indonesia 0.96% del total mundial¹²-, en tanto que 606,907 millones de dls (9.6% del total mundial)se distribuye en América Latina, siendo los principales receptores Brasil (3.1%), México (1.4%), Argentina (1.2%) y Chile 0.67%.

En el caso de los países subdesarrollados, las políticas de apertura e impulso a la inversión significaron que en la segunda mitad de los noventa se diera la expansión de algunas de sus grandes empresas que salen al exterior en busca de nichos de mercado, por ejemplo en México ese fue el caso de CEMEX, TELMEX y Bimbo. En este sentido si bien estos países como emisores en 1980 sólo participaban con el 2.6% de la IED por país de origen, ésta en conjunto se incrementó a 4.3% en 1990 y al 9.0% en 2000, con un total de 103,568 millones de dls. destacando sobre todo las empresas de sureste asiático que en su conjunto emitieron el 80.8% de la inversión que surgió de países subdesarrollados. En el conjunto de estos países para 2000 las salidas de flujos de IED representaron el 38.9% de la que ingresó.

Durante esta década en estos países, sobre todo en varios del sureste asiático y Latinoamérica, la adopción de políticas de apertura, desregulación y privatización, influyó fuertemente en los flujos de inversión extranjera. Las crisis recurrentes e intermitentes, el endeudamiento y la especulación financiera que se presentaron en estos países y regiones aceleraron la transferencia de activos públicos y privados al capital extranjero y disminuyeron las inversiones productivas y en infraestructura (principalmente estatales).

En este marco de inestabilidad y fuertes restricciones del financiamiento internacional, una de las formas de expansión de la IED fue la adquisición o fusión a bajo costo de firmas locales de capital estatal lo que le representaba ventajas y minimización de riesgos asociados a tales operaciones.

¹² Parte del éxito de los países asiáticos fue su forma de relacionarse con las empresas transnacionales asociadas a éstas vía nuevas formas, como las empresas conjuntas, la subcontratación de componentes o montajes parciales, la contratación de equipos completos, y sobre todo las alianzas estratégicas.

Durante la segunda mitad de los 90' comienza a agotarse la venta de empresas públicas en Latinoamérica luego de haberse obtenido más de 90,000 millones de dls. de ingreso, no obstante, las fusiones y adquisiciones de empresas privadas por inversionistas externos aumentaron su importancia.

En América Latina se reflejan claramente los avances en el proceso de integración a las cadenas de valor internacional. En una primera etapa el interés de la IED se concentró en México, con vistas a aprovechar las ventajas del Tratado de Libre Comercio México-EUA-Canadá (TLC). Posteriormente se extendió a Argentina y Brasil, al consolidarse el Mercosur. En general, el interés del capital extranjero hacia esta región se ha concentrado principalmente en las áreas de energía (Brasil, Argentina y Colombia), telecomunicaciones y financiera (Argentina, Colombia, Venezuela, Brasil y México). Asimismo destacan las inversiones en el sector manufacturero principalmente la industria automotriz (Argentina, Brasil y México,) y actividades de exportación (industria maquiladora en México y algunos países de América Central y el Caribe); además de actividades extractivas como minería (Chile y Perú) y explotación petrolera (Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia).

La estrategia de las Empresas trasnacionales en la región son diferentes en cada país, por ejemplo la industria automotriz en México y Brasil aunque la producción es para el mercado internacional, en el primer país ésta se orienta a competir en el mercado norteamericano, mientras que en el segundo es para competir tanto en su gran mercado interno como en los países que integran el Mercosur.

3.- La Internacionalización de la Empresa Trasnacional

La concentración y centralización del capital en unas cuantas empresas que tienden a su internacionalización es cada vez mayor. Para comprobar lo anterior se elaboró una muestra de 65 de las más grandes empresas trasnacionales de países desarrollados¹³ que durante el período 1990-2000 presentan su evolución en ventas, activos y trabajadores y que se distribuyen principalmente en sectores como energía, automotriz, petróleo, química, farmacéutica, electrónica, informática, telecomunicaciones y alimentos. Del total de empresas 58 tienen su origen en alguno de los países que conforman el Grupo de los 7. Además, se observa lo siguiente:

¹³ Ver cuadros en el apéndice.

a).- Se trata de empresas fundadas muchas de ellas entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX y que durante un largo período sustentaron su crecimiento en el mercado interno de su propio país apoyadas en sus estados nacionales a través de políticas proteccionistas y regulaciones internas que impulsaron su desarrollo¹⁴. Por ejemplo: General Electric, Du Pont, Nestlé, Mitsubishi, Dow Chemical, Royal Dutch/Shell, Ford Motor, General Motors, Bayer, Philips Electronics, Roche Holding, Siemens, BP Amoco y Toshiba.

b).- Si bien una buena parte de sus activos, ventas y trabajadores se concentra en sus países de origen, su expansión hacia el exterior adquiere cada vez mayor importancia en la búsqueda de mayores beneficios, lo que implica la integración de redes regionales cada vez más extensas que influyen en la división internacional del trabajo. La expansión al exterior está condicionada por la rama económica de que se trate: 1) las empresas transnacionales vinculadas a la explotación y procesamiento de recursos naturales como es el caso de las empresas petroleras (Royal Dutch Shell, Exxon, Mobil, Elf Aquitaine, Chevron y BP Amoco) orientan al exterior aproximadamente el 50% de sus activos, ventas y trabajadores. 2) las empresas no vinculadas directamente a la explotación de recursos naturales orientan al exterior entre un 30% y un 40% del total de sus activos, ventas y trabajadores; en este caso, la ubicación geográfica de la manufactura responde a la estrategia de la empresa, el desarrollo de los países receptores de la inversión y a los mercados de consumo.

c) Entre 1990 y 2000 el valor de los activos globales de las empresas que componen la muestra creció 64.1% al pasar de 2,525 miles de mdd a 4,144.2 miles de mdd, en tanto las ventas totales crecieron 47.7% de 2,526.0 miles de mdd a 3,730 miles de mdd (con una caída de 2.7% en 1997 respecto al año 1996). Por su parte, la fuerza de trabajo sólo creció 2.4% en el período, de 9.15 millones a 9.37 millones, con una fuerte caída entre los años 1992 y 1998, años en los que el empleo fue inferior al de 1990. Esto significó que el capital invertido por trabajador, que para el año 1990 era de 276 miles de dls. para el año 2000 ascendió a 442 miles de dls., lo que hace ver un aumento en la productividad por trabajador.

Para las ET el aumento en la productividad significa una mayor eficiencia en su funcionamiento interno basada en una cada vez mejor utilización del capital y del trabajo. Utilización en la que están presentes los cambios en los nuevos métodos de producción y en la organización del trabajo que conllevan tanto las tecnologías de

¹⁴ Ver Stiglitz, Joseph E., *El Malestar en la Globalización*, Ed. Taurus, España 5ª. Edic. 2002, 314 p, pp.46-47.

aplicación, como las de organización y gestión. Esto parece reflejar que las empresas impulsadas por la crisis y la competencia canalizaron inversiones en modernización, racionalización interna en los métodos de producción y trabajo que si bien aumentaron la productividad, tuvieron como una de sus consecuencias un crecimiento modesto en el empleo.

d) Si bien en el año 2000 las ET de la muestra emplearon 9.4 millones de trabajadores directos, la cifra del empleo se incrementa una vez que se toman en cuenta las empresas proveedoras vinculadas a estas empresas así como los empleos indirectos que se generan en los ámbitos regionales al crearse una estructura de servicios que gira alrededor de la ET.

En este marco, la estrategia específica de inversión de cada una de las empresas responde a la crisis y a la competencia. La estrategia condiciona el tipo de inversión externa al grado de desarrollo de los países donde se instalan. De esta manera trasladan selectivamente sistemas de manufactura y de comercialización integrando en red todas sus actividades

Lo anterior pone de manifiesto la importancia que estas empresas tienen en el comportamiento de la economía internacional así como la trascendencia que para éstas adquiere el mercado mundial como condicionante para su desarrollo. Además, el crecimiento en sus ventas y activos unido al menor incremento en el número de trabajadores refleja un aumento en su productividad global como empresas sustentada en las nuevas formas de organización y de gestión y en la utilización de la tecnología donde la integración en redes estructuradas en función de la cadena de valor muestra la tendencia a volverse cada vez más eficientes impulsadas por la competencia.

A continuación desagregaremos algunas ramas de la muestra de empresas a fin de observar la organización de la ET que se estructura a partir de la descentralización de algunas fases de sus procesos productivos y de comercialización a diversos países que son articulados a través de redes

3.1.- La Industria Automotriz

A partir de la última década del siglo pasado la expansión de las ET automotrices ejemplifica un proceso que producto de la competencia a nivel internacional profundizó la concentración y centralización de capital tanto a través de la instalación de nuevas plantas, como por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas que tiende a que sea un cada vez menor número de empresas las que compiten en esta rama, fortaleciendo con ello la tendencia a la competencia oligopólica.

Este proceso ha dado lugar a empresas cada vez más grandes que con ello aumentan su red de producción y comercialización internacional como son los casos de la Daimler-Chrysler y la Nissan-Renault que, de esta manera, están en condiciones de aplicar una estrategia global que les permita ser más competitivas a través de la integración de sus áreas de investigación y desarrollo, innovación y diseño, así como de su red de financiamiento y comercio intrafirma, al mismo tiempo que les permite acceder fácilmente a mercados mutuos propios de las empresas fusionadas o adquiridas.

Otra forma de expansión ha sido la adquisición total o parcial de empresas de menor tamaño que son insertadas a la cadena de producción y redes de comercialización y de distribución de la empresa más grande. Por ejemplo, la General Motors adquirió Saab de Suecia y obtuvo una participación minoritaria en la Opel de Alemania, Vauxhal de Inglaterra, Fiat de Italia (Iveco, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari y Masserati), CAMI del Canadá, Maruti Udyog de la India, Suzuky, Subaru e Isuzu del Japón así como la posible adquisición de la Daewoo Motors de Corea. La Ford Motor adquirió participación minoritaria en Volvo Automóviles de Suecia, Jaguar y Aston Martín de Inglaterra y Mazda de Japón. Renault adquirió a Dacia de Rumanía y Samsung Motors de Corea. Daimler-Chrysler adquirió participación minoritaria en TAG McLaren de Inglaterra, WestfaliaWerke y Adtranz de Alemania y TomassiniStyle de Italia. Volkswagen adquirió Audi de Alemania, Bugati y Lamborghini de Italia, Skoda de la Rep. Checa y la SEAT de España y tiene participación minoritaria en Bentley y Rolls Royce (automóviles) de Inglaterra¹. Para la empresa de menor tamaño representa la posibilidad de que su producción se comercialice a nivel internacional bajo la garantía de la empresa más grande que puede ofrecer calidad, prestigio, servicios postventa etc. Para la empresa de mayor tamaño este proceso consolida una estrategia a nivel

¹ Datos tomados de Vidal Gregorio, **Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones, Las grandes empresas en América Latina**, Ed. Anthropos, UAM, España 2001, 230p, p.169

internacional que posibilita para ésta las facilidades para acceder, con pocas o nulas restricciones, a mercados regionales.

Tomando en consideración este proceso de expansión en el siguiente cuadro se puede observar la distribución regional de la producción de 10 de las más grandes empresas de esta industria.

Cuadro Núm. 9

PRODUCCIÓN MUNDIAL AUTOMOTRIZ POR LAS PRINCIPALES 10 EMPRESAS TRANSNACIONALES, 2000
Miles de unidades

Región	Total	Estados Unidos		Alemania		Francia		Italia	Japón		
		General Motors	Ford	Daimler Chrysler	VW	PSA	Renault	Fiat	Toyota	Nissan	Honda
Todos los países	44 283.5	8 133.4	7 323.0	4 666.5	5 106.7	2 879.4	2 444.3	2 641.4	5 954.7	2 628.8	2 505.3
Unión Europea	15 769.5	1 858.4	2 229.0	1 432.7	3 183.2	2 660.0	1 997.1	1 696.5	177.9	460.0	74.8
Austria	98.5			98.5							
Bélgica	1 031.3	329.3	417.7		284.3						
Finlandia	19.0	19.0									
Francia	3 325.7			101.1		1 720.4	1 452.1	52.1			
Alemania	4 393.7	652.9	577.4	1 143.7	2 006.2			13.5			
Italia	1 684.1				0.3	98.9		1 583.0	2.0		
Países Bajos	158.2		158.2								
Portugal	234.7	52.5	52.1		75.9	49.7			4.5		
España	2 949.5	373.6	343.8	89.4	814.5	603.6	545.0	47.2		132.3	
Suecia	265.0	114.0	151.0								
Reino Unido	1 609.8	317.2	528.9	1.9	187.4		0.6	17.0	1.3	327.7	74.8
Norte América	14 856.7	5 186.4	4 429.5	2 722.1			34.6		1 103.0	377.3	1 003.9
Canadá	2 829.5	963.4	629.6	726.0					183.7	326.8	
Estados Unidos	12 027.2	4 223.0	3 799.9	1 996.1			34.6		919.3	377.3	677.1
Asia-Pacífico	8 168.1	171.7	161.8	1.4	315.7	106.7	0.9	46.5	4 546.0	1 444.0	1 373.4
Australia	311.0	133.2	85.0					0.9	92.0		
China	458.9	30.1	26.8		315.7	53.9	0.4				32.0
India	78.1							45.6	21.0		11.5
Indonesia	119.6			1.4		0.2			109.0		9.0
Iran	51.7					51.7					
Japón	6 726.0								4 152.0	1 350.0	1 223.9
Malasia	18.1						0.5		11.6		6.0
Pakistan	6.9								0.9		6.0
Filipinas	25.4								13.4		12.0
Taiwan	243.0		50.0						81.0	75.0	37.0
Thailandia	127.4	8.5				0.9			63.0	19.0	36.0
Viet Nam	2.1								2.1		
Latinoamérica	3 807.9	819.5	441.5	484.1	979.5	77.9	142.9	469.0	36.1	316.0	41.4
Argentina	337.4	41.2	56.3	15.9	44.5	69.4	57.6	35.2	17.3		
Brasil	1 551.2	334.8	120.8	53.9	509.3		59.0	433.8	18.8		20.6
Chile	5.2						5.2				
Colombia	15.2							15.2			
México	1 882.6	443.4	264.4	414.3	425.7					316.0	18.8
Uruguay	14.4						3.3	11.1			
Venezuela	2.0										2.0
Europa del Este	1 463.8	97.4	61.1	6.5	585.8	21.1	262.5	405.0	14.7		9.8
Rep. Checa	450.9				450.9						
Hungría	57.1				57.1						
Polonia	403.5	97.4	20.0			4.7		281.5			
Fed. Rusa	0.8				0.8						
Slovaquia	77.8				77.8						
Slovenia	122.9						122.9				
Turkía	350.7		41.1	6.5		15.6	139.5	123.5	14.7		9.8
Africa	217.4			19.6	42.6	13.8	6.4	24.5	77.0	31.5	2.0
Egipto	5.0					1.8		3.2			
Kenia	0.3					0.3					
Marruecos	19.4					3.8	6.4	9.2			
Nigeria	7.8					7.1		0.8			
Sud Africa	184.1			19.6	42.6			11.3	77.0	31.5	2.0
Zimbawe	0.8					0.8					

Fuente: UNCTAD, basado en Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA)

La localización de los centros de manufactura de las empresas automotrices forman parte de la red global de cada empresa cuya ubicación geográfica responde a redes de comercialización regional. Así para el año 2000 del total de la producción mundial de automóviles en la Unión Europea se manufacturaron el 35.61% (15.77 millones de unidades), en Norteamérica el 33.55% (14.85 millones), en Asia Pacífico el 18.44% (8.17 millones), en Latinoamérica el 8.6% (3.80 millones), en Europa del Este 3.3% (1,463 miles) y en Africa sólo el 0.5% (217 mil). Si bien la producción se concentra en los países desarrollados, es en los países de origen de las empresas donde se presenta una mayor producción; por ejemplo sólo en EUA se produjo el 27.16% de la producción mundial (12.02 millones de unidades), Japón el 15.19% (6.72 millones), en Alemania el 9.92% (4.39 millones) y en Francia el 7.51% (3.32 millones). En conjunto, en estos 4 últimos países se produjo el 59.78% de la producción mundial de automóviles.

Cuadro Núm 10

Industria automotriz. Producción mundial de las principales IO ET, 2000.

(porcentajes)

Región	Total	E.U.A.		Alemania		Francia		Italia	Japón		
		G.M.	Ford	Daimler-Chrysler	V.W.	Psa	Renault	Fiat	Toyota	Nissan	Honda
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
U.E.	35.61	22.85	30.44	30.7	62.34	92.38	81.7	64.23	2.99	17.5	2.99
Norteamérica	33.55	63.77	60.49	58.34	---	---	1.42	---	18.52	14.35	40.07
Asia-Pacífico	18.44	2.11	2.21	0.03	6.18	3.7	0.04	1.76	76.34	54.93	54.82
Latinoamérica	8.6	10.08	6.03	10.37	19.18	2.71	5.84	17.75	0.61	12.02	1.65
Europa del este	3.31	1.19	0.83	0.14	11.47	0.73	10.74	15.33	0.25	---	0.39
África	0.49	---	---	0.42	0.83	0.48	0.26	0.93	1.29	1.2	0.08

Fuente: cuadro anterior

Por empresa, en Norteamérica General Motors, Ford y Daimler Chrysler concentran respectivamente el 63.76%, 60.49% y 58.33% del total de su producción. En la Unión Europea Volkswagen, PSA y Renault concentran respectivamente el 62.33%, 92.37% y 81.7% del total. En tanto en la región de Asia Pacífico Toyota, Nissan y Honda concentran respectivamente el 76.34%, 54.93% y 54.82%.

En Latinoamérica la producción automotriz se concentra en 2 países: Brasil con 1,551,200 unidades y México con 1,882,600. Ambos países poseen un mercado interno que absorbe entre un 20% ó 30% de la producción y el resto se orienta a la exportación –en el caso de México hacia el mercado estadounidense y en el caso de Brasil hacia países del cono sur-. Es importante señalar que la instalación de subsidiarias

automotrices en estos países implica cambios regionales profundos en su mapa productivo. Así en el caso de México en las ciudades de Puebla, Aguascalientes, Saltillo y Silao se generan procesos de industrialización en torno a la subsidiaria automotriz que desarrolla encadenamientos hacia atrás con empresas proveedoras extranjeras de primera y segunda serie, así como con proveedores nacionales de tercera serie.

Cuadro Núm. 11
Industria automotriz. Producción de las 10 principales empresas trasnacionales.
Año 2000

Empresa	Unidades producidas (miles)	
	Totales	Exterior
General Motors	8,133.4	3,910.4
Ford	7,323.0	3,523.1
Toyota	5,954.7	1,802.7
Nissan	2,628.8	1,278.8
Volkswagen	5,106.7	3,100.5
Daimler Chrysler	4,666.5	1,526.7
Honda	2,505.3	1,281.4
Fiat	2,641.4	1,058.4
Renault	2,444.3	992.2
Peugeot	2,879.4	1,159.0
Total	44,283.5	19,633.2

Elaboración propia en base al cuadro número

Como se puede apreciar, la producción total de automóviles por 10 empresas trasnacionales automotrices en el 2000 fue de 44.283 millones de vehículos, de los cuales 44.34% (19.633 millones) fueron manufacturados fuera de sus países de origen, lo que hace ver la importancia del desplazamiento selectivo de la manufactura y simultáneamente la trascendencia de la integración en red que la hace posible y también que los sistemas de comercialización sean internacionales y sus redes se estructuren en función de los mercados regionales a los que orientan la producción.

El desplazamiento de la manufactura y su organización en red hace evidente la importancia que tiene el garantizar la calidad del producto independientemente de la localización geográfica donde éste se produce. Al mismo tiempo hace ver la importancia que tienen en esta nueva estructura los métodos de organización como el “justo a tiempo” que constituye un elemento central para abatir costos, aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos e integrar el sistema en red de manufactura y comercialización mundial.

En el siguiente cuadro se puede observar los procesos de racionalización interna que se manifiestan tanto en el valor de los activos, número de trabajadores, así como de las ventas.

Cuadro Núm. 12
Industria automotriz: 10 principales ET, 1990-2000
dls. Constantes. Base 1996

Empresa	Venta (miles de mdd)				Activos (miles de mdd)				Trabajadores (miles)			
	Totales		Exterior		Totales		Exterior		Totales		Exterior	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	2000	1990	1990	2000	1990	2000
General Motors	141.86	172.70	43.02	45.09	209.54	283.56	61.16	70.35	767.2	386.0	251.3	165.3
Ford	113.61	159.14	55.00	46.87	201.98	265.13	64.19	74.75	370.4	350.1	188.9	185.3
Toyota	69.88	117.50	28.84	58.19	64.07	144.17	14.88	52.39	96.8	210.7	11.3	43.0
Nissan	41.51	45.56	19.54	26.85	42.33	48.27		21.52	129.5	133.8	30.7	39.7
V.W.	48.95	74.47	29.65	54.07	48.84	71.01		39.95	268.7	324.4	96	160.3
Daimler-Chrysler	61.51	142.57	35.12	45.56	52.44	175.04		57.16	376.8	416.5	73.4	83.5
Honda	31.28	54.74	18.72	39.20	20.93	42.29	7.79	23.95	79.2	115.5	23.8	56.2
Fiat	55.23	50.14	24.07	33.59	77.09	89.62	22.33	49.40	303.2	224	66.7	112.2
Renault	35.12	34.99	14.18	22.55	27.32	46.50	8.60	7.39	157.4	166.1	42.5	98.0
Peugeot	31.28	54.73	18.72	39.20	26.28	43.97	5.58	15.25	159.1	172.4	31.8	54.5
Total	630.23	906.54	286.86	441.17	770.82	1,209.56		412.11	2,708.3	2,499.5	816.4	998.0

Fuente: elaboración propia con base en la muestra de 65 empresas. Para la conversión a dólares constantes se tomó en cuenta el deflactor implícito de precios, con base en el PIB de E.U.A.

Durante el período 1990-2000 se observa que las ventas totales y del exterior se incrementaron (en términos constantes) en un 43.5%, lo que resalta la importancia que para estas empresas tienen las ventas en los mercados internacionales independientemente del lugar de producción. Implícitamente hace ver las dimensiones de sus redes de comercialización. Los activos se incrementaron 56.9%, representando los activos en el exterior para el año 2000 aproximadamente el 35% del total, lo que refleja la descentralización de sus procesos de producción. El total de trabajadores disminuyó un 7.7%: de 2,708.3 miles a 2,499.5 miles lo que refleja un proceso de racionalización interna, producto de la nueva organización de la producción y del aumento de la productividad en el trabajo (si bien se observa un crecimiento del 22.3% en el número de trabajadores en el exterior).

Cuadro Núm. 13

Productividad de la industria automotriz (dólares constantes)

Empresa	Ventas por trabajador (mdd)		Activos por trabajador (mdd)	
	1990	2000	1990	2000
General Motors	184.9	47.41	273.12	734.61
Ford	306.72	454.55	545.3	757.3
Toyota	721.9	557.66	661.88	684.24
Nissan	320.54	340.51	326.87	360.76
V.W.	182.17	229.56	181.76	218.89
Daimler-Chrysler	163.24	342.3	139.17	420.26
Honda	394.95	473.94	264.27	366.15
Fiat	182.15	223.84	254.25	400.09
Renault	223.12	210.65	173.57	279.95
Peugeot	196.6	317.46	165.18	255.04
Total	23.71	362.69	284.61	483.92

Fuente: cuadro anterior

Como se aprecia en los dos cuadros anteriores el desarrollo y estrategia específica de cada empresa condiciona y da forma a un proceso de racionalización que es desigual. Así si comparamos General Motors, la empresa automotriz más grande, con Toyota, que ocupa el 3er. lugar observamos que la GM durante el período incrementó 35.3% sus activos y 21% sus ventas, en tanto disminuyó en 50% el número de trabajadores. Por su parte Toyota incrementó en 125% sus activos, 68% sus ventas y en 117.6% sus trabajadores. La relación activos/trabajador en GM para el mismo período aumentó de 273.12 mdd a 734.61 mdd y en Toyota de 661.88 mdd a 684.24 mdd en tanto que la relación ventas/trabajador en GM crecieron de 184.90 mdd a 447.41 mdd y en Toyota disminuyeron de 721.90 mdd a 557.66 mdd. Esto muestra que a pesar de la disminución de sus ventas/trabajador en el período, la Toyota continúa siendo superior en esta relación a la GM. Estas diferencias muestran las distintas estrategias de racionalización interna de cada empresa. Por ejemplo, la GM finca su productividad en el incremento de activos y la disminución en el número de trabajadores, en tanto que la Toyota sustenta su productividad en la eficiencia para utilizar sus activos y trabajadores como se observa en la similitud en el crecimiento de ambos. En términos generales se puede plantear que son los nuevos métodos de organización de la producción y del trabajo los que aumentan la productividad en la medida en que permiten maximizar el rendimiento del capital y del trabajo y que no necesariamente el incremento de activos por trabajador es un indicador de aumento en la productividad.

Nissan Corp.

La distribución geográfica de las principales subsidiarias de Nissan es la siguiente:

Principales Subsidiarias y Afiliadas.

JAPÓN**Aichi Machine Industry Co., Ltd. ***

Oficina principal: Nagoya, Aichi
Manufactura y venta de máquinas, transejes y otros componentes relativos.

Calsonic Kasei Corporation **

Oficina principal: Nakano-ku, Tokio
Manufactura de acondicionadores de aire, radiadores, molles, componentes interiores y exteriores, medidores, arneses y bolsas de aire.

JATCO Transtechnology Ltd. *

Oficina principal: Fuji
Desarrollo, producción y mercadeo de transmisiones automáticas y componentes.

Knugawa Rubber Industrial Co., Ltd. **

Oficina principal: Chiba
Manufactura y venta de automóviles y otras partes, hechas de hule y resina sintética.

Nissan Diesel Motor Co., Ltd. **

Oficina principal: Saitama
Manufactura de camiones para labores pesadas y medianas, y máquinas de diesel.

Nissan Financial Services Co., Ltd. *

Oficina principal: Chiba
Autocrédito, arrendamiento, renta de carros y negocio de tarjetas.

Nissan Kohki Co., Ltd. *

Oficina principal: Kanagawa
Manufactura de máquinas de vehículo, ejes y equipo de máquinas marinas e industriales.

Nissan Shatai Co., Ltd. *

Oficina principal: Kanagawa
Manufactura de vehículos de pasajeros y comerciales.

Unisia JECS Corporation **

Oficina principal: Kanagawa
Manufactura y venta de sistemas y componentes automotrices, máquinas de oficina, equipo doméstico y maquinaria mecánica y eléctrica.

NORTE AMÉRICA**Nissan Canada, Inc. ***

Ubicación: Notario
Compañía nacional de ventas.

Nissan Mexicana, S.A. de C.V. *

Ubicación: México
Manufactura y venta nacional.

Nissan Motor Acceptance Corporation *

Ubicación: Torrance, California
Servicio de financiamiento y arrendamiento de productos Nissan.

Nissan North America, Inc. *

Ubicación: Gardenia, California.
Cuartel general para negocios de operación en Norte América, tales como producción, ventas y administración estratégica en general.

EUROPA**Nissan Europe N.V. ***

Ubicación: Amsterdam
Cuartel general para negocios de operación en Europa, tales como producción, venta y administración en general.

Nissan Motor Ibérica, S.A. *

Ubicación: España
Manufactura

Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd. *

Ubicación: Reino Unido
Manufactura

ASIA**Nissan Motor (China) Ltd. ***

Ubicación: Hong Kong
Compañía nacional de ventas

Siam Nissan Automobile Co., Ltd. **◆

Ubicación: Tailandia
Manufactura

Yulon Motor Co., Ltd. **

Ubicación: Taiwán
Manufactura

AMÉRICA LATINA**Colibrí do Paraná Ltda. ◆◆**

Ubicación: Brasil
Compañía nacional de ventas

MEDIO ORIENTE**Nissan Middle East F.Z.E. ***

Ubicación: Dubai
Cuartel general de ventas y mercadeo en el medio oriente.

ÁFRICA**Automakers (Pty) Limited ***

Ubicación: Sudáfrica
Manufactura

OCEANÍA**Nissan Motor Co. (Australia) Pty. Ltd. ***

Ubicación: Australia
Compañía nacional de ventas.

* Subsidiaria consolidada.

** subsidiaria no consolidada o compañía afiliada por el método de equidad.

◆ Nissan Motor Co., Ltd. Incrementó sus acciones en Siam Nissan Automobile Co., Ltd. De 25% al 74.9% en 2001.

◆◆ Colibrí do Paraná, Ltda. Recientemente establecida como Compañía Nacional de Ventas en Brasil, no fue consolidada en el año 2000, sino hasta 2001.

Fuente: Nissan Corp. 31 de marzo de 2001.

La Nissan², fundada en 1933, concentra en Japón las oficinas principales desde donde se establecen las líneas estratégicas globales de la empresa así como la investigación y desarrollo, innovación y diseño. Cuando alguna de estas fases se desplaza fuera de este país, lo hace hacia otros países desarrollados como es el caso de EUA para la región de Norteamérica.

Para el caso de Norteamérica la Nissan se estructura a través de 13 filiales interrelacionadas cada una de las cuales tiene un propósito y un papel diferente en la estructura de la empresa como son:

En Estados Unidos:

- Nissan North America
- Nissan Data Center
- Nissan Logistics Corporation
- Nissan Design America
- Nissan Technical Center North America
- Nissan North America –Smyrna/Decherd
- Nissan Trading Corp.
- Nissan Diesel of America
- Nissan Motor Acceptance Corporation
- Nissan Motor Corporation in Hawaii

En México:

- Nissan Mexicana

En Canadá:

- Nissan Canada
- Nissan Canada Finance

a)- Nissan North America: En 1958 se funda Nissan Motor Corp USA (NMC) para importar y hacer vehículos Datsun en EUA. En 1990 se crea Nissan North America Inc (NNA) para coordinar todas las actividades de Nissan en Norteamérica, mejorar el diseño, desarrollo, manufactura y mercadeo de vehículos Nissan. En 1998 las dos organizaciones fusionan sus operaciones con el nombre de Nissan North America Inc cuya misión es proveer a todo empleado y vendedor de Nissan e Infiniti con las herramientas de capacitación que necesitan para el constante mejoramiento y satisfacción del consumidor. Su cuartel general se ubica en Gardenia, California desde donde coordina todas las actividades en EUA, Canadá y México incluyendo el estilo automotriz, consumidores y financiamiento corporativo e ingeniería. Además comercia

² El análisis de la Nissan se llevó a cabo en base a datos tomados de la página de internet www.nissandriven.com

7 líneas de vehículos incluyendo el Sentra, Máxima, Xterra, Pathfinder, Frontier, Quest y el nuevo Altima a través de 1,100 vendedores continentales en EUA de su equipo de operaciones de venta.

Mediante esta filial la Nissan coordina la red para Norteamérica y concentra la información necesaria para definir y aplicar las líneas estratégicas de la empresa en la región.

b) Nissan Data Center, ubicado en Denver, incluye una red de comunicaciones con tecnología de punta que respalda el tráfico de datos para las filiales de Nissan en Norteamérica. El centro de datos, soportado por AT&T acarrea datos internacionalmente a localizaciones de Nissan en Europa y Japón.

Esta filial concentra y organiza la información relativa a los mercados de Norteamérica que permite a Nissan el conocimiento de su funcionamiento interno y evaluar su eficiencia para tomar las medidas necesarias, lo que le da una gran flexibilidad para aumentar o disminuir la producción según la demanda. Esto a su vez le permite, en los casos de fallas en los vehículos, determinar con precisión dónde, cuándo y qué número de éstos fueron producidos con defectos

c) Nissan Logistics Corporation, establecida para manejar el procuramiento de la logística para partes de maquinaria en Norteamérica, esta filial contribuye al fortalecimiento y consolidación de la red Nissan. Actúa como red de distribución que da pie a la consolidación y transportación de partes desde los proveedores hasta las plantas de ensamblaje en México y Japón.

Esta filial cumple el papel fundamental de articular los encadenamientos hacia atrás con los proveedores y hacia delante con otras filiales que alimentan las plantas de ensamble. Su funcionamiento eficiente es una expresión concreta del método “justo a tiempo”.

d) Nissan Design America (NDA) es un estudio de diseño reconocido mundialmente localizado en San Diego Calif., y es el hogar de 60 de los menos de 500 diseñadores automotrices en Norteamérica. En coordinación cercana con ingenieros de Nissan Technology Center North America (NTCNA) los diseñadores de NDA crean vehículos específicamente para el mercado de Norteamérica. Los diseñadores de Nissan son responsables de la creación del Altima, Máxima, Xterra, Frontier, así como del nuevo Z. Esta filial ha sido reconocida como uno de los centros de diseño más creativos del mundo que mantiene incentivada su capacidad para diseñar.

e) Nissan Technical Center North America (NTCNA), localizado en Farmington Hills, Mich., es responsable de combinar tecnología e ingeniería para crear automóviles que ofrezcan total satisfacción al cliente. Este proceso envuelve interacción y cooperación entre todo departamento técnico con resultados en “desarrollo total de vehículos”. Emplea un total de 474 trabajadores y representa una inversión de 80 mdd y es la única y más grande inversión en R&D en el extranjero por una automotriz japonesa³. También supervisa desarrollo de investigación a través de: Engine Testing and Emisión Certification, en Ann Arbor, Mich., Vehicle performance Development Center, en Los Angeles, Cal., Engineering liaison Offices en la planta de ensamble de Ohio y Nissan North America Smyrna en Tennessee. Además, NTCNA hace verificaciones de prueba de terreno en el Arizona Test Center (ATC) localizado en 3,050 acres en el desierto de Arizona cuyo intenso calor hace de ATC el lugar perfecto para las pruebas de vehículos Nissan para climas, calor durable, máquina de enfriamiento y funcionamiento del aire acondicionado. ATC tiene un ovalo de 5.7 millas de alta velocidad y 4 pistas individuales que son diseñadas para pruebas de durabilidad del vehículo, confiabilidad y confort. Los ingenieros de ATC observan pruebas de vehículos con responsabilidad continua no sólo en vehículos prototipo sino también de vehículos después de que éstos están en el mercado para asegurar confiabilidad a largo plazo.

Nissan Design America y Nissan Technical Center North America se encuentran estrechamente interrelacionadas a través de la investigación y desarrollo, innovación y diseño, fases que usualmente se concentran en el país de origen. Una de sus responsabilidades es garantizar la calidad y confiabilidad del producto a través de pruebas que se inician desde el diseño y continúan aún cuando el vehículo se encuentre en el mercado.

f) Nissan North America – Smyrna / Decherd. En Smyrna Tenn., Nissan North America –Smyrna cubre 5.2 millones de pies cuadrados en una de las plantas de producción automotriz más grande bajo techo en EUA en donde manufactura el Frontier, Xterra y Altima; su capacidad de producción alcanza los 500,000 vehículos al año, con más de 5 millones de vehículos construidos a la fecha. Por su parte el Centro Decherd produce transejes para el Altima, así como el Nissan Quest y la minivan

³ NTCNA invertirá 38.8 mdd durante el ejercicio fiscal que termina el 31 de marzo de 2003 con el objeto de ampliar su capacidad instalada y extender su Centro de Investigación e Ingeniería de Detroit. (El Financiero 9-VII-2002)

Mercury Villager. Entre ambas emplean unos 5,800 trabajadores que se incrementaran en 2,000 más para el año 2004.

g) Nissan Trading Corp., establecida en 1984 en Farmington Hills Mich., conduce complejas transacciones de comercio internacional que incluyen materiales automotrices, componentes y vehículos entre las filiales de Nissan y sus proveedores. Como resultado de la expansión de sus actividades la filial ha establecido cercanas relaciones con las 3 más grandes automotrices.

Esta filial tiene como responsabilidad fundamental regular tanto el comercio intrafirma como el de la empresa con sus proveedores. Además, por su ubicación en una región industrial donde se localizan las grandes empresas automotrices norteamericanas, le permite establecer relaciones con éstas en su competencia por el mercado.

h) Nissan Diesel of America, fundada en 1984, el distribuidor de camiones manufacturados por Nissan Diesel se encuentra en Irving Texas y emplea 45 trabajadores. La filial distribuye una línea completa de camiones de Diesel clase 4 y clase 7 bajo la marca de UD Trucs en 95 puntos de venta en EUA.

i).- Nissan Motor Acceptance Corporation (NMAC), incluyendo la division de servicios financieros Infiniti (IFS), es el brazo de servicios financieros de Nissan Norteamérica. Establecida en 1982 su énfasis es el de comprar de sus vendedores de Nissan e Infiniti los contratos de arrendamiento y ventas al por menor para sus clientes. NMAC provee inventario para ventas totales y financiamiento para préstamos de hipoteca y capital para los vendedores de Nissan. La filial ofrece financiamiento para la línea completa de vehículos Nissan vendidos en EUA. El Centro de Clientes de NMAC en Dallas Texas es responsable de todos los servicios de crédito, operaciones para servicios de cliente y funciones de apoyo. Por su parte la oficina de NMAC en Torrance Cal es el cuartel general de la empresa responsable del mercadeo, contabilidad financiera y remercadeo (la disposición de liberar arrendamiento, flotas de vehículos y crédito corporativo). Los administradores de servicios financieros ofrecen información respecto de productos y programas en hasta 1,250 puntos de venta.

j) Nissan Motor Corporation in Hawai es exclusivo distribuidor de vehículos de Nissan e Infiniti. Provee servicios a 8 puntos de venta y emplea directamente 37 trabajadores.

k)- Nissan Mexicana, establecida en 1961 como importador y distribuidor de vehículos Datsun, en 1966 comenzó a producir vehículos incluyendo el Sentra para Norteamérica convirtiéndose en el primer centro de producción de automóviles de

propiedad japonesa en Norteamérica. Posee una capacidad de producción de más de 300,000 vehículos, también produce máquinas y autopartes para distribución global. La filial emplea alrededor de 8,000 trabajadores en sus 4 centros de manufactura y distribución así como otros 446 trabajadores que se localizan en la oficina ejecutiva de Nissan en la Cd. De México:

El desplazamiento de la manufactura hacia México es posible debido a que las plantas de producción disponen del diseño ya elaborado así como de los parámetros de calidad que deben cumplirse. En la producción física tienen la capacidad instalada para aplicar la tecnología incorporada al producto y al proceso productivo que ya están previamente definidos. Su articulación en red bajo el método del “justo a tiempo” les permite garantizar el suministro adecuado de insumos por parte de los proveedores así como la integración a la red de comercialización nacional e internacional.

l)- Nissan Canada Inc, establecida en Ontario, mercadea y distribuye vehículos Nissan e Infiniti en Canadá y emplea directamente más de 200 trabajadores en 4 oficinas regionales, además de 3,331 trabajadores en 148 puntos de venta

j)- Nissan Canada Finance Inc. (NCFI) ofrece financiamiento y servicios de entrenamiento a vendedores de Nissan e Infiniti. Emplea 53 trabajadores y ayuda a los vendedores a generar relaciones con los clientes mediante la extensión de financiamiento en compras que van desde los vehículos individuales a las compras corporativas de flotillas.

Podemos observar que la integración de las redes regionales de producción y comercialización responde a las características de los mercados de consumo y al grado de desarrollo de los países que integran la región como condiciones fundamentales para desplazar fases del proceso productivo e implica una compleja estructura de comercio internacional intrafirma donde la calidad uniforme y el método de producción “justo a tiempo” permiten coordinar la red de producción y comercialización de manera eficiente.

En el año 1999 Nissan presentó un fuerte endeudamiento y un considerable rezago tecnológico que la obligó a aceptar una participación accionaria por parte de la Renault mediante la cual, a través de un programa llamado Alliance, ambas empresas obtendrían sinergias, compartirían costos en I&D y distribuirían las cargas de trabajo, además de aplicar los mejores métodos de organización⁴.

⁴ Ver fusión Nissan-Renault, cap. IV

Toyota Motor Co.

Empresa japonesa fundada en 1937, tiene su origen en 1918 derivada de la Toyota Spinning & Weaving Co. Ltd empresa que en 1937 obtiene su primer vehículo prototipo y plantearía los principios Jidoka, “Justo a tiempo” y Kaizen del sistema de producción Toyota por Taiichi Ohno, cuya aplicación culminaría en 1950. La aplicación de este sistema de producción ha sido el mejor factor para reducir inventarios y defectos en las plantas manufactureras de Toyota y sus proveedores a nivel mundial.

La estrategia de Toyota contempla producir la cantidad necesaria en el tiempo y lugar adecuados en función de la demanda de sus productos, lo cual requiere establecer relaciones de largo plazo con su red de proveedores. Como parte de esta estrategia cuando Toyota se desplaza al exterior, delega las responsabilidades corporativas de dirección en ejecutivos locales e integra la participación de la fuerza de trabajo en grupos mixtos de empresa-trabajador, además de su participación en programas culturales y educativos en las comunidades donde se instala con el fin tanto de asimilar el conocimiento, la experiencia y las características sociales, como de atenuar los problemas que puedan derivarse de la aplicación de su sistema de producción. Esto se expresa en la productividad global de la empresa.

Su evolución como empresa ha sido muy acelerada. En 1935 produjo localmente 20 vehículos; en 1959 los incrementó a 101,194, año en que con la instalación de una planta en Brasil, Toyota iniciaría su expansión a nivel mundial. Para 1980 incrementa la producción en Japón a 3.3 millones y en el extranjero alcanza 84 mil. Para 2001 en tanto la producción en Japón continúa en 3.3 millones de unidades, en el extranjero se incrementa a 1.78 millones lo cual refleja el desplazamiento de manufactura hacia otras regiones. Para 2002 produjo 5.9 millones de vehículos a nivel mundial equivalente a un vehículo cada 6 segundos, convertida en la tercer más grande productora automotriz, detrás de GM y Ford.

Toyota además de automotriz, se ha diversificado hacia las ramas de construcción, información y comunicaciones, actividades financieras, producción de yates de lujo, biotecnología y reforestación.

Entre 1990 y 2000 el número de trabajadores de Toyota se incrementó de 96.8 miles a 210.7 miles alcanzando en 2002 un total de 246.7 miles. Entre 1990 y 2000 sus ventas se incrementaron de 60.1 miles de mdd a 125.6 miles de mdd. Para este último año su inversión en I&D fue de 4,521.6 mdd que represento el 3.6% de sus ventas.

La red internacional de producción de Toyota se distribuye en 5 regiones. Japón, como país sede, concentra más del 50% de su producción y ventas de vehículos; 43% de esta producción la exporta al resto del mundo, principalmente a EUA, Europa y Asia.

La red de distribución y comercialización de Toyota comprende 160 países con un total de 564 subsidiarias y filiales de las cuales 355 están en Japón y 209 en otros países. Tiene 50 filiales bajo el método de propiedad compartida por intercambio de acciones (equity method) de las que 35 están en Japón y 15 en diversos países: La coordinación global de esta red se encuentra en Japón a través de sus cuarteles generales ubicados en Ciudad Toyota, Tokio y Nagoya, con oficinas de coordinación regional ubicadas en China, Taiwán y Australia.

Cuadro Núm. 14

Sistema de Producción Internacional de Toyota, 2001
(número de unidades)

Región/País	Plantas Ensambladoras	vehículos ensamblados	Producción	Exportación
Norteamérica	Ventas: 1,893,600 (a)		1,088,463	156,045
Canadá	Toyota Motor Manufacturing Canadá Inc. TMMC	Camry, Solara, Corola, Lexus	166,131	127,489
EUA	New United Motor Manufacturing Inc. NUMMI	Corola, Tacoma	305,691	2,703
EUA	Toyota Motor Manufacturing Kentucky Inc. TMMK	Avalon, Camry, Sienna	446,199	17,831
EUA	Toyota Motor Manufacturing Indiana Inc. TMMI	Tundra	170,442	8,022
Europa	Ventas: 666,000 (a)		219,542	168,113
Rep. Checa	Toyota Peugeot Citroen Auto Czech TPCA	Nuevo pequeño auto para 2005		
Francia	Toyota Motor Manufacturing TMMF	Yaris	61,904	47,390
Portugal	Salvador Caetano	Dyna, Hiace, Optimo	1,633	87
Turquía	Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. TMMT	Corolla	2,590	
Inglaterra	Toyota Motor Manufacturing UK. Ltd TMMK	Avensis, Corolla	153,415	120,636
Asia (excepto Japón)	Ventas: 721,000 (a)		374,096	71,053
Australia	Toyota Motor Corp. Australia	Camry, Corolla, Avalon	94,589	59,231
China	Tianjin Toyota Motor Co Ltd MTC		(b)	(b)
India	Toyota Kirloskar Motor Ltd	Qualis	28,440	
Indonesia	PT Toyota-Astra Motor	Camry, Corolla, TUV, Dyna, etc.	73,260	22
Malasia	Assembly Services Sbn.Bhd	Camry, Corolla, Dyna, Hiace, etc.	17,067	
Filipinas	Toyota Motor Philippines, Corp	Camry, Corolla, TUV	13,529	
Taiwan	Kuozei Motors Ltd	Tercel, TUV, Hiace, Corolla	67,495	
Tailandia	Toyota Motor Thailand TMT	Camry, Corolla, Hilux, Soluna, etc	77,415	11,800
Viet Nam	Toyota Motor Vietnam Co.	Corolla, Hiace, Camry TUV	2,301	
Africa	Ventas: 126,500 (a)		77,479	2,224
Sud Africa	Toyota South Africa Motors Pty	Camry, Corolla, Dyna, Hiace, etc	77,479	2,224
Latinoamérica	Ventas: 107,500 (a)		17,838	9,992
Argentina	Toyota Argentina S.A.	Hilux	16,200	7,904
Brasil	Toyota do Brasil S.A.	Bandeirante, Corolla, nuevo Corolla	1,638	1,350
Venezuela	Toyota de Venezuela C.A	Corolla, Land Cruiser, nuevo Corolla		738
Japon	Ventas: 2,291,502 ©		4,046,637	1,749,041
Total			5,891,550	

Fuente: Toyota Motor Company

(a) Producción local e importación de Japón

(b) comienza en 2002

© Sólo ventas domésticas. Incluye Toyota, Lexus, Daihatsu y Hino

Al interior de Japón, Toyota concentra 12 plantas manufactureras alrededor de la cd. Toyota productoras de vehículos, motores y autopartes⁵. La empresa cuenta además con 11 subsidiarias y filiales manufactureras entre las cuales se encuentran las nuevas plantas localizadas en Kyushu, Hokkaido y Tahoku que son 100% de su propiedad, en tanto en las 8 restantes tiene participación accionaria. Como parte del Grupo Toyota se encuentran también 14 empresas de propiedad compartida y una red de proveedores compuesta por 334 empresas organizadas en 2 asociaciones: Kyohokai y Eihokai.

Fuera de Japón Toyota cuenta con 45 plantas manufactureras en 26 países de las cuales 22 son ensambladoras de vehículos y 23 son productoras de autopartes. Su distribución geográfica es la siguiente:

Norteamérica	
Canadá	2
EUA	7
México ⁶	1
Latinoamérica	
Argentina	1
Brasil	1
Colombia	1
Venezuela	1
Europa	
Rep. Checa	1
Francia	1
Polonia	2
Portugal	1
Inglaterra	1
Turquía	1
Asia	
China	6
Indonesia	1
Malasia	2
Filipinas	2
Taiwán	1
Tailandia	4
Vietnam	1
India	1
Australia	1
Bangladesh	1
Paquistán	1
Africa	
Kenia	1
Sudáfrica	2

⁵ De estas 12 plantas la más antigua inició sus operaciones en 1938 y la más reciente en 1989, lo cual sugiere modernización y adaptación de la capacidad tecnológica instalada a las nuevas necesidades de la producción.

⁶ Plan para 2004

Dentro de las 41 subsidiarias principales de Toyota fuera de Japón se encuentran 2 dedicadas a la I&D (Toyota Technical Center USA Inc y Toyota Motor Technical Center China), 3 dedicadas al diseño (Caltly Design Research Inc USA, Toyota Europa Design Development en Francia y Toyota Motorsport BmbH Alemania), 2 empresas holding (Toyota Motor North America Inc., que controla las subsidiarias y filiales en EUA y Toyota Motor Europa Manufacturing, que controla las subsidiarias manufactureras en Europa) y 4 subsidiarias en ramas diferentes a la automotriz (Toyota Bio Indonesia, Toyota Motor –China- Investment, Toyota Techno Park India Private Limited y Australian Afforestation Pty Ltd)

La I&D en Toyota ocupa un lugar central para dar respuesta a la competencia y a las nuevas exigencias de seguridad y conservación del ambiente. Cuenta con los siguientes centros en I&D:

En Japón:

- a).- Head Office Technical Center: coordina las operaciones de I&D y soporta a los centros regionales en desarrollo técnico y diseño localizados en EUA y Europa. Es responsable de coordinar la planeación de vehículos, diseño, ingeniería y evaluación; interviene en áreas de tecnología sobre seguridad, conservación de energía y medio ambiente.
- b).- Higashi – Fuji Technical Center: Investiga y desarrolla nuevas tecnologías de vehículos y de motores.
- c).- Shibetsu Proving Ground: prueba y evalúa vehículos bajo condiciones de velocidad y calor.
- d) Toyota Central Research & Development Laboratories Inc: Investiga sobre nuevas tecnologías fundamentales para el Grupo Toyota.
- e) Tokio Design Research & Laboratory, realiza investigación y diseño sobre arte en el estilo y diseño.

En Europa:

- a).- TMME Technical Center, localizaciones en Bruselas (Bélgica), Derby (Inglaterra) y Kerpen (Alemania). Sus actividades consisten en evaluar y certificar vehículos, así como concentrar información técnica para dar soporte tanto para el desarrollo local de partes, como para la producción. Estos centros prueban y evalúan los vehículos y su ingeniería de acuerdo a lo establecido por la Head Office Technical Center y retroalimentan información sobre las necesidades de los clientes europeos.

b) Toyota Europe Design Development (ED): diseña colores interiores y exteriores de los vehículos para el mercado europeo.

En Norteamérica:

a).- Toyota Technical Center USA Inc. con localizaciones en Ann Arbor y Plymouth (Mich), Torrance y Gardenia (Cal), Wittman (Ariz) y Washington DC. Desarrolla y evalúa vehículos; certifica y concentra tanto información técnica como soporte técnico para la producción.

b) Caltly Design Research Inc., establecida en Newport Beach (Calif) diseña colores interiores y exteriores.

c) Toyota Canadá Cold Research Center: prueba y evalúa vehículos bajo condiciones de calor.

El proceso que Toyota sigue para producir vehículos pasa por 4 grandes fases: (ver siguiente diagrama)

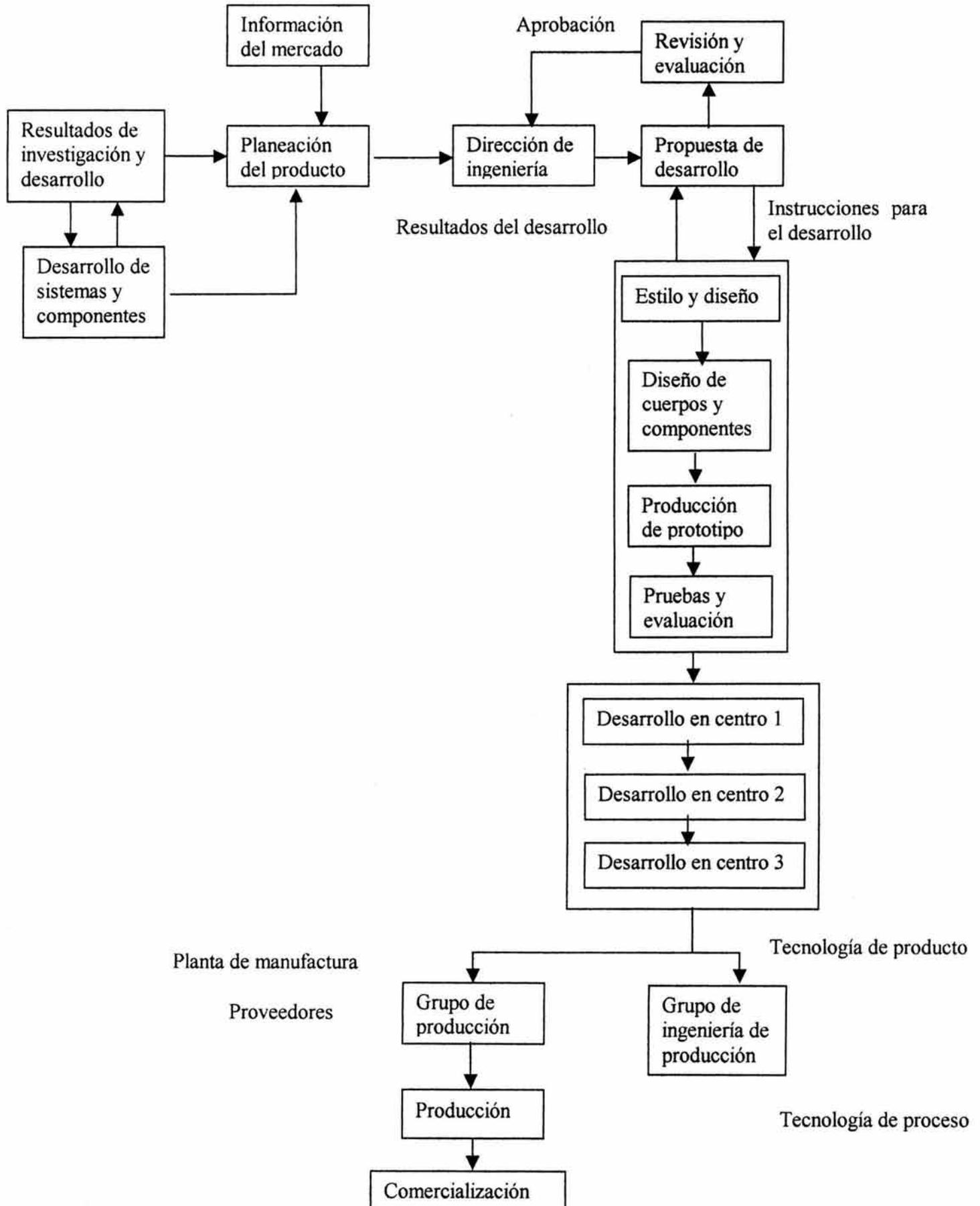
La fase 1 se inicia con la planeación de un producto que responde tanto a la información proveniente del mercado (sobre la demanda, necesidades de los clientes y la competencia), como a los avances en I&D y del desarrollo de sistemas y componentes.

Fase 2: una vez aprobado se traslada a la Dirección de Ingeniería para que elabore una propuesta del desarrollo del nuevo vehículo o innovación. Propuesta que debe ser aprobada.

Fase 3: integración de un equipo en el que se incorporan los especialistas en diseño y producción así como de comercialización y servicio, quienes se encargan del diseño y estilo, diseño de cuerpos y componentes, producción de un prototipo, así como la prueba y evaluación de éste. Si el resultado de este desarrollo es satisfactorio, se lleva a cabo el desarrollo del mismo en 3 centros diferentes para definir los requisitos de producción.

La fase 4 consiste en la integración de un grupo de ingeniería capacitado en la tecnología incorporada al producto y la tecnología del proceso de producción. Al mismo tiempo se define el grupo de producción (subsidiarias, filiales, proveedores, etc) que se responsabiliza de la manufactura contando con el soporte técnico del grupo de ingeniería y con métodos de aseguramiento de la calidad definida previamente y con el sistema de producción “justo a tiempo”. En la actualidad Toyota, en alianza con Nissan Motor Co e Hino, desarrolla vehículos con motores híbridos de gasolina y electricidad generados en base a celdas de hidrógeno gaseoso.

Proceso de Toyota para un nuevo producto



3.2.- Industria Química y Farmacéutica.

En las 9 empresas trasnacionales de la muestra dedicadas a la industria química y farmacéutica se observa lo siguiente para el período 1990-2000:

Cuadro Núm. 15
ET Químicas y Farmacéuticas. 1990-2000 (Dls. Constantes. Base 1996)

Empresa	Ventas (miles de mdd)				Activos (miles de mdd)				Trabajadores (miles)			
	Totales		Exterior		Totales		Exterior		Totales		Exterior	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
Bayer	30.1	26.9	23.6	23.3	29.5	31.7	16.5	19.9	171.0	120.4	80.0	65.9
Roche	8.1	15.9	7.8	14.9	20.7	40.2		23.2	52.7	64.8	41.8	58.2
Du Pont	44.0	27.3	20.3	13.9	45.2	36.7	18.6	13.1	124.9	93.0	36.4	36.0
BASF	33.7	31.5	22.2	24.6	28.3	33.9		21.7	134.6	103.3	46.1	48.9
Ferruzzi Montedison	16.3	12.3	9.3		35.8	18.6	15.6		44.9	29.7	22.3	
Dow Chemical	23.0	27.6	12.0	15.6	27.9	31.3	12.7	14.5	62.1	53.3	28.2	22.8
Glaxo Holding	6.6	25.3	5.9	17.3	10.0	25.6	7.1	11.2	33.2	107.5	20.9	58.0
Johnson & Johnson	13.0	27.9	6.7	11.3	11.1	32.0	5.1	13.5	84.9	101.9	44.0	55.3
Akso	11.1	11.8	7.3	11.1	9.4	10.2	6.2	8.1	69.8	68.4	47.7	55.6
Totales	185.9	206.5			217.9	260.2			778.1	742.3		

Elaboración propia en base a la muestra de 65 empresas

En el período las ventas a precios constantes crecieron 11.8% al pasar de 185.9 miles de mdd a 206.5 miles de mdd. En términos generales, para el año 2000 las ventas en el exterior para la mayor parte de las empresas alcanzaron más del 50% del total y en algunos casos llegaron a representar hasta el 85% de las ventas totales.

Los activos crecieron 19.4% durante el período: de 217.9 miles de mdd a 260.2 miles de mdd. Si bien en esta rama las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas han estado presentes, el crecimiento de los activos de las empresas de la muestra en gran parte se distribuyeron en la construcción de nuevas plantas, procesos de racionalización interna para la modernización de sus plantas y a crecientes inversiones en investigación y desarrollo. Dentro del total los activos en el exterior han cobrado una enorme importancia que pone de manifiesto un proceso de descentralización.

El número de trabajadores se redujo en 4.6% de 778.1 miles a 742.3 miles alcanzando los trabajadores en el exterior más de 400 mil.

Lo anterior muestra la creciente importancia que tienen las redes de producción y comercialización a nivel mundial en estas industrias.

Cuadro Num. 16

Productividad de las empresas transnacionales químicas y farmacéuticas.

Empresa	Ventas por trabajador (mdd)		Activos por trabajador (mdd)	
	1990	2000	1990	2000
Baycr	176.02	223.42	172.51	263.29
Roche	153.7	245.37	392.79	620.37
Du Pont	352.28	293.55	361.19	394.62
BASF	250.37	304.93	210.25	328.17
Ferruzzi Mont	363.37	414.14	797.32	626.26
Dow Chemical	370.37	517.82	449.27	587.24
Glaxo Chemical	198.79	235.35	301.2	238.14
Johnson & Johnson	153.12	273.79	130.74	314.03
AKSO	159.02	172.51	134.67	149.12
Totales	238.91	278.19	280.04	350.53

Fuente: cuadro anterior.

La productividad medida a través de ventas/trabajador y activos/trabajador creció en términos generales para el período 1990-2000.

Si comparamos la Dow Chemical con Du Pont se observa que para el 2000 la primera tiene ventas/trabajador de 517.82 mdd. en tanto la segunda de 293.55 mdd, aún cuando en ventas totales obtuvieron 27.6 miles de mdd y 27.3 miles de mdd respectivamente. Ambas empresas disminuyeron el número de trabajadores entre los años 1990 y 2000: Dow Chemical de 62.1 miles a 53.3 miles y Du Pont de 124.9 miles a 93 mil, lo cual parece reflejar una mayor productividad en la primera.

Específicamente en la industria farmacéutica el lanzamiento al mercado de un nuevo medicamento requiere de 12 a 15 años de investigación y pruebas, de allí que ésta sea la rama que destina mayores recursos en I&D ya que estas inversiones representan el 12.5% de sus ventas totales contra el 6.7% para el caso de la electrónica, 6.4% para la automotriz, 4.6% en la industria de transformación y 3.4% en la de maquinaria¹. El enorme gasto en I&D en la industria farmacéutica es un factor que impulsa la innovación constante e influye en fusiones y alianzas entre las grandes empresas que, de esta manera, buscan disminuir los costos al evitar duplicidades en la investigación y reducir el tiempo en el lanzamiento de nuevos productos.

¹ "El Maratón de las Pruebas", en **Research**, Rev. De Investigación de Bayer, No. 13, enero 2002, p. 17

Bayer AG²

La empresa químico-farmacéutica Bayer, fundada en 1864, para el 2000 presentó ventas, a precios corrientes, por 28.8 miles de mdd 86.4% de las cuales las realizó en el exterior y activos por 33.9 miles de mdd (62.8% en el exterior). Cuenta con las siguientes 4 divisiones:

Salud

Farma
Consumer Care
Diagnóstico

Agricultura

Agro
Sanidad Animal

Polímeros

Plásticos
Caucho
Poliuretanos
Materias primas para pintura, pigmentos y campos especiales
Fibras

Química

Química básica y fina
Productos Especiales
Haarman & Reimer
H C Starck
Wolf Walsrode

El negocio de productos para la salud significan una tercera parte de sus ventas, el resto proviene de químicos, polímeros y productos químicos para agricultura³.

La Bayer está presente en 5 continentes con alrededor de 350 filiales y subsidiarias cuyas actividades se centran especialmente en Europa, Norteamérica y Asia. La sede de la central del Grupo es Leverkusen, en Alemania, desde donde se dirigen y coordinan las actividades del grupo en todo en mundo y que se distribuyen de la siguiente manera:

-Europa:

Centros de Investigación:

² Información obtenida de la propia empresa a través de sus publicaciones: **Nombres, Cifras, Hechos 2001-2002**, así como del **Annual Report 2000** y las revistas **Research**, la revista de investigación de Bayer No. 13 de enero 2002 y **Report**, la revista corporativa de Bayer 1/2002.

³ En junio de 2002 Bayer adquirió por 6,800 mdd Aventis CropScience de Aventis SA t Shering AG, con lo que se convirtió en el segundo fabricante mundial de productos químicos para las cosechas. (El **Financiero**, 4-VI-2002)

2 en Alemania, 1 en Dinamarca y 1 en Suecia

Centros de Producción:

5 en Alemania, 4 en Bélgica, 7 en Francia, 6 en Gran Bretaña, 1 en Irlanda, 6 en Italia, 7 en España y 1 en Portugal.

Sedes Centrales de Comercialización:

Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia Gran Bretaña, Grecia, Irlanda, Italia, Holanda España, Portugal, Noruega, Suiza, Austria y Suecia

-Europa del Este

Representaciones:

Bulgaria, Rep. Fed de Yugoslavia, Croacia, Polonia, Rumanía, Fed. Rusa. Rep. Eslovaca, Eslovenia, Rep. Checa, Ucrania, Bielorrusia. Países Bálticos y Hungría.

-Norteamérica:

Centros de Investigación: 9 en EUA

Centros de Producción: 1 en Canadá y 4 en EUA

Sedes Centrales de Comercialización: 4 en Canadá y 3 en EUA

-Asia Pacífico:

Centros de Investigación: 2 en Japón

Centros de Producción:

2 en Japón, 1 en Australia, 1 en China, 1 en la India, 1 en Indonesia, 1 en Corea

Sedes Centrales de Comercialización:

Japón, Australia, China, India, Indonesia, Corea, Malasia Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Taiwán, Tailandia y Vietnam.

-Latinoamérica:

Centros de Producción:

2 en Argentina, 3 en Brasil, 1 en El Salvador, 1 en Guatemala, 1 en Colombia, 1 en México y 1 en Venezuela

Sedes Centrales de Comercialización:

Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Costa Rica, Rep. Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Colombia, Nicaragua. México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Cuba y Sto. Domingo.

-Africa y Oriente Próximo:

Centros de Producción:

1 en Kenia, 1 en Marruecos, 1 en Pakistán, 3 en Sudáfrica y 1 en Turquía

Sedes Centrales de Comercialización:

Egipto, Argelia, Ghana, Iran, Kenia, Marruecos, Pakistán, Zimbawe, Sudáfrica, Turquía y Arabia Saudita

Al 31 de diciembre del 2000 Bayer empleaba un total de 122,100 trabajadores distribuidos en un 58.6% en Europa, 20.9% en Norteamérica, 10.4% en Asia y 10.1% en América Latina, África y Oriente próximo. Del total 12,000 son científicos dedicados a investigación y desarrollo, 7,000 de los cuales se ubican en Alemania y 3,500 en EUA, donde más de 2,000 de éstos trabajan en investigación central y desarrollo técnico

La I&D de la Bayer se concentra en Alemania, EUA, Japón, Dinamarca y Suecia. El centro de investigación tiene su sede en Leverkusen. Los centros de investigación farmacológica, dedicados a diversos campos, se encuentran en Elberfeld (Alemania), West Haven (EUA) y Kansai Science City (Japón). En estos 3 países también se encuentran grandes centros de investigación de productos fitosanitarios y veterinarios: en Alemania en el Centro Agropecuario de Monheim, en Japón en Yuki City y en EUA en Kansas City. El ámbito de actividad polímeros lleva a cabo sus labores de investigación en las sedes de Alemania, EUA y Canadá.

Con el objeto de asegurar su posición tecnológica Bayer dedica casi el 18% de los gastos de investigación a cooperación con organismos externos como institutos y empresas internacionales especialmente en los campos de la agricultura y salud⁴. Lo que impulsa esta cooperación son las nuevas tecnologías que han provocado una revolución en la investigación. Por ejemplo la investigación genómica y bioinformática o la química combinatoria.

En proyectos de investigación Bayer tiene acuerdos de cooperación con las siguientes empresas: en el área de farma con Millennium Pharmaceutical Inc (EUA), LION Bioscience AG (Alemania) y CuraGen Corp (EUA). Y en el área de agro con Paradigm Genetics Inc (EUA), LION Bioscience AG (Alemania) y Exelixis Pharmaceuticals Inc (EUA).

La I&D de nuevos fármacos, por sus características, está sujeta a diversas fases como son: investigación del principio activo⁵, estudios preclínicos⁶ y tres fases de aplicación en humanos antes de que el medicamento sea autorizado para su introducción

⁴ Como es el caso de los proyectos de inversión y colaboración científico técnica con la Academia China de Ciencias.

⁵ Principio activo = análisis de las moléculas contra enfermedad objetivo.

⁶ Aplicación del principio activo en animales.

al mercado, por último una fase de investigación sobre los efectos secundarios del medicamento. En cualquiera de las fases tanto la investigación como el producto pueden ser desechados o retirados del mercado lo que genera serios problemas económicos a la empresa, como le sucedió a la Bayer con los medicamentos “Baycol” reductor del colesterol⁷ y “Kogenate” para la hemofilia, lo que impulsó a la empresa a decir que no puede seguir produciendo por sí sola medicamentos y busca por lo tanto alianzas con otras empresas para producir nuevos fármacos⁸.

La I&D de Bayer se concentra en Alemania y otros países desarrollados donde se determina la eficacia y calidad del producto. A través de mecanismos de comercio intrafirma se coordina las redes de producción regional sujetas a métodos de aseguramiento de la calidad y que a su vez se vinculan a redes más amplias de comercialización.

DuPont⁹

La empresa DuPont fue fundada en 1802 como fabricante de explosivos. Un siglo después se orientaría globalmente hacia la química, materiales y energía. Entre 1990 y 2000 llevó a cabo una reorganización estratégica centrada en el desarrollo de las ramas que consideraba serían las más dinámicas y de mayores ganancias. Así daría gran impulso a procesos de innovación en base a grandes inversiones en I&D para crear productos únicos. La reorganización implicó también una gran racionalización interna que conllevó la reducción en el tamaño de la empresa: sus activos por 38.9 miles de mdd en 1990 si bien se incrementaron para 1997 a 42.7 miles de mdd, éstos se redujeron a 39.4 miles de mdd para el 2000, en tanto que sus trabajadores de 124.9 miles en 1990 se redujeron a 93 mil para el 2000 y a 79 mil en 2002¹⁰.

⁷ En la comercialización del Baycol, éste presentó secuelas que podían causar la muerte en el paciente al combinarse con otros medicamentos, lo que obligó a retirar del mercado este medicamento causando pérdidas cuantiosas para la empresa dado la inversión hecha durante años en I&D así como por las demandas a las que se enfrentó por las secuelas provocadas.

⁸ La búsqueda de nuevos socios se hizo más urgente cuando los reguladores estadounidenses exigieron más estudios de “Levitra” un tratamiento contra la impotencia sexual que Bayer planeaba lanzar al mercado en 2002, lo que postergó su comercialización para un año después.

⁹ El análisis de la empresa se llevó a cabo en base datos obtenidos de la página de internet www.dupont.com.

¹⁰ En su proceso de reestructuración DuPont en 1999 vendió a la empresa Conoco. También vendió sus activos de poliéster a su socio mexicano ALPEK. Otros activos fueron negociados con Haci Omer Sabanci de Turquía y con Teijin. Compró el 80% de las acciones restantes de la productora de semillas Pioneer Hi-Bred: adquirió la firma de recubrimientos Huberts a Hoechst. En 2001 vendió sus operaciones farmacéuticas a Bristol-Myers Squibb. En 2002 separó las operaciones de fibras textiles de bajo crecimiento y compró Polar Visión para promover la unidad de negocios en electrónica y comunicaciones. (“DuPont Gets an Overhaul” en **Chemical & Engineering News**, April 15, 2002)

DuPont se encuentra organizada en 6 divisiones principales: a) Electrónica y comunicaciones tecnológicas, b) Materiales de alto rendimiento, c) Tecnologías de color y recubrimiento, d) Protección y seguridad, e) Agricultura y nutrición y f) Textiles e interiores. La empresa tiene operaciones en 70 países y es proveedor de productos en los siguientes mercados: aviación y aeroespacial, agricultura, ropa y textiles, automotriz, biotecnología, química y petroquímica, construcción y arquitectura, bienes de consumo, eléctrico y electrónica, alimentos y nutrición, cuidado de la salud, transporte marino y ferrocarrilero, empaques, plástico y elastómeros, impresión y publicidad, pulpa y papel y minería.

DuPont cuenta con 135 subsidiarias y filiales de manufactura y proceso agrupadas en 5 regiones. Las principales subsidiarias se distribuyen de la siguiente manera:

Norteamérica	
Canadá	1
EUA	38
México	5
Sudamérica y el Caribe	
Argentina	3
Brasil	2
Colombia	1
Bermuda	5
Islas Vírgenes	1
Europa y Oriente Medio	
Austria	3
Bélgica	3
Rep. Checa	1
Dinamarca	2
Francia	7
Alemania	6
Hungría	1
Italia	2
Luxemburgo	5
Holanda	8
Polonia	1
Portugal	1
España	2
Suecia	3
Suiza	3
Inglaterra	7
Asia Pacífico	
Australia	1
China	7
Hong Kong	1
India	1

Indonesia	1
Japón	2
Rep. De Corea	1
Singapur	2
Taiwán	2
Tailandia	1
Nueva Zelanda	1

Cuenta también con filiales menores en Chile, Venezuela, Bosnia, Croacia, Egipto, Finlandia, Grecia, Irlanda Macedonia, Noruega, Rusia, Arabia Saudita, Eslovenia, Turquía. Ucrania, Yugoslavia, Malasia, Filipinas, Sudáfrica y Simbawe.

Para el año 2000 su inversión en I&D fue de 1,776 mdd, equivalentes al 6.3% de sus ventas totales. DuPont cuenta con más de 40 laboratorios en I&D en EUA y otros 35 más en 11 países, con un total de 6,100 científicos y expertos tecnológicos. Además, tiene convenios de colaboración con el Instituto Tecnológico de Massachussets en el área de materiales de biomasa, así como pequeñas colaboraciones para el desarrollo de tecnología con otros centros académicos, industrias, gobiernos y clientes. Su Centro de I&D (CR&D), ubicado en Wilmington, Del. emplea aproximadamente 1500 científicos y es el lugar donde se decide la orientación estratégica de la investigación en función de los negocios centrales de la empresa y en donde cada proyecto de investigación está en función de las ganancias que pueda reportar. El CR&D se sustenta en 3 centros corporativos que son: Centro Corporativo de Análisis de la Ciencia, Centro Corporativo para investigación de Ingeniería y Centro de Información Tecnológica y Servicios de Investigación. DuPont también cuenta con el proyecto tecnológico APEX orientado a la investigación de largo plazo y tecnologías fundamentales y que involucra desarrollos de nuevas tecnologías de aplicación con las cuales la empresa busca ser proveedor de materiales únicos, componentes y dispositivos básicos para las industrias que utilizan tecnologías de aplicación¹¹.

Las patentes para DuPont representan sus activos intangibles concretadas en las 17,000 patentes activas alrededor del mundo (tan sólo en el año 2000 registró 408 patentes). Los activos intangibles son una parte muy importante en la estrategia de la empresa ya que le permiten vincularse a otras empresas a través de licencias, ventas o donaciones que le representan ingresos para nuevas inversiones en I&D, así como la flexibilidad para llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas en las siguientes

¹¹ El Proyecto APEX se centra en 3 grandes áreas: a) Ciencia bioquímica e Ingeniería, b) Ciencia de Materiales e Ingeniería y c) Ciencia Química e Ingeniería.

líneas tecnológicas: biotecnología, ciencias químicas y catálisis, recubrimientos, fibras, imagen, modelos y simulación, polímeros, electrónica y manufactura

Se puede apreciar que DuPont concentra la I&D en EUA y otros países desarrollados. Se trata de una empresa altamente diversificada que a su vez es proveedora de otras ET y que busca concentrarse en ramas que en un futuro próximo serán las más rentables. Parte de su estrategia de redes de producción y comercialización se finca en la propiedad de los resultados de su investigación básica y en el otorgamiento de las licencias a empresas que utilicen sus productos patentados, así como de la tecnología de aplicación necesaria que ella misma desarrolla.

3.3.- La Industria Electrónica.

En las 8 empresas trasnacionales de la muestra dedicadas a la industria electrónica se observa lo siguiente

Cuadro Núm. 17
ET Electrónicas (dls. Constantes: base 1996)

Empresa	Ventas (miles de mdd)				Activos (miles de mdd)				Trabajadores (miles)			
	Totales		Exterior		Totales		Exterior		Totales		Exterior	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
General Electric	67.1	121.5	9.7	46.3	179.0	408.8	19.2	148.8	298.0	313.0	62.6	145.0
Philips Electronics	35.8	32.7	33.5	31.2	35.6	33.6	27.1	26.1	272.8	219.4	217.1	184.2
Siemens AG	45.6	70.1	17.1	50.5	50.1	67.5			373.0	447.0	143.0	
Alcatel Alsthom	30.9	27.6	15.1	23.7	44.4	37.0	17.8	22.9	205.5	131.6	113.0	83.5
Sony Corp.	24.3	59.6	14.8	40.0	37.9	63.7	17.4	28.3	112.9	181.8	62.1	109.1
Hitachi Ltd.	52.3	70.6	11.7	20.7	64.5	86.8	7.0	13.8	300.0	337.9	45.0	67.8
Electrolux	16.2	12.7	13.8	12.3	13.6	8.9	9.1		150.9	87.1	123.3	79.0
Toshiba Corp.	38.7	50.3	12.0		45.6	42.7	2.6		162.0	188.0	27.0	
Totales	310.9	445.1			470.7	749.0			1,875.1	1,905.8		

Elaboración propia en base a la muestra de 65 empresas

Entre 1990 y 2000 las ventas a precios constantes aumentaron un 43.16%, de 310.9 miles de mdd a 445.1 miles de mdd; los activos crecieron 59.12% de 470.7 miles de mdd a 749 miles de mdd, en tanto los trabajadores sólo lo hicieron en 1.6% de 1,875.1 miles a 1,905.8 miles, lo que implica que estas empresas están en constante racionalización interna que conlleva un aumento creciente en la productividad en base a la utilización de nuevas tecnologías de aplicación y de organización que, como el “justo a tiempo”, les permiten el funcionamiento eficiente de sus redes.

El cuadro muestra que las ventas, activos y trabajadores en el exterior tiende a aumentar, lo que refleja la importancia creciente de la descentralización de los procesos de producción y de su integración en red, así como su articulación a las redes de comercio internacional.

Cuadro Núm. 18
Productividad de las empresas transnacionales electrónicas.

Empresa	Ventas por trabajador (mdd)		Activos por trabajador (mdd)	
	1990	2000	1990	2000
General Electric	225.16	388.18	600.67	1306.07
Phillips electronics	131.23	149.04	130.5	153.14
Siemens AG	12.25	156.82	134.31	151
Alcatel Alsthom	150.36	209.72	216.05	281.15
Sony Corp.	215.23	327.83	335.69	350.38
Hitachi Ltd.	174.33	208.93	215	256.88
Electrolux	107.35	145.81	90.12	102.18
Toshiba Corp.	238.89	267.55	281.48	227.12
Totales	165.8	233.55	251.02	393.01

Fuente: cuadro anterior

En lo general, la productividad de estas empresas, estimada en función de las ventas/trabajador, activos/trabajador, se incrementó para el período 1990-2000, aún cuando se aprecia disparidad. Si comparamos la General Electric con la Sony Corp. vemos que la primera incrementó los activos/trabajador de 600.67 mdd a 1,306.07 mdd en tanto la segunda lo hizo de 335.69 mdd a 350.38 mdd. Por su parte las ventas/trabajador para el año 2000 fueron de 388.18 mdd en General Electric y de 327.83 mdd en Sony, lo cual supondría que la productividad es mayor en esta última empresa, producto de las formas de organización y los métodos de trabajo presentes en ambas empresas.

Hitachi¹²

Empresa fundada en 1910, constituye una de las compañías mundiales líderes en información y electrónica. La Hitachi manufactura y vende un vasto rango de 20,000 productos incluyendo computadoras, semiconductores, productos de consumo, equipo industrial y de energía, sistemas de información, materiales y servicios.

¹² El análisis de la empresa se llevó a cabo en base a datos obtenidos de la página de internet www.hitachi.com

El Grupo Hitachi está compuesto por 1,047 subsidiarias alrededor del mundo en las que emplea 338,000 trabajadores y se distribuye en las siguientes ramas económicas:

- sistemas de información y electrónica	32%
- Energía y sistemas industriales	24%
- Servicios logísticos, financieros y otros	22%
- Materiales y componentes	13%
- Productos al Consumidor	9%

Geográficamente las principales subsidiarias manufactureras de Hitachi se distribuyen de la siguiente manera:

<u>Región /País</u>	<u>Manufactura</u>	<u>Ingeniería y Servicios</u>
América		
USA	4	3
Europa		
- Francia	1	
- Alemania	1	
- Inglaterra	1	1
Asia:		
China	2	1
Japón	20	17
Filipinas	1	
Malasia	1	
Singapur	4	1
Oceanía		
Australia	1	

Cuenta además con una amplia red de estaciones de servicio de reparación, ventas y mantenimiento de productos al consumidor distribuidos en Norteamérica, Europa, Oriente Medio, Africa, Asia, Oceanía y América Latina.

La corporación Hitachi está estructurada a través de 14 grupos con funciones específicas:

- Power & Industrial Systems
- Industrial Components & Equipment
- Building Systems
- Finance & Distribution Systems
- Industrial Information Systems
- Gov't & Public Corp. Information Systems
- Telecom & Inform. Infraestructure System
- Information Systems
- Digital Media
- Consumer Products
- Displays
- Semiconductor & Integrated Circuits

- Automotive Products
- Instruments
- Information & Networks Services

Cada uno de los grupos tiene un jefe ejecutivo (CEO) que si bien cuenta con gran autonomía para tomar decisiones, a su vez depende estratégicamente de las decisiones que se toman por el equipo corporativo y la dirección global de la empresa. Hitachi a través del Grupo Information & Network Services, ubicado en Japón, coordina su red de proveedores a nivel mundial así como la calidad de sus productos, la entrega justo a tiempo, la comercialización y los servicios de mantenimiento.

Cada año Hitachi invierte aproximadamente un 7% de sus ventas en I&D. Para el año 2000 Hitachi invirtió en este rubro \$ 3,512 mdd. Cuenta con 16,900 investigadores distribuidos en 32 laboratorios concentrados principalmente en Japón (Central Research Laboratories; Advanced Research Laboratory; Hitachi Research Laboratory: Mechanical Engineering Research Laboratory; Production Engineering Research Laboratory; Systems Development Laboratory y Power & Industrial Systems R&D Laboratory), en EUA (Hitachi America Ltd Research & Development Division), Europa (Hitachi Europa Ltd Corporate Technology Group establecido en Inglaterra y del que dependen los laboratorios ubicados en Cambridge, Dublín, Milan y Niza) y China (Hitachi China Ltd Research & Development Center). Muchos de los proyectos en I&D se realizan en colaboración con instituciones académicas, industrias y gobiernos.

Hitachi está altamente concentrada en Japón tanto en I&D, como en manufactura, ingeniería y servicios. Coordina centralmente sus proveedores a nivel mundial, determina los parámetros de calidad y los métodos de aseguramiento de la misma, así como la producción “justo a tiempo” para el funcionamiento adecuado para la red de sus centros de manufactura en no más de 10 países, así como la red de ingeniería localizada en 5 países y que, a su vez, se vinculan a su amplia red mundial de ventas y mantenimiento.

3.4.- Industria Alimentaria

En las 2 ET de la muestra dedicadas a la industria alimentaria, Nestlé y Unilever, encontramos lo siguiente

Cuadro Núm. 19
ET de Alimentos
Dis. Constantes. Base 1996

Empresa	Ventas (miles de mdd)				Activos (miles de mdd)				Trabajadores (miles)			
	Totales		Exterior		Totales		Exterior		Totales		Exterior	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
Nestle	42.4	46.4	41.6	45.7	32.6	37.4	29.1	33.0	199.0	224.5	192.1	218.1
Unilever	46.1	41.4	19.4	24.4	28.7	49.2		19.1	304.0	295.0	261.0	215.0
Totales	88.5	87.8	61.0	70.1	61.3	86.6			503.0	519.5	453.1	433.1

Elaboración propia en base a la muestra de 65 empresas

Durante el período 1990-2000 mientras sus ventas totales a precios constantes disminuyeron 0.79%, de 88.5 miles de mdd a 87.8 miles de mdd, sus ventas al exterior crecieron en 14.9%. Sus activos totales se incrementaron 41.27%, de 61.3 miles de mdd a 86.6 miles de mdd. Sus trabajadores totales sólo crecieron 3.3%, de 503 miles a 519.5 miles (en el caso de sus trabajadores en el exterior éstos disminuyeron 4.4% en el período).

En estas dos empresas, sobre todo en el caso de Nestlé, se observa que las ventas, activos y trabajadores en el exterior representan hasta un 90% del total lo que en buena parte se debe al tipo de productos que elaboran.

Se puede apreciar que la racionalización de estas empresas se da tanto en sus sistemas de recolección de materia prima con la que proveen a sus plantas de manufactura como en el eficiente sistema de distribución, lo que implica una estrecha relación entre la manufactura y los sistemas de comercialización que, basados en el “justo a tiempo”, les permite abastecer sus productos a diferentes nichos de mercado. La distribución eficiente de sus productos disminuye el desperdicio y con ello las pérdidas de capital que ello les significa.

Las ventas/trabajador para el mismo período se redujeron en Nestlé de 213.06 mdd a 206.68 mdd y crecieron en Unilever de 130.26 mdd a 140.33 mdd, en tanto los activos/trabajador se incrementaron de 163.82 mdd a 166.59 mdd en la primera y de 94.4 mdd a 166.78 en la segunda, lo que hace ver las distintas estrategias que cada empresa lleva a cabo.

Nestlé¹³

Empresa fundada en 1866 por Henry Nestlé. Ya para 1900 tenía plantas de manufactura en EUA, Inglaterra, Alemania y España; favorecida la demanda de sus productos por la 1ª Guerra Mundial instalaría plantas manufactureras en Australia, Singapur, Hong Kong y Bombay. A partir de 1905 su expansión se ha caracterizado por una serie de fusiones y adquisiciones como son las siguientes:

1905 fusión entre Nestle y Anglo –Swiss Condensed Milk; 1929 fusión con Peter-Cailler-Kohler Chocolats Suisses SA., 1947 Fusión con Alimentaria SA (Maggi); 1971 Fusión con Ursina-Franck (Switzerland); 1985 adquisición de Carnation (USA); 1988 adquisición de Buitoni-Perugina (Italia); 1988 adquisición de Rowntree (GB); 1992 adquisición de Perrier Vittel Group (Francia); 1995 adquisición de Victor Schmidt & Stone (Austria); 1997 adquisición de San Pellegrino a través de Perrier; 1998 adquisición de Spillers Petfoods de GB; 1999 se deshizo del brazo Findus; 2000 adquisición de PowerBar; 2001 adquisición de Ralston Purina, 2002 Perrier Vittel Group se renombra como Nestlé Waters; 2002 adquisición de Chef America Inc., así como Nestlé pasa a controlar la productora norteamericana de helados Dreyer's por 2,400 mdd.¹⁴

Durante el período 1990-2000 las ventas de Nestlé crecieron 35.9%, de 36.5 miles de mdd a 49.6 miles de mdd; sus activos se incrementaron en 42.8%, de 28 miles de mdd a 40 miles de mdd y sus trabajadores lo hicieron en 12.8% alcanzando un total de 224.5 miles. Sus ventas en el exterior representaban para el 2000 el 98.6% de las ventas totales, sus activos en el exterior representaban el 88.2% de los activos totales y sus trabajadores en el exterior representaban el 97.4% del total. La importancia del mercado externo para esta empresa es fundamental dado que sus plantas en el exterior se abastecen en gran parte de materias primas producidas en la región y sus productos requieren de una distribución rápida y eficiente para evitar desperdicio y pérdida de capital.

La Nestlé produce y comercializa 5 grandes líneas de productos: Bebidas, Leche y Helados, Alimento para mascotas, Chocolate y Productos Farmacéuticos.

La estructura de Nestlé a nivel mundial se organiza en 3 grandes redes regionales de producción y ventas que comprenden 468 plantas manufactureras que emplean un número aproximado de 229,765 trabajadores y se distribuyen de la siguiente manera:

Plantas manufactureras de Nestlé

América	142
EUA	57

¹³ El análisis de Nestlé se llevó a cabo a información obtenida de la página de internet www.nestle.com.

¹⁴ Datos tomados de la parte histórica de Nestlé en su página de internet.

Brasil	21
México	14
Canadá	11
Argentina	8
Chile	7
Colombia, Rep. Dominicana y Ecuador (3 c/u)	9
Cuba, Panamá y Venezuela (2 c/u)	6
Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Nicaragua, Perú, Pto. Rico, Trinidad y Tobago y Uruguay (1 c/u)	9
Europa	194
Francia	39
Alemania	24
Italia	24
Reino Unido	23
España	19
Suiza	9
Holanda	7
Polonia y Rusia (6 c/u)	12
Portugal	5
Grecia, Hungría y Turquía (4 c/u)	12
Bélgica, Rep. Checa e Irlanda (3 c/u)	9
Rumanía y Suecia (2 c/u)	4
Austria, Bulgaria, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Eslovaquia y Ucrania (1 c/u)	7
Asia, Oceanía y Africa	132
Rep. Popular China	18
Sud Africa	13
Australia e Israel (12 c/u)	24
Filipinas, Malasia y Tailandia (7 c/u)	21
India	6
Pakistan	5
Indonera y Egipto (4 c/u)	8
Japón, Nueva Zelanda y Vietnam (3 c/u)	9
Costa de Marfil, Arabia Saudita y Sri Lanka (2 c/u)	6
Bangadesh, Camboia, Fidji, Camerún, Ghana, Iran, Jordania, Guinea, Kazahastan, Kenia, Libano, Marruecos, Nva. Caledonia, Nigeria, Nueva Guinea, Rep. de Corea, Senegal, Singapur, Siria, Tunes, Uzbekistán y Zimbawe (1 c/u)	20

En cada área geográfica se estructura una red regional que coordina la manufactura, distribución y ventas que le permite satisfacer la demanda de sus productos en los diversos nichos de mercado nacionales y regionales.

Nestlé concentra en Suiza tanto la I&D como las decisiones estratégicas. Para el año 2001 el 32.3% de sus inversiones se orientaron a la administración, distribución e I&D.

Por las características de los productos la empresa se basa en gran parte en la recolección de materias primas (leche, cacao, café) basada en un sistema de redes de proveedores a nivel nacional y regional, los cuales deben cumplir con las normas de calidad, cantidad y entrega a tiempo que establece la Nestlé. Por ejemplo:

Nestlé opera 18 plantas manufactureras en China donde produce bebidas, productos lácteos, nutrición infantil, helados, chocolate, etc. con ventas cercanas a 1 billón de chf (francos suizos) en el 2000.

Con el fin de garantizar la más alta calidad en sus productos, la empresa implementó en 1994 un programa de desarrollo de proveedores en agricultura, lácteos y empackado. Para 1997 el 98% de éstos eran proveedores locales. Para la selección de proveedores Nestlé desarrollo una hoja de especificaciones con los requerimientos y criterios que todo proveedor debía cumplir incluyendo auditorías e inspecciones, sistemas de aseguramiento de la calidad, competencia técnica, viabilidad económica e historia de calidad.

En el desarrollo de este programa Nestlé facilitó la información, asistencia técnica y, en algunos casos, soporte financiero. Mediante este programa la empresa contribuyó a aumentar la competitividad de sus proveedores. De un total de 154 proveedores, 45 eran filiales extranjeras o joint ventures y 109 locales (de los proveedores más importantes 6 eran locales, 3 extranjeros y 1 en joint venture).

En la producción del Nescafé, Nestlé estableció una planta manufacturera en 1991 asociada al estado chino (60% Nestlé, 40% china): Para promover el cultivo del café estableció un sistema de proveedores locales a través de un programa de asistencia técnica y servicios. Para 1996 este programa empleaba 17 agrónomos y técnicos agrícolas, así como 33 agricultores en 2 campos experimentales de enseñanza sobre sistemas de plantación, selección de semillas, uso de fertilizantes e insecticidas. También creó un departamento de entrenamiento profesional para el cultivo del café¹⁵.

El comercio intrafirma permite a Nestlé suministrar a sus plantas de manufactura de la materia prima recolectada en otros países, como vender sus productos en diversos países con independencia de donde se llevó a cabo la manufactura. Por las características de los productos que se demandan en todos los segmentos de mercado, el sistema de distribución eficiente es fundamental para el funcionamiento adecuado de la empresa.

¹⁵ Resumen llevado a cabo a partir de "Nestle supplier Development Programme in China", en United Nations **World Investment Report 2001**,

Algunas Reflexiones sobre la muestra de ET

En el marco de una aguda competencia las ET tienden a volverse cada vez más eficientes, condición fundamental para su propia supervivencia. La búsqueda de la eficiencia lleva a las empresas a un proceso sistemático de racionalización interna sintetizado en su modernización que ha cambiado sus formas de organización y funcionamiento.

En el contexto de la ET racionalización significa una mayor y mejor utilización de la capacidad instalada y capital humano expresada en un abatimiento de costos y un aumento de los beneficios. Dentro de este proceso el cambio tecnológico y el desarrollo de nuevas tecnologías de aplicación son un factor decisivo y representan una variable estratégica para su funcionamiento eficiente a nivel mundial, al mismo tiempo que adquieren con ello la flexibilidad que les facilita una rápida reacción y respuesta a las necesidades del mercado que demanda productos cada vez más diferenciados y de calidad.

La innovación constante y la utilización de las nuevas tecnologías de aplicación –sensores, robots, etc.- que se da en mayor o menor medida en todas las ET modifican los procesos productivos tanto al automatizarlos total o parcialmente, como al descentralizarlos en cadenas de producción mundial. Ello pone en primer plano la estrecha vinculación de estos procesos productivos con las nuevas tecnologías de organización y gestión, como se observó en las automotrices Toyota y Nissan, donde el principio de cooperación empresa-trabajador (Kaizen) da certidumbre a la aplicación de métodos de aseguramiento de la calidad y calidad total que debe ser la misma a nivel mundial y sustenta el método de producción “justo a tiempo” que permite determinar el volumen de capital requerido para producir la cantidad necesaria en el lugar y momento adecuados para el funcionamiento eficiente de su red de producción y realizar el capital en forma rápida a través de la colocación de sus productos por medio de su red de comercialización mundial.

En este marco, el método “justo a tiempo” permite aumentar la productividad de la empresa al abatir costos por la disminución de fallas y errores, reducción de inventarios –tanto de suministros como de productos terminados- y maximizar la utilización de la capacidad instalada y del trabajo. Esta dinámica lleva a la ET a orientar parte importante de su inversión tanto en I&D como en procesos de racionalización y modernización de sus plantas mas que en la creación de otras nuevas.

La I&D, innovación y el diseño se concentran principalmente en sus países de origen y en algunos países desarrollados, situación que responde a varias condiciones:

- a) es en esos países donde existen las condiciones para el desarrollo de estas actividades, como es la existencia de clusters que facilitan el intercambio de información.
- b) La necesidad que impone la competencia ha llevado a las ET a realizar grandes inversiones en I&D de cuyos resultados en buena medida depende su supervivencia, lo que ha conducido a que cada vez más el conocimiento y la información sean de su propiedad y se les considere como parte de su capital intangible.
- c) La concentración de la I&D en sus países de origen impone restricciones al traslado del conocimiento y la información a los países subdesarrollados donde instalan sus subsidiarias alrededor de las cuales se generan distritos industriales.

CAPÍTULO IV.- EMPRESA TRASNACIONAL: LA REINGENIERIA FINANCIERA Y DE ORGANIZACIÓN.

1.- La Reingeniería financiera y la utilización eficiente de los recursos.

Parte importante del funcionamiento estratégico de la empresa trasnacional se localiza en la utilización de la reingeniería financiera para utilizar sus recursos con mayor eficiencia. A nivel de la empresa global la base de la reingeniería financiera es la búsqueda de maximizar el rendimiento del capital, minimizar su costo y diversificar sus riesgos tanto en su red financiera intrafirma como en sus operaciones de mercado abierto.

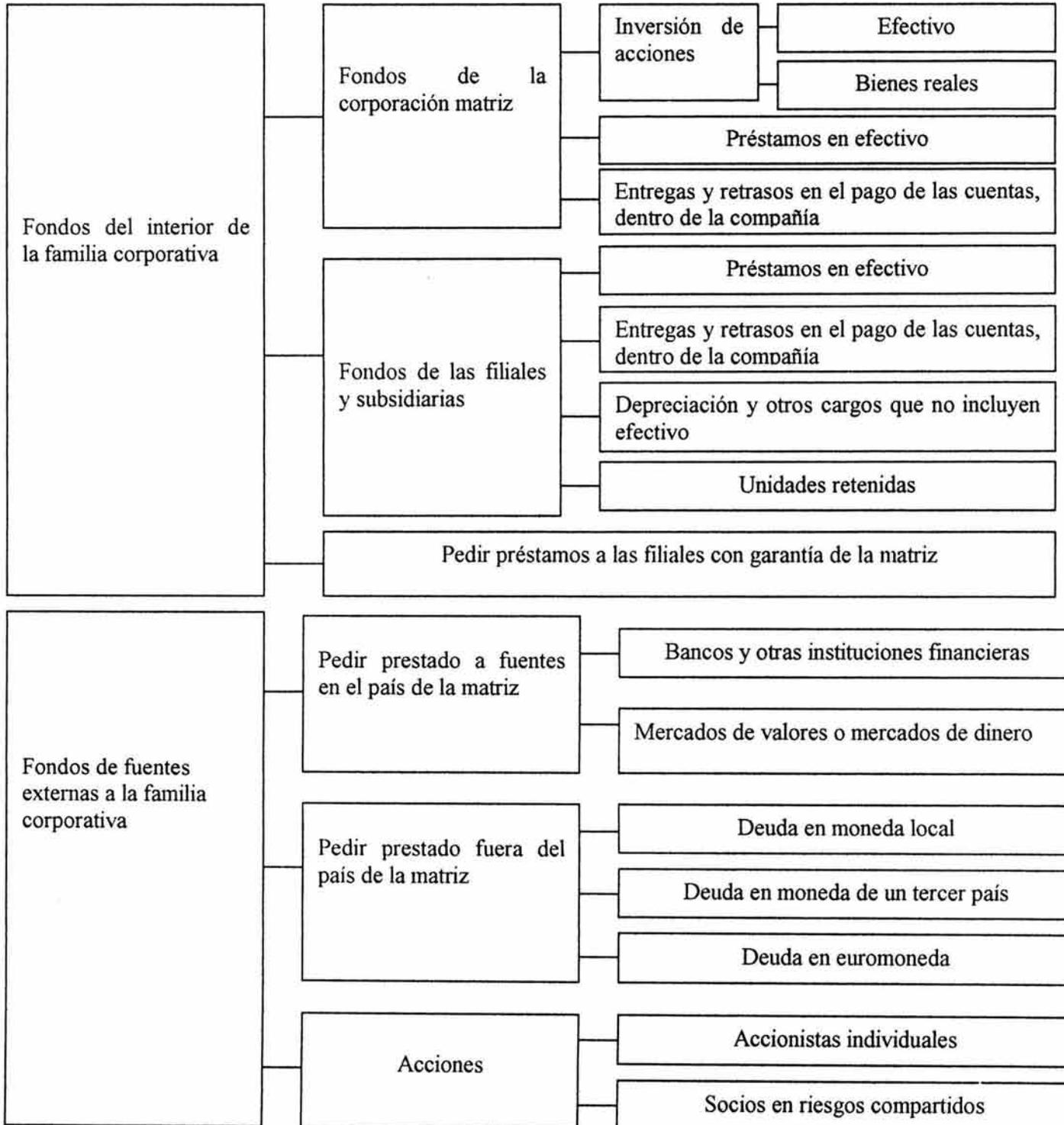
La reingeniería financiera se encuentra estrechamente vinculada a la reingeniería de organización que lleva a cabo el corporativo y tiene dos grandes vertientes: (ver cuadro núm. 20)

a) Las operaciones que lleva a cabo en su red financiera intrafirma donde la asignación de sus recursos financieros obedece a los mismos criterios del método “justo a tiempo”, es decir, los canaliza como fondos de inversión y crédito entre sus diversas unidades, subsidiarias, filiales y proveedoras en la cantidad necesaria y tiempo adecuados. En la red intrafirma la asignación de los recursos está en función de la importancia de las filiales dentro de la red y su eficiencia operativa. La asignación de recursos por el corporativo a las subsidiarias y filiales en diferentes países toma en consideración implicaciones de costos para la empresa como son el riesgo político (huelgas, expropiaciones), estructura fiscal y fluctuaciones monetarias, y

b) Las operaciones que realiza en los mercados financieros nacionales e internacionales. Como corporativo su área financiera define las estrategias de financiamiento global de la empresa en el que el manejo de utilidades/pérdidas se interrelaciona con sus operaciones de mercado abierto donde puede obtener recursos para inversión productiva o realizar operaciones estrictamente financieras.

Cuadro Núm. 20

Fuentes Potenciales de Capital para el financiamiento de empresa trasnacional



De manera esquemática en la red intrafirma la ET se maneja a través de fondos que le permiten financiar a sus filiales y subsidiarias. La composición de estos fondos está formada por: a) los fondos del corporativo, compuesto de inversión en acciones -en efectivo y bienes reales-, préstamos en efectivo y entregas y retrasos en el pago de cuentas dentro de la empresa, b) fondos de las filiales o subsidiarias que se componen por depreciaciones y utilidades retenidas, prestamos en efectivo, así como entregas y retrasos en el pago de las cuentas dentro de éstas y c) préstamos a las filiales con garantía de la matriz.

Para obtener recursos en los mercados financieros el corporativo recurre a instituciones bancarias y financieras y mercados de valores o de dinero en el país de origen de la matriz y en el exterior. Algunas formas básicas de crédito son contratación de deuda en moneda local, moneda en un tercer país o en euromonedas, colocación de acciones, lo mismo para accionistas individuales que con socios en riesgo compartido y colocación de papel comercial.

La reestructuración y modernización sistemática de las ET así como su cada vez mayor expansión hace que éstas recurran a operaciones en el mercado abierto para financiarse donde un factor determinante es la relación entre el costo del capital y la rentabilidad esperada del mismo. Estas operaciones han vuelto a los mercados financieros nacionales e internacionales –banca corporativa, banca de inversión, mercados de capital, mercados de valores y de dinero, mercados secundarios, etc.-, en elementos fundamentales para su financiamiento dado que el volumen de las transacciones adquiere una magnitud cada vez mayor. El endeudamiento de las empresas se ha convertido en un factor constante. Generalmente una ET necesita deuda en vencimientos, estructuras de pago y monedas diferentes y, en consecuencia, para obtener fondos recurre con frecuencia, entre otros, a 3 fuentes principales de financiamiento internacional: préstamos bancarios sindicados, mercado de europagares y mercado de bonos, además de su base de fondos domésticos tradicionales¹.

Al recurrir a los mercados financieros internacionales para obtener recursos, las ET realizan transacciones que involucran emisión o compra de acciones, colocación de bonos, títulos, deuda y papel comercial que pueden ser en diferentes monedas y que bursatilizan en

¹ Eiteman David K., Stonehill Arthur y Moffett Michael H. **Las Finanzas en las Empresas Multinacionales**, Prentice Hall, 8a. Edic. México 2000, 855 p., p. 415

mercados financieros de diferentes países. De esta manera la ET minimiza los riesgos que pueden estar presentes en los mercados locales.

Se estima que el monto de los capitales adquiridos por las empresas por medio de la emisión de acciones, cotizadas o no en bolsas, llegó a aproximadamente 270,000 mdd en el año 2000 únicamente en los Estados Unidos, es decir, siete veces más que el monto alcanzado a fines de los años ochenta².

La internacionalización de las ET y sus nuevas formas de financiamiento global han modificado el funcionamiento tradicional de los sistemas bancarios como intermediarios de crédito al fortalecerse la banca corporativa. Por ejemplo es cada vez más frecuente que las subsidiarias de las ET automotrices en México emitan papeles comerciales de deuda de corto plazo que bursatilizan a través de la banca como son los siguientes casos: el día 16 de enero de 2003 a través del Banco Scotia Inverlat y con calificación de Estándar & Poors se llevaron a cabo las siguientes operaciones: a) Daimler Chrysler México Holding SA de CV con base en su programa de certificados bursátiles denominados “papel comercial” por un monto de hasta 2,000 mdp emitió estos certificados por 340 mdp con vencimiento a 28 días y una tasa de interés anual de 9.03%. b) Ford Credit de México SA de CV en base a su programa de certificados bursátiles por un monto de hasta 3,000 mdp emitió papel comercial por 100 mdp a un plazo de 84 días y a una tasa de 9.76%³.

Al llevarse a cabo las transacciones en los mercados internacionales se vuelve muy difícil su regulación. Cuando se trata de créditos sindicados que se obtienen de la banca internacional la ET coloca documentos de deuda denominados en euromonedas y extendida por bancos en países distintos al país en cuya moneda se denomina el préstamo (debido al gran tamaño de esos préstamos, los bancos que los otorgan normalmente forman un sindicato para diversificar su riesgo). En el mercado de europagares la ET puede emitir papel de deuda generalmente denominada en dólares, que le permitan obtener recursos a corto y mediano plazos utilizando a la banca internacional como intermediaria. Lo puede hacer mediante dos formas: un pagaré suscrito –que implica capital e intereses que deben ser pagados a su vencimiento al banco determinado- y pagaré no suscrito –cuando el banco traslada el pagaré al mercado secundario donde se bursatiliza-. Cuando la ET recurre al

² CEPAL, *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*, Informe 2002, p.24

³ *El Financiero* 16 de enero de 2003

mercado internacional de bonos para financiarse puede emitir eurobonos o bonos extranjeros. En el primer caso la ET emite un bono denominado en la moneda de su país de origen y lo vende a inversionistas en otros países; en el caso de bono extranjero la ET emite bonos denominados en la moneda del país donde va a ser colocado por medio de banqueros e inversionistas de ese país.

Del total del financiamiento de las grandes empresas de países del Grupo de los 7 el financiamiento externo representó entre 1984 y 1991 un porcentaje mínimo. De acuerdo a una muestra de Global Vantage comparada con los datos de la OCDE las empresas de EUA, Inglaterra y Canadá recurrieron durante este período a un menor financiamiento externo en comparación con las de Japón y las de la Europa Continental⁴. Esta situación permite suponer que el tamaño del mercado interno es un elemento fundamental que condiciona los flujos de capital. Por ejemplo, al comparar EUA con Japón se observa una mayor dependencia de éste último de los flujos de capital provenientes del exterior.

En años recientes los mercados financieros mueven al día más de un billón y medio de dólares compuesto, en gran medida, por la compraventa de todo tipo de valores como pueden ser: papeles de deuda gubernamental, bonos, acciones, derivados, fondos de pensión, etc. factor que, unido al enorme crecimiento que durante las últimas décadas ha mostrado el capital financiero, coadyuva a la reestructuración e internacionalización de las instituciones bancarias y financieras. Por ejemplo:

El JP Morgan-Chase Manhattan Corp. ofrece servicios a más de 5,000 clientes corporativos, institucionales y de gobierno alrededor del mundo así como a 32 millones de usuarios en EUA⁵. Por su parte, la fusión de los bancos alemanes Deutsche Bank y Dresdner conllevó el abandono de las actividades de banca al detalle y la reorientación hacia la banca de inversiones.⁶ En tanto, Allianz y Dresdner Bank agruparán sus fuerzas y clientes en Alemania y se concentrarán en 3 sectores: seguros, gestión de activos y banca⁷

Como parte de la reingeniería financiera la empresa diversifica su inversión tanto en el campo financiero como productivo y decide su permanencia en éstos en función de la rentabilidad. Si ésta última es insuficiente o negativa –ya sea por costos, deficiencias

⁴ Raghuram G Rajan y Luigi Zingales, "What do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data", en *The Journal of Finance*, Vol. I, No. 5, Diciembre 1995

⁵ *El Financiero* 3 de enero del 2001

⁶ *El Financiero*, 1º. Marzo del 2000

⁷ *El Financiero* 2 abril 2001

operativas o desconocimiento del mercado-, optará por deshacerse de los activos en ese sector para recuperar su inversión que canalizará en otra dirección. Para ello puede recurrir a fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas que implican reestructuraciones tanto del capital como del endeudamiento con modalidades diferentes según sean las operaciones que llevan a cabo. Ello conlleva la posibilidad de modernizar o reestructurar sus unidades, crear o integrar nuevas o vender algunas, por ejemplo

A partir de 1995 la dirección de Daimler Corp aplicó la política del reajuste. Se deshizo de la filial aeronáutica DASA que fue a parar al gigante europeo EADS; cedió los servicios informáticos de Debis Systemhaus a Deutsche Telekom y vendió la unidad de equipamiento ferroviario Adtrnz a la canadiense Bombardier; absorbió a Mercedes-Benz y en 1998 llevó a cabo la megafusión con Chrysler.⁸

Las decisiones estratégicas para definir si sus recursos se invierten productivamente o en la economía financiera se valoran en función de la rentabilidad que se puede obtener a un plazo determinado. En esta evaluación el análisis en base a la ventaja comparativa constituye un elemento para definir su preferencia por la liquidez o por la inversión productiva. La rentabilidad a obtener si se invierte productivamente se compara con la que se obtendría si el mismo capital fuese invertido en la economía financiera. Si la rentabilidad es igual o mayor en el ámbito productivo se optará por éste; en caso contrario se preferirá la liquidez y el capital se desplazará al ámbito financiero. En este último caso el comportamiento de la empresa es esencialmente financiero y aplica políticas de inversión que le permiten diversificar su cartera y administrar los riesgos para garantizarse una ganancia global

La utilización de la ventaja comparativa constituye un mecanismo de racionalización que permite a la empresa decidir entre deshacerse de algunas de sus partes que no le son esenciales para su funcionamiento o le representan altos costos, como de adquirir otras que le son esenciales o representan una forma de obtener ganancias rápidas. Al deshacerse de las partes no esenciales obtienen recursos que concentran en las actividades que realizan con mayor eficiencia. Por ejemplo

La General Motors vendió recientemente sus activos en el sector de la televisión por satélite, la Huges Electronics, a EchoStar Communications por 26,000 mdd.en acciones y efectivo⁹.

⁸ El Financiero, 27 de febrero de 2001

⁹ El Financiero, 30 octubre de 2001

Debido a sus dificultades financieras la Nissan vendió su división aeroespacial a la empresa Ishikawa-Harima y la obligaron a aceptar la compra por Renault del 37% de sus acciones¹⁰

Un elemento estratégico en el comportamiento de las empresas transnacionales para su expansión es el aprovechamiento de situaciones de crisis –como las vividas en el sudeste asiático y México- que crean costos de oportunidad que les permite tanto adquirir a bajo precio empresas con problemas económicos, como utilizar diversos instrumentos financieros. Este comportamiento se presenta en el caso de las crisis financieras recurrentes y/o privatizaciones que se dan en determinados países en donde la gran empresa puede adquirir a precios de ganga activos, de su rama o no, que le permitirán concentrar más capital y obtener ganancias inmediatas.

Las dificultades económicas que vive la economía japonesa han facilitado el ingreso de inversión extranjera permitiendo que inversionistas extranjeros adquieran acciones de empresas japonesas. Según el Banco de Japón para 1998 la IED alcanzó los 3,900 mdd y para 1999 las empresas extranjeras, encabezadas por la Renault, invirtieron 13,200 mdd. Ahora las empresas tradicionales japonesas están vendiendo acciones de sus filiales a precios bajos para pagar sus deudas.¹¹

La gran empresa modifica sus formas de inversión y financiamiento. Por un lado traslada a la esfera de la economía financiera parte de sus ganancias y por otro, recurre a la venta de bonos y papel comercial. En parte este proceso sustenta las fusiones y adquisiciones que modifican la estructura de propiedad de las empresas integradas que se vuelve difícil de precisar. Esto repercute en el comportamiento de los mercados de valores en la medida que implica intercambio de un enorme número de acciones con diferente valor de mercado, así como la emisión de papel comercial y de deuda, o endeudamiento bancario “apalancado”, en ocasiones excesivo, mecanismos que a su vez aceleran las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, situación que, aunada a la liberalización de los movimientos internacionales de capital, adquiere niveles espectaculares. Por ejemplo, sólo los más importantes contratos por fusiones y adquisiciones (los que ascienden a más de mil mdd) pasaron de 114 en 1999 a 175 en el año 2000¹² lo que, en situaciones de crisis, vuelve frágil la expansión de las empresas.

¹⁰ **Excelsior** 17 de mayo del 2000

¹¹ **Excelsior** 17 de mayo del 2000

¹² “Reporte de UNCTAD, en **La Jornada** 28 de junio 2001.

En el caso de empresas trasnacionales una práctica común de financiarse es recurrir a la venta de acciones entre sus trabajadores e integrar los fondos de pensión de éstos a sus mecanismos de financiamiento. Se trata de fondos que maneja la empresa y son una forma de financiamiento a largo plazo de la misma. Estos fondos se integran a un conjunto muy diverso de papeles financieros que se compran y venden en las bolsas de valores caracterizados por la búsqueda de ganancias a corto plazo, que los vuelve muy volátiles ya que se desplazan en función del costo de oportunidad que representa las tasas de interés.

Una característica fundamental del comportamiento con que operan los mercados financieros es la velocidad en las transacciones y el desplazamiento a nivel mundial de los recursos financieros que tienen una composición muy diversificada. La multiplicidad de papeles, las variaciones en las tasas de interés y diversos tipos de cambio hacen que existan diferentes perspectivas sobre el futuro comportamiento del capital financiero según sean las condiciones de los mercados locales y el tipo de papel comercial que se bursatiliza, lo que aumenta la liquidez y movilidad del capital financiero. Por ejemplo, algunas de las prácticas de las empresas trasnacionales para obtener recursos, sin perder el control estratégico de la empresa, son recurrir a la colocación en diferentes mercados de papel comercial (deuda pública o privada) a un plazo predeterminado garantizando una ganancia fija en función de la tasa de interés contratada. También recurren a la bursatilización de una parte de sus acciones comunes en base a la ganancia que estas puedan producir en el corto plazo. En la práctica aunque existe una diferenciación en el comportamiento y manejo de cada uno de los rubros de capital financiero, su bursatilización en los mercados globales hace que se encuentren entrelazados y sujetos a una interinfluencia, lo que vuelve su comportamiento fundamentalmente especulativo y genere en muchos casos mecanismos de alto riesgo.

Entre los mecanismos de alto riesgo se encuentran las transacciones en los mercados financieros de todo tipo de papel comercial a “valor de mercado” que no necesariamente coincide con el valor de los activos reales, lo que ha permitido la sobrevaluación de las acciones como producto de manipulaciones financieras contables mediante las cuales se reportan ganancias inexistentes, se ocultan pérdidas y se dan evasiones fiscales. Al mismo tiempo, las empresas recurren a gigantescos endeudamientos que se sustentan en mecanismos inciertos sobre el comportamiento futuro del mercado. Estos problemas

afloran en situaciones de inestabilidad financiera como fue el caso del desplome de los mercados bursátiles internacionales entre 2001-2002 ante la creciente desconfianza de los inversionistas provocada por los escándalos empresariales en EUA, a través de quiebras espectaculares de empresas que se consideraban sólidas como en el caso de Enron y WorldCom, así como por el conocimiento público de alteraciones en los registros contables para ocultar pérdidas multimillonarias o reportar ganancias inexistentes como sustento del alto valor de mercado de sus acciones en empresas como Merc & Co., Tyco International, Global Crossing, Adelphia Communication, Dynegy, Qwest, Xerox y Walt Disney.

La empresa Enron, considerada la empresa comercializadora de gas natural y electricidad más grande del mundo, con activos por 62 mdd, operaciones en 40 países, una planta laboral de 21,000 trabajadores, intereses financieros en más de 25,000 millas de gasoductos en EUA, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela, propietaria de plantas generadoras de electricidad en India, Polonia, Italia y América Latina, así como de plantas distribuidoras de electricidad con millones de clientes en EUA y controladora del 20% del mercado eléctrico europeo, se declaró en bancarrota a principios de diciembre de 2001 cuyas acciones se desplomaron de 90 dls a menos de 30 centavos de dl., causando pérdidas calculadas en 75 mdd y borrando 800 mdd de los activos de pensiones de sus trabajadores así como 5000 puestos de trabajo, provocando con ello dudas sobre la efectividad sobre los esfuerzos de privatización y desregulación del sector eléctrico. Desde 1997 en sus reportes financieros había logrado ocultar errores masivos manipulado su contabilidad para mantener la ilusión de éxito. Una supervisión laxa y el cabildeo que llevó a cabo para limitar la regulación gubernamental le permitieron ocultar la situación económica real de la empresa. Utilizó algunos bancos de inversión como el Deutsche Bank y su filial Bankers Trust y el Chase Manhattan Bank, así como despachos legales y contables –como Arthur Andersen- para crear ganancias de papel a partir de refugios fiscales impenetrables. Asociada a CitiGroup, J.P.Morgan Chase & Co y otros bancos, realizó complejas transacciones para superar las inspecciones contables, entre éstas las conocidas como “prepagos”, y créditos contabilizados como contratos de corretaje como es el caso de 8,500 mdd en créditos falsos, así como estructurar otros créditos como negocios con mercancías. No pagó impuestos de 1996 a 1999 y sólo pagó 325 mdd entre 1990 y 1995. Además, sus ejecutivos vendieron cerca de 19 millones de acciones de la empresa por más de 1,200 mdd

entre mayo de 1990 y octubre de 2001 y trasladaron millones de dólares de fondos de la empresa a sus empresas privadas¹³

WorldCom, 2ª. compañía de larga distancia en EUA, considerada la mayor transmisora de datos en su país, responsable de la mitad del tráfico de internet en el mundo, con activos por más de 107 mdd y deudas superiores a 41 mdd se acogió al proceso de bancarrota en julio de 2002 al revelarse un escándalo contable por 3,800 mdd, haber inflado sus ganancias, ocultado 1,200 mdd en pérdidas y gastos durante 5 trimestres. Tenía problemas para liquidar su deuda por 30 mdd debido a la adquisición en 1998 de MCI Communications Corp., Brooks Fiber Properties Inc y CompuServe Corp así como por la caída en la demanda de sus servicios. El despacho contable Arthur Andersen avaló las cuentas de la empresa para 2001 y 1er. trimestre de 2002 y permitió maniobras contables que disfrazaron gastos operativos como inversiones de capital reportados finalmente como utilidades. El valor de los títulos de la empresa cayó de 62 dls. a 9 centavos de dl de junio 1999 a julio de 2002. WorldCom planea reducir 20% de sus trabajadores, unos 17,000. Según la AFL-CIO el fondo de pensiones de los trabajadores perdió más de mil mdd desde 1999 y tiene acciones valoradas en menos de 20 mdd. La quiebra afectó fuertemente los bonos y acciones en todo el mundo y puso en duda la confiabilidad del sistema económico norteamericano. Causó pérdidas severas en algunos bancos como el Bank of America entre 92 y 265 mdd; en CitiGroup entre 51 y 265 mdd y J.P.Morgan Chase entre 100 y 265 mdd. Los inversionistas en WorldCom perdieron, en forma inmediata, más de 7,300 mdd. El fondo de pagarés y bonos de la empresa disminuyó de 28 mdd a 4,200 mdd al desplomarse de 78 centavos de dl. a 14 centavos¹⁴.

La crisis en el gobierno corporativo de las empresas estadounidenses se extendió a los “garantes de las finanzas”: auditores, bancos y autoridades de tutela como es el caso de Merrill Lynch, el primer banco de corretaje del mundo, que llegó a un acuerdo para pagar una multa de 100 millones de dólares, en respuesta a acusaciones de que sus expertos habían engañado a los inversores, incitándolos en público a invertir en valores que ellos despreciaban en privado¹⁵.

¹³ Datos obtenidos de *La Jornada*, 23 y 24 de julio de 2002 y *El Financiero* 14 de febrero de 2003

¹⁴ Datos tomados de *El Financiero*, 27 de junio y 23 julio de 2002

¹⁵ *op cit.* CEPAL, *La Inversión Extranjera en América Latina y el...*p. 25

Esto en buena medida es causa y efecto de la crisis financiera y representa para muchos países, en especial los subdesarrollados, la extracción de su excedente económico.

2) Reingeniería de Organización.

La reingeniería de organización es un proceso complejo y sistemático de cambio en la organización y funcionamiento de la ET, condicionado por la competencia, eficiencia interna, costos de operación, ventas y utilidades e implica tanto reorganizaciones internas por cambios en la organización de la producción como por las grandes fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas que aceleran la concentración y centralización del capital y dan como resultado el surgimiento de megaempresas con las que la ET busca aumentar su competitividad a nivel global realizando sus operaciones en el mercado internacional imprimiendo un carácter cada vez más oligopólico a la competencia mundial.

Un ejemplo de reorganización interna es la que realizó la General Motors que frente a la recesión norteamericana decidió llevar a cabo una reestructuración a fondo a nivel mundial que le permitiera mantener operaciones sanas durante el “aterrizaje” de la economía. La reestructuración significará la pérdida de 9,000 empleos y la reducción en la producción de 800,000 unidades. Afectará la manufactura de la marca Vauxhall en Inglaterra, el Vectra de Opel en Alemania que reducirán su producción a 400,000 unidades y se perderán 5,000 empleos en 18 meses¹⁶

En términos generales las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas implican también una forma de reorganización. En tanto las adquisiciones involucran la compra de una empresa por otra de mayor tamaño, una fusión es el mecanismo que posibilita la integración de dos o más empresas independientes. Las alianzas estratégicas generalmente son acuerdos temporales entre empresas que tienen un objetivo limitado, no están sujetos a operaciones normales del mercado y pueden ser de corto o largo plazo; incluyen la formación de empresas mixtas (joint ventures) y constituyen un medio para aumentar la capacidad competitiva de las empresas asociadas mediante la asignación de actividades específicas a través de contratos, sin que esto implique que la competencia entre las mismas empresas disminuya por ejemplo, la asesoría de Toyota a General Motors para reorganizar

¹⁶ **Excelsior**, 13 de dic. 2000

los métodos de producción y trabajo en esta última o la alianza de estas mismas empresas en el proyecto de investigación y desarrollo de motores híbridos de gasolina y células de hidrógeno¹⁷.

A través de las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas la megaempresa resultante busca aumentar su ganancia global fortaleciendo su posición en el mercado lo cual requiere la aplicación de métodos que permitan utilizar con eficiencia sus recursos, dinámica en la que el capital tiende a aumentar su rentabilidad, lo que no necesariamente implica una nueva inversión y sí un proceso de racionalización interna en su organización y funcionamiento. Esta dinámica influye en el constante cambio en la forma de organización de la producción y comercialización y modifica el funcionamiento de su red intrafirma que tiene una gran flexibilidad para adaptarse rápidamente a estos cambios.

Los mecanismos de fusión o adquisición, total o parcial, pueden ser tanto a través del intercambio de acciones -equity method¹⁸-, aportaciones en efectivo o por medio de compra "apalancada" financiada en base a endeudamiento. La empresa resultante debe consolidar su capital y reestructurar el endeudamiento de las empresas fusionadas o adquiridas. Cuando se trata de una venta parcial de activos el capital obtenido puede ser orientado a la inversión productiva, al pago de deudas o a la inversión financiera. Una fusión o una adquisición es horizontal cuando las empresas involucradas actúan en el mismo mercado e implican la unificación de sus cadenas de valor. Una fusión o adquisición es vertical cuando se da en una misma cadena de valor, como es el caso de la empresa trasnacional y sus proveedores.

La empresa adquirida aporta a la empresa adquiriente su estructura orgánica, conocimiento del mercado e instalaciones lo que crea las condiciones para llevar a cabo una posterior inversión en la racionalización de su organización y funcionamiento que en la búsqueda de abatir costos en base a una mayor eficiencia operativa modifica su red intrafirma; por ejemplo, reasignar funciones dentro de la red para evitar duplicidades y obtener sinergias, concentrar y unificar investigación y desarrollo, tecnologías, redes de producción, distribución, comercialización y servicios. En este proceso el corporativo de la empresa resultante profundiza la centralización de las decisiones estratégicas sobre la

¹⁷ Recientemente General Motors decidió dar por terminada esta última alianza.

¹⁸ Intercambio de acciones de valor variable entre empresas fusionadas en la que la empresa dominante garantiza un rendimiento fijo a la empresa adquirida

información del mercado, empresas competidoras y eficiencia interna de su estructura organizativa -que puede ser de carácter multidivisional o de conglomerado-, básicas para su planeación estratégica, la gestión de tecnología y recursos humanos.

Cuando la fusión, adquisición o la alianza estratégica se lleva a cabo entre empresas de diferentes países se fortalece la libre circulación del capital y de mercancías. La megaempresa resultante obtiene ventajas comparativas y competitivas independientemente de los países donde están instaladas sus filiales y subsidiarias lo que cuestiona el proteccionismo ya que está en posibilidad de eliminar las barreras de entrada como son las regulaciones estatales y acceder de esta manera al mercado de la empresa adquirida.

A partir de los ochenta las fusiones y adquisiciones pasan a ser la forma dominante de ingreso de inversión extranjera directa principalmente entre empresas de los países desarrollados que dan lugar a empresas cada vez más grandes.

Durante el período 1987-2001 de acuerdo al cuadro de las 100 más grandes fusiones y adquisiciones por un valor de 5,000 mdd en adelante¹⁹ y que implicaron un movimiento de capitales por un monto global de 1.347 billón de dls encontramos que, entre 1987 y 1997 ocurrieron sólo 13 grandes fusiones y adquisiciones por un total de 85.6 mmdd siendo el valor más alto el que pagó la inglesa ICI PLC por la Quest International 3 Others de los Países Bajos por un valor de 8 mmdd. El proceso se acelera a partir de 1998, año en que ocurren 11 grandes fusiones y adquisiciones por un total de 170.4 mmdd resaltando las fusiones que llevaron a cabo las petroleras British Petroleum Co con Amoco Corp de USA por 48.2 mmdd y las automotrices Daimler-Benz AG con la Chrysler Corp por 40.5 mmdd. Para 1999 las megafusiones y grandes adquisiciones se incrementaron a 26 y representaron un movimiento de capitales por 333.9 mmdd resaltando la adquisición de Air Touch Communications de EUA por Vodafone Group PLC de Inglaterra por 50.3 mmdd.

En el año 2000 se llevaron a cabo 30 grandes fusiones y adquisiciones por un valor total de 560.7 mmdd en el cual sólo la mega adquisición de la alemana Mannesmann AG por parte de la inglesa Vodafone Air Touch PLC representó la más alta cotización en el periodo por 203 mmdd²⁰ seguida por la adquisición de la inglesa Orange PLC (Mannesmann AG) por France Telecom. SA por 46 mmdd.

¹⁹ Ver cuadro en el anexo.

²⁰ La expansión de Vodafone por la vía de las adquisiciones basadas en endeudamiento (además de Mannesmann y Air Touch están Iusacell de México, Japan Telecom., Cegetel de Francia y China Mobile en

Para el año 2001 disminuyeron a 20 las grandes fusiones y adquisiciones y representaron globalmente 196.7 mmdd resaltando las adquisiciones en telecomunicaciones de Óbice Stream Wireles Corp de EUA por la Deutsche Telekom AG de Alemania por 29.4 mmdd y la Viag Intercom GMBH & Co de Alemania por la British Telecommunication del Reino Unido por 13.8 mmdd. Esta reducción en el número y monto de fusiones y adquisiciones para el año 2001 fue consecuencia directa –según la CEPAL²¹–, del desplome de los valores bursátiles de las corporaciones, lo que a su vez influyó en la caída de la IED a nivel mundial.

Dentro de las 100 más grandes fusiones y adquisiciones en el período, desde el ángulo de las empresas adquirientes observamos que 96 correspondieron a empresas de países desarrollados y, dentro de éstas, 70 correspondieron al Grupo de los 7, destacando Inglaterra con 27 empresas, en tanto que sólo 4 empresas correspondieron a países subdesarrollados entre los que se encuentran Malasia, Singapur y Bermudas. Desde el punto de vista de las empresas adquiridas, 93 correspondieron a empresas de países desarrollados de los cuales 78 empresas son del Grupo de los 7, destacando EUA con 41, en tanto que sólo 7 empresas son de países subdesarrollados: 2 de Bermudas, 1 de Hong Kong, 2 de Argentina, 1 de Brasil y 1 de México. De estas últimas destacan la adquisición de la argentina YPF SA por Repsol de España por 13.2 mmdd, la brasileña Telecommunicacoes de Sao Paulo por Telefónica SA de España por 10.2 mmdd y la mexicana Banacci por Citigroup Inc de EUA por 12.5 mmdd.²²

Tomando en consideración fusiones y adquisiciones de empresas con valor de entre 1 y 4.9 miles de mdd encontramos, sólo año 1999, 83 casos de empresas de diferente país y sector económico que globalmente en su conjunto conllevaron un total cercano a 166.8 miles de mdd. Para el año 2000 el número de empresas fusionadas o adquiridas dentro de este rango de valor fue de 145 que involucraron un valor total de 305.3 mmdd, cifras que sumadas al valor relativo de las 100 megafusiones y adquisiciones del periodo 1987-2001

Hong Kong), junto al retraso en la introducción de nuevas tecnologías de alta velocidad le reportaron pérdidas por 20 mmdd durante el ejercicio 2001-2002 que concluyó en marzo, lo que le provocó la baja del 40% en el valor de sus acciones (*El Financiero*, 29 de mayo de 2002)

²¹ CEPAL, *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*, 2001, p. 23

²² La operación realizada por Citigroup se enmarca en la expansión de la banca internacional sobre los activos financieros mexicanos, adquisición que fue antecedida en el año 2000 por la compra del Banco del Comercio (BANCOMER) a cargo del español Banco Bilbao vizcaya Argentaria y de Serfin a cargo del Banco Santander Central Hispano (BSCH), además de que el Scotiabank e ING Baring aumentaron su participación en Inverlat y Comercial América, respectivamente. Posteriormente el HSBC de Inglaterra adquirió Vital.

implicaron un gran intercambio de capital en los mercados financieros internacionales a través de la compraventa de acciones, créditos corporativos y emisión de papeles de deuda.

Las grandes fusiones y adquisiciones transfrontera son una expresión de la reorganización del capital y se llevan a cabo principalmente entre países desarrollados porque es allí donde se concentran las ET de tal forma que del total de las inversiones orientadas a fusiones y adquisiciones aproximadamente el 95% se concentra en estos países, en especial en empresas del Grupo de los 7. El movimiento de fusiones y adquisiciones a nivel mundial tuvo un cierto comportamiento cíclico: se aceleró durante el período 1987-1990, se redujo entre 1991 y 1993, para volver a acelerarse entre 1994-2000. En este período el valor de las fusiones y las compras transfronterizas pasó de 74,509 mdd en 1987 a 115,623 mdd en 1988 a 150,576 mdd en 1990, 186,594 mdd en 1995, 531,649 mdd en 1998, 766,044 mdd en 1999 y a 1,143,816 mdd en el 2000²³.

Durante el período 1987 y 2000 el movimiento de capitales por fusiones y adquisiciones en el mundo fue de un total de 4,011,236 mdd. siendo los países desarrollados en los que ocurre el mayor volumen de este tipo de transacciones que representaron un volumen de capital de 3,761,464 mdd como compradores y 3,549,210 mdd como vendedores.

Cuadro Núm. 21

Fusiones y Adquisiciones Transfrontera por Región Compradora y Vendedora		
Período 1987-2000 (mdd)		
Región	Comprador	Vendedor
Total Mundo	4,011,239	4,011,236
Países Desarrollados	3,761,464	3,549,210
Norteamérica	996,257	1,529,010
Unión Europea	2,342,576	1,731,829
Otros países Europeos	192,032	78,858
Otros países Desarrollados	230,599	209,422
Países Subdesarrollados	242,235	454,878
América Latina	110,319	260,176
Asia	124,421	131,153
Africa	1,904	8,836
Europa del Este y Central	5,591	54,713
Sin Especificar	7,540	7,148

Fuente: cuadros del anexo sobre fusiones y adquisiciones transfrontera por país comprador y vendedor

²³ Ver cuadros en el anexo sobre fusiones y adquisiciones transfrontera por país comprador y país vendedor

En este movimiento de capitales por país comprador, durante el período 1987-2000 las empresas inglesas realizaron fusiones y adquisiciones por un total de 990,980 mdd, en tanto las norteamericanas lo hicieron por 816,603 mdd. Si bien entre 1987-1998 las empresas norteamericanas fueron las que más fusiones y adquisiciones realizaron, para 1999-2000 las empresas inglesas se convirtieron en las principales adquirientes con un total de 214,109 mdd y 382,422 mdd, respectivamente, es posible que esto sea producto de las adquisiciones por parte de la empresa Vodafone.

Como país vendedor, durante el período 1987-2000 empresas norteamericanas fueron fusionadas o adquiridas por un monto de 1,336,807 mdd, en tanto que empresas inglesas lo fueron por un total de 634,470 mdd. Cabe desatacar que Alemania en el año 2000 alcanzó una cifra de 246,990 mdd seguramente debido a la venta de Mannesmann.

En conjunto, tanto como empresas vendedoras como compradoras se aprecian dos tendencias: a) la importancia del mercado norteamericano para las ET en donde se da un gran movimiento de capitales y b) el proceso de integración en la Comunidad Económica Europea, como se observa en el hecho de que durante el período las fusiones y adquisiciones como empresas compradoras son superiores a las que realizan como vendedoras.

Durante el mismo período en los países subdesarrollados el movimiento de capitales por fusiones y adquisiciones representa aproximadamente un 5% del total mundial de estas transacciones, tanto como países vendedores con un total de 454,878 mdd, como países compradores con un total de 242,235 mdd. Regionalmente se lleva a cabo un comportamiento diferenciado acorde a las condiciones específicas de cada región. En el caso de América Latina entre 1987-2000 como región se vendió un total de 260,176 mdd a través de fusiones y adquisiciones que representaron el 57.2% del total de las ventas de este tipo en los países subdesarrollados, en tanto se efectuaron compras por este mismo concepto equivalentes a 110,319 mdd. Durante la década de los noventa se lleva a cabo un proceso de reformas estructurales que implicaron la apertura y desregulación de estas economías. Este proceso—a excepción de Bermudas-, se lleva a cabo principalmente en Argentina, Brasil, México y Chile, e implicó tanto la privatización de empresas paraestatales ubicadas en los sectores estratégicos -como la minería, hidrocarburos, energía eléctrica y las telecomunicaciones-, como la compra total o parcial de grandes empresas

nacionales del sector privado, condiciones que favorecieron una mayor expansión de las ET. A la apertura del sector primario, que atrajo nuevos flujos de inversión hacia los recursos mineros e hidrocarburos, se sumó la apertura comercial que abrió el espacio para una nueva dinámica de crecimiento de las ET en el sector manufacturero. La apertura del sector financiero y del mercado de capitales promovió la entrada de la banca internacional en los sistemas financieros locales. En conjunto las estrategias de las ET basadas en la búsqueda de mayor eficiencia y de nuevos mercados modificaron la orientación y dinámica del crecimiento al integrar estos sectores a sus redes internacionales de producción, comercialización y servicios. Estas condiciones si bien impulsaron un crecimiento económico basado en las exportaciones no significaron una articulación interindustrial e intraindustrial al interior de los países de la región limitando con ello su desarrollo.

En Europa del Este el proceso se concentró en países como Polonia a través de la venta y privatización de empresas estatales. En tanto que en los países asiáticos el movimiento de fusiones y adquisiciones transfrontera durante el mismo período fue de un total de 131,153 mdd como región vendedora y de 124,421 mdd como compradora. Este movimiento se concentró en países como Hong Kong, Filipinas y Singapur, especialmente a partir de la crisis asiática que puso en situación difícil a las empresas de esos países.

En el caso de China aún cuando el flujo de IED se ha incrementado notablemente en los últimos años, el proceso de fusiones y adquisiciones es relativamente modesto representando durante el mismo período 11,235 mdd como país vendedor y de 4,993 mdd como país comprador. En estos flujos son determinantes las alianzas estratégicas de las ET con empresas paraestatales chinas en sectores estratégicos para el desarrollo. Por ejemplo en aeronáutica encontramos a la Boeing y la Airbus; en petroquímica a la Dow Chemical y BASF; en alimentos Nestlé; y en automotriz a la VW, General Motors, Ford y Toyota, empresas que están sujetas a una política que las obliga a que aproximadamente el 75% de sus proveedores sean de origen chino.

El proceso de privatizaciones que impulsó el movimiento de capitales vía las adquisiciones no fue privativo de los países subdesarrollados. De acuerdo al cuadro relativo a las 50 más grandes privatizaciones²⁴ en la década de los noventa, de 9 empresas paraestatales europeas privatizadas 8 fueron adquiridas por otras empresas europeas y otra

²⁴ Ver cuadro en el anexo sobre las 50 más grandes privatizaciones durante los noventa

más por una empresa norteamericana. En Australia de 10 empresas privatizadas 6 fueron adquiridas por empresas norteamericanas, 2 por empresas inglesas, una por una empresa de Canadá y sólo una más fue adquirida por capital australiano. En América Latina de 19 empresas paraestatales privatizadas ubicadas en sectores como petróleo, energía eléctrica, comunicaciones y telecomunicaciones, 8 fueron adquiridas por empresas españolas, 7 por empresas norteamericanas, 1 por capital italiano, 1 por capital portugués y sólo 3 fueron adquiridas por empresas de capital latinoamericano.

Las privatizaciones latinoamericanas se constituyeron en canal a través del cual las firmas españolas llevan a cabo un proceso de expansión, basado sobre todo en la compra de activos existentes, ante crecientes niveles de competencia en su mercado nacional y regional.²⁵

Por sector económico²⁶, el movimiento de capitales por fusiones y adquisiciones adquiere una gran relevancia en el sector terciario para el período 1995-2000 en las ramas de finanzas –con la conformación de bancos cada vez más grandes que se expanden al igual que las ET a las que dan servicio-, comunicaciones y transportes, servicios de negocios y distribución de electricidad, gas y agua, ramas que para el año 2000 representaron el 64.12% del total de las empresas vendidas y el 67.97% del total de las fusiones y adquisiciones por parte del comprador.

Este movimiento de capitales ha dado lugar a grandes empresas, como es el caso de las consideradas “7 hermanas del sector eléctrico” que están en vías de dominar el mercado de Europa occidental, pero tienen la mira puesta en el continente americano y Europa del Este. En primer lugar lo ocupa la estatal Electricité de Francia, que ha hecho importantes adquisiciones en el Reino Unido, Alemania, Italia, Suecia e incluso fuera de Europa, especialmente en Brasil. El segundo lugar corresponde a las alemanas RWE y EON y el tercero a la empresa estatal sueca Vattenfall, la más grande de la región nórdica. Luego aparece Endesa, la compañía estatal española, ahora privatizada, que se perfila como un fuerte postor para comprar empresas en el sur de Europa. Los otros contendientes son ENEL, de Italia; Tractebel, que alguna vez fue belga y ahora forma parte del grupo francés

²⁵ Entre 1992 y 2000 cerca del 50% de las inversiones de la Comunidad Económica Europea hacia América Latina provinieron de España (CEPAL, *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*, 2001, p. 111)

²⁶ Ver cuadros en el anexo relativos a fusiones y adquisiciones por sector económico por parte del comprador y del vendedor.

Suez; Fortum, de Finlandia, ahora fusionada con la petrolera estatal Neste; Statkraft, de Noruega; Iberdrola, de España; EDP, de Portugal y la austriaca Verbund.

En el sector manufacturero el movimiento de capitales por fusiones y adquisiciones ha sido constante durante el período 1987-2000 tanto por ventas como por compras y se concentra en ramas como la petroquímica, química, equipo eléctrico y electrónico, automotriz y alimentos y bebidas que en conjunto en el año 2000 representaron más del 70% del total de fusiones y adquisiciones en el sector manufacturero.

En los mismos cuadros se observa una diferencia en las cifras relativas a los sectores compradores y vendedores, ello se explica por la diversificación empresarial ya que una empresa puede adquirir o fusionar empresas de otras ramas diferentes.

Las fusiones y adquisiciones pueden ser entre empresas de diferente rama o en una misma rama económica. Cuando éstas se llevan a cabo entre empresas de diferente rama económica su integración al corporativo implica una forma de diversificación que puede significar el que la empresa adquirida se convierta en una división especializada que sea un soporte para la actividad central de la empresa, lo que representaría ventajas comparativas y competitivas en la medida en que permita abatir costos tanto por la especialización como por el comercio intrafirma al no tener que recurrir a los mecanismos del mercado. Cuando las fusiones y adquisiciones son entre empresas transnacionales de una misma rama económica la megaempresa resultante fortalece su posición en esa rama al concentrar una mayor inversión.

Las fusiones y adquisiciones entre grandes empresas implican un complejo proceso de reingeniería financiera y de organización basado en la racionalización interna mediante el cual la empresa resultante aumenta su competitividad a nivel mundial al crear las condiciones para utilizar mejor su capacidad instalada, ampliar y volver más eficientes sus redes de producción y comercialización, así como reducir el número de trabajadores a los estrictamente necesarios.

Por ejemplo, en la industria automotriz Nissan y Renault²⁷ iniciaron, a partir de 1999, un proceso de fusión que representa una estrategia que con la integración a nivel mundial busca obtener ventajas competitivas a mediano y largo plazo que convertirán a la

²⁷ ver **El Financiero** 29 de marzo de 1999; **Excelsior** 17 de abril de 1999; **El Financiero** 26 de abril de 2000; **Excelsior** 23 de mayo de 2000 y **El Financiero** 6 de noviembre de 2001.

megaempresa resultante en la cuarta empresa automotriz, sólo debajo de GM, Ford y Toyota. La fusión incluye un programa de reordenamiento financiero, la transformación total de los sistemas de producción y de la política de comercialización de ambas empresas. La fusión se llevó a cabo con un acuerdo por 5,500 mdd que significó la compra del 36.8% de las acciones de Nissan con la que ésta busca la recuperación de sus finanzas y reducir a cero para 2001 su deuda por 26,250 mdd. Mediante las reingenierías financiera y de organización Nissan reducirá gastos de producción, racionalizará compras a los fabricantes de autopartes, así como las relaciones con las decenas de filiales que tiene en el mundo para las compras a crédito. Para 2001 esta fusión se ha consolidado al elevar la Renault a 44.4% su participación en el capital de Nissan, en tanto que esta última tiene el 15% de la primera y tener el apoyo del estado francés que reducirá su participación en Renault hasta un 25%. Con ello se busca fortalecer una estructura común de gestión que refuerce su estrategia común a mediano y largo plazo

El mayor desafío será reconvertir sus plantas para limitar a 10 el número de plataformas comunes así como unificar los motores con los que se construirán los diversos modelos de cada marca.

Se ampliarán las redes de comercialización al tener la Renault la posibilidad de acceder a los mercados de EUA, México y Ecuador, donde la Nissan tiene plantas. Por su parte, mientras que la Renault coloca el 34% de su producción en Francia, 50.5% en Europa Occidental y en otros países el 15.5%; la Nissan coloca el 42.1% en Japón, 29.8% en América del Norte, 17.7% en Europa y 11.4% en otros países. Con este acuerdo se controlará de manera conjunta el 4% del mercado automovilístico de Canadá y EUA. Para México y América Central la participación en el mercado se elevará al 15.7% y en el mercado sudamericano alcanzará el 6%.

Como parte de la estrategia del acuerdo de fusión se plantean medidas como combinar las operaciones europeas de Nissan con las de la Renault y planean tener 90% de los concesionarios como propiedad común para 2005 y operar 800 centros en 7 países de Europa. Ello implica la reducción de costos y aumento de ventas a través de la integración de algunas funciones de venta y mercadotecnia europeas mediante una reestructuración que reducirá empleos y generará beneficios anuales estimados al menos en 1,000 millones de

euros. La Nissan anunció planes para recortar 5,000 empleos en todo el mundo y disminuir su producción de 1.7 a 1.5 millones de vehículos.

Otro ejemplo en este mismo sector es la fusión Daimler Benz con la Chrysler²⁸ en 1998 por 39,000 mdd. La megaempresa resultante lleva a cabo una estrategia de reestructuración que contempla la reingeniería financiera y de organización para convertirse en el tercer mayor fabricante de automóviles en el mundo. Logró en 2000 utilidades de 28% superiores a las obtenidas en el año anterior; generó 500 proyectos de investigación, así como más de 2,000 patentes e invertirá en los próximos 3 años 50,000 mdd. Compró una participación del sudcoreano Hyundai Motors y por 1,330 mdd adquirió el 34% de acciones de la división automotriz de la empresa Mitsubishi Motors y celebró con ésta una alianza estratégica con lo que obtendrán sinergias en el diseño, desarrollo, producción y distribución de automóviles y vehículos comerciales donde compartirán plataformas en la manufactura de algunos modelos compactos y semicompactos así como algunos componentes de Mercedes, como dirección, estructura de los asientos y ejes para sus unidades más grandes, lo que permitirá a ambas empresas ampliar sus redes de comercialización al acceder la Daimler-Chrysler al mercado japonés y la región asiática; en tanto que Mitsubishi accederá al mercado europeo y norteamericano.

Para reducir costos e incrementar utilidades en su unidad Chrysler plantea la cooperación con otras empresas, renovar las dos terceras partes de sus modelos durante 2002, cooperar más estrechamente con Mercedes Benz y Mitsubishi Motors Corp. y el despido de 26,000 trabajadores. Como parte de su reestructuración mundial vendió su planta en Graz Austria a la canadiense Magna International Inc. Por otra parte, vendió la mitad de su software Ventura a Deutsche Telekom por 4,600 millones de euros y acordó con General Eléctric Co. venderle parte de su unidad financiera en 1,200 000 euros. En México estas medidas significaron el cierre de la planta de Lago Alberto en el DF y una parte de sus instalaciones en Toluca²⁹.

²⁸ Datos obtenidos a partir de **Excelsior** 29 de febrero de 2000; **Excelsior** 24 de marzo del 2000; **El Financiero** 27 de marzo de 2000; **El Financiero** 28 de marzo del 2000; **El Financiero** 27 de febrero de 2001; **El Financiero** 24 de abril de 2001; **El Financiero** 5 de marzo de 2002.

²⁹ En 2002 la empresa creó en Alemania el primer Daimler Chrysler Bank para centralizar sus operaciones financieras, por lo que todas las financieras del grupo fueron instruidas para alinear sus procedimientos y políticas. (**El Financiero** 4 de marzo de 2003)

En la industria de telecomunicaciones la fusión estimada en 200,000 mdd de las empresas Telecom Italia con la paraestatal Deutsche Telekom -donde el gobierno alemán posee el 74% de las acciones- formó una megaempresa en la que la empresa alemana tendrá una participación del 60%. y se convertirá en el 2º mayor consorcio a nivel mundial en este sector con un volumen de operaciones por 59,200 millones de euros, sólo inferior a la NTT de Japón con operaciones por 66,000 millones de euros y arriba de la AT&T que realiza operaciones por 49,700 millones de euros.³⁰

En la industria farmacéutica, Pharmacia & Upjohn y Searle se fusionaron bajo el nombre de Pharmacia Corporation, empresa que en el ámbito mundial ocupaba el lugar número 11 con ventas al cierre de 1999 por 17,000 mdd. Pharmacia & Upjohn ya era producto de otras asociaciones en años anteriores con Monsanto y Carlo Erba. La megaempresa resultante tiene capacidad para invertir anualmente más de 2,000 mdd en investigación y desarrollo de medicamentos.³¹ A su vez, el gigante farmacéutico Pfizer Inc. adquirió a Pharmacia Corp. por 57,000 mdd. La empresa resultante tendrá un 11% del mercado mundial de medicamentos que se obtiene por receta y será un 50% más grande de su competidor más cercano: la británica Glaxo SmithKline Plc. Para cumplir con las regulaciones de la Comisión Federal de Comercio de EUA y las instituciones reguladoras europeas Pfizer se desprenderá de medicamentos que no son sustanciales para sus negocios y operaciones. En 2002 entre ambas empresas facturaron 46,000 mdd y su presupuesto de investigación y desarrollo alcanzó los 7,000 mdd.³²

En el sector petrolero a partir de los 80' se observa una mayor concentración y centralización de las empresas que impulsadas por la competencia a nivel mundial llevan a cabo fusiones y adquisiciones que dan lugar a la formación de megaempresas que controlan cada vez mayores volúmenes de reservas de petróleo y gas así como de la producción de los energéticos y sus derivados. La compra de otras empresas conlleva la oportunidad de diversificarse geográficamente, disminuir los costos que implica la exploración, obtener sinergias y aplicar el *downsizing* que permite la reducción en el personal ocupado.

En este proceso, para el período 1989-2002 destacan las adquisiciones de Mobil por Exxon para formar la compañía más grande del mundo seguida por Shell; las de Petrofina y

³⁰ **El Financiero** 21 de abril de 1999 y 26 de abril de 1999

³¹ **El Financiero** 17 de octubre de 2000

³² **El Financiero**, 15 de abril de 2003.

Elf Aquitaine por Total; las de Amoco, ARCO y Burman Castrol por British Petroleum BP para crear un grupo que ocupa el tercer lugar mundial y la de Chevron por Texaco para formar la 4ª. compañía mundial, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro Núm. 22

Principales fusiones y adquisiciones en el sector petrolero mundial, entre 1989 y 2001.

Año	Comprador	País	Empresa adquirida	País	Porcentaje adquirido	Monto (mdd)
1999	Exxon Co.	E.U.A.	Mobil Corp.	E.U.A.	100	78 946
2000	Total Fina S.A.	Francia	Elf Aquitaine	Francia	95	50 070
1998	British Petroleum	Reino Unido	Amoco Co.	E.U.A.	100	48 174
2001	Texaco Inc.	E.U.A.	Chevron Co.	E.U.A.	100	35 000
2000	BP Amoco	Reino Unido	Atlantic Richfield Co. (ARCO)	E.U.A.	100	27 224
2002	Phillips Petroleum Co.	E.U.A.	Conoco Inc.	E.U.A.	100	15 170
1999	Repsol	España	YPF	Argentina	98	15 169
1999	Total S.A.	Francia	Petrofina S.A.	Bélgica	99	12 769
2001	Transocean Sedco Forex Inc.	E.U.A.	R&B Falcon Co.	E.U.A.	100	90 91
2000	Grupo Inversionista	Holanda	Dordtsche Petroleum	Holanda	100	8 126
1997	Duke Power Co.	E.U.A.	PanEnergy Co.	E.U.A.	100	7 667
2000	Andarko Petroleum Co.	E.U.A.	Union Pacific Resources Group	E.U.A.	100	7 250
2000	Phillips Petroleum Co.	E.U.A.	ARCO Activos Petroleros, Alaska	E.U.A.	100	7 000
1998	Inversionistas	Italia	Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)	Italia	13	6 643
2002	PanCanadian Petroleum Ltd.	Canadá	Alberta Energy Company (AEC)	Canadá	100	6 600
1989	Hanson	Reino Unido	Consolidated Gold Fields	Reino Unido	100	5 236
1999	Grupo de inversionistas	Noruega	Saga Petroleum AS	Noruega	100	4 933
2000	BP Petroleum Amoco	Reino Unido	Burman Castrol	Reino Unido	100	4 705
2001	Accionistas minoritarios	---	PETROBRAS	Brasil	18	4 693
1998	Baker Hughes Inc.	E.U.A.	Western Atlas Inc.	E.U.A.	100	4 564

Fuente: CEPAL, Centro de Información de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

El cuadro anterior muestra que de las 20 principales fusiones y adquisiciones en el sector petrolero 15 son por el 100% de las acciones y 3 entre el 95 y 99%. 8 empresas de EUA adquirieron en su totalidad a otras 8 empresas del mismo país por un monto total de 164,688 mdd, en tanto 2 empresas inglesas compraron 2 de EUA por un total de 75,398 mdd

Específicamente con la adquisición de Chevron por Texaco a través de un intercambio de acciones por un monto de 35,000 mdd la nueva empresa valdrá 100,000 mdd con reservas de 11,200 millones de barriles y producción diaria de 2.7 millones de barriles. Se

reducirán costos por 1,200 mdd en un año, para ello se recortaran alrededor de 4,000 trabajadores de una plantilla de 57,000 empleados en todo el mundo³³.

La Phillips Petroleum se fusionó con Conoco por 35,000 mdd para formar un gran productor energético que aumentará su capacidad y perspectivas de crecimiento en los 5 continentes. Los accionistas de Phillips controlarán el 56.6% de la nueva firma en tanto los de Conoco el 43.4%. La primera, a su vez, adquirió a Tosco Corp. por medio de acciones por 7,000 mdd; con ello se colocó como la 2ª. refinadora con un total de 12,300 gasolineras en EUA.³⁴

En la industria química también se lleva a cabo un proceso acelerado de concentración y centralización de capital que se refleja en la recomposición constante de las empresas que adquieren o se deshacen de activos con lo que se concentran o diversifican según su estrategia y la rentabilidad que les represente esta recomposición. Para el año 1999 se fusionaron 75 grandes empresas en operaciones valuadas en 38,000 mdd.; para el año 2000 las fusiones fueron 82 por un total de 33,000 mdd y para el año 2001 el número de fusiones fue de 81 valuadas en 37,000 mdd.³⁵

Así para el año 2001 la Dow Chemical significó el 35% del total de fusiones y adquisiciones en esta rama con la adquisición de Union Carbide (por 10,300 mdd), así como de las empresas Eni Chem, Rohm & Hass, Ascot y Gurit Essex por un valor conjunto aproximado de 2,200 mdd. En esta misma línea Bayer ha puesto en subasta un gran número de negocios entre los que destacan Arman & Reimer y el productor de aditivos plásticos Rheim CEIME, así como la empresa conjunta Polymer Latex y busca un socio para su división de productos químicos básicos finos y de especialidad. Por su parte, Royal Dutch/Shell venderá la mitad de su empresa conjunta con BASF, -la Basell Polyolifins-, si ésta no mejora sus ganancias.

Para junio del 2002 se esperaban por lo menos 3 transacciones: Bayer planeaba comprar la división de ciencia agrícola de Aventis -Aventis CropScience- por 6,600 mdd; Solvay espera comprar Ausimont de Montedison por 1,200 mdd, con lo que esperaba convertirse en la 2ª. empresa más grande en fluorquímica después de Du Pont; General Electric en su

³³ **El Financiero** 17 de octubre del 2000

³⁴ **El Financiero**, días 6 de febrero y 19 de noviembre del 2001

³⁵ "Merger Mania" en **Chemical & Engineering News**, Marzo 4 del 2002, pp. 25-28

división química esperaba comprar Hercules Betz Dearborn para tratamiento de aguas por 1,800 mdd.

En las empresas financieras el proceso de concentración y centralización de capital responde tanto a la competencia a nivel mundial como a las necesidades de financiamiento de las empresas transnacionales de los demás sectores por medio de sus divisiones de banca de inversión y banca corporativa. Parte fundamental de este proceso son las fusiones y adquisiciones entre los grandes bancos de los países industrializados. La expansión de sus operaciones conlleva también la compra de bancos de los países subdesarrollados que quedan integrados a sus redes internacionales. La megaempresa resultante lleva a cabo un proceso de racionalización interna que implica la centralización de las decisiones estratégicas en el corporativo y una reorganización a nivel internacional.

En el año 2000 el Chase Manhattan y el JP Morgan se fusionaron a través de intercambio de acciones por un valor superior a 39,000 mdd. La nueva empresa –que representa 660,000 mdd en activos-, se convierte en un competidor de orden mundial y la tercera empresa del sistema bancario norteamericano con operaciones en más de 60 países³⁶

En 1999 el alemán Deutsche Bank adquirió al Bankers Trust Co. de EUA con lo que se creó una empresa con activos por 867,000 mdd. Posteriormente, en el año 2000, el Deutsche Bank se fusionó a partes iguales con el Dresdner Bank con el que se creó un gigante con un balance de 1.245 billones de euros que lo convierte en el primero a nivel mundial. Mientras el Deutsche Bank controlará entre el 60 y 64% de las acciones el Dresdner lo hará con el 36 al 40%. Esta fusión puede implicar la pérdida de 16,000 empleos de los 140,000 trabajadores que tiene a nivel mundial³⁷

Por su parte, frente a la recesión de Japón algunos bancos japoneses se fusionaron y reestructuraron para depurar sistemas y abordar problemas de cartera vencida calculada en más de 300,000 mdd. Dentro de este proceso está la fusión de 4 bancos vinculados a la corporación Mitsubishi: el Bank of Tokio Mitsubishi (BTM), el Mitsubishi Trust Banking, el Nippon Trust Bank y el Tokio Trust Bank, para formar un consorcio común que será la quinta institución financiera del mundo con un capital aproximado de 866,000 mdd. Esto representa una reestructuración interna de la corporación Mitsubishi dividida en dos

³⁶ **El Financiero**, días 24 de septiembre del 2000 y 3 de enero 2001

³⁷ **El Financiero**, días 21 de mayo de 1999 y 1º. de marzo del 2000

grandes sectores de actividad: el financiero, encabezado por el Mitsubishi Tokio Financial Group Inc. y el industrial, encabezado por Mitsubishi Heavy Industries Ltd y Mitsubishi Motors Corp³⁸.

A su vez, los bancos japoneses Sanwa Bank, Tokai Bank y Asahi Bank se fusionaron para formar el tercer banco mundial con activos por un billón de dls aproximadamente. Sanwa Bank pagará 30,500 mdd por los otros dos bancos³⁹

La reingeniería de organización también incluye a las alianzas estratégicas que se llevan a cabo sobre proyectos específicos para obtener beneficios como pueden ser compartir costos y riesgos en investigación y desarrollo, intercambio de tecnologías, economías de escala, comercialización y producción de componentes, acceso a mercados internacionales y locales evitando barreras de entrada. Ejemplo, un cierto número de empresas farmacéuticas y biotecnológicas han suscrito acuerdos mutuos de licencias relativos a sus descubrimientos tanto de nuevos fármacos como del genoma humano como cobertura del riesgo de que su propia investigación resulte infructuosa. Los ejemplos de alianzas estratégicas son múltiples:

Mitsubishi Heavy Industries llegó a un acuerdo de cooperación con el consorcio aeronáutico estadounidense Boeing, empresa que compite a nivel mundial con la europea Airbus. La estrategia de cooperación conjunta se concentrará en el desarrollo de sistemas de propulsión de cohetes, estaciones espaciales tripuladas y no tripuladas, así como sistemas electrónicos. La alianza colocará a ambas empresas en la cima del mercado aeroespacial, con un volumen anual de negocios estimado en 180,000 mdd. La alianza contempla entre otros proyectos, el desarrollo de un avión comercial de gran capacidad de la nueva generación. Mitsubishi y Boeing también se dedicarán en el corto plazo al desarrollo del sistema de propulsión de cohetes MB-XX. Las perspectivas de cooperación entre las dos compañías son a largo plazo y contemplan los próximos 30 años.⁴⁰

Nissan Mexicana⁴¹ seleccionó a Computer Associates (CA) como su proveedor para ofrecer a sus socios comerciales un entorno de colaboración seguro dentro de la red de la

³⁸ **La Jornada**, 20 de abril del 2000

³⁹ **El Financiero** 15 de marzo del 2000

⁴⁰ **Excelsior**, 17 de mayo del 2000

⁴¹ Si bien Nissan y Renault se fusionaron, ambas conservan cierto grado de autonomía que les permite celebrar alianzas por separado ya que ambas empresas tienen estructuras de producción, redes de comercialización y sistemas de proveedores diferentes.

empresa, así como una eficaz administración en sus operaciones internas mediante programas de software eTrust. Nissan eligió a CA porque encontró en ella la solución para cubrir sus necesidades de producción interna y externa.⁴²

Renault ofreció crear una empresa conjunta con la Samsung Motors con la esperanza de que la firma sudcoreana pueda producir 200,000 vehículos anuales dentro de unos años. La alianza crearía una firma que sería en un 70% propiedad de la compañía francesa y el resto de la Samsung Motors. La nueva empresa adquiriría los bienes de la Samsung Motors incluyendo la marca Samsung, su planta de Pusan, Corea del Sur y un centro de investigación y desarrollo, así como la red de distribución de la compañía⁴³.

Ford Motor Co y la productora de vehículos de carga y pasaje Navistar International crearon una alianza a través de la cual producirán vehículos de carga sobre una plataforma en común y compartirán tecnología y motores diesel. El convenio es producir camiones clases 6 y 7. La asociación obedeció a que desde hace varios años Navistar era proveedora de motores diesel para los camiones de Ford.⁴⁴

La corporación General Motors y Exxon Mobil se asociaron para el desarrollo de una tecnología en la generación de hidrógeno y propulsar los vehículos de celdas de combustible. Con ello se visualiza al hidrógeno como el energético automotriz del futuro. El programa de colaboración que es a lo largo de 3 años, ha permitido a los ingenieros diseñar, desarrollar, construir y probar un procesador de gasolina que va más allá de 80% de eficiencia⁴⁵.

Las empresas Coca Cola y Procter & Gamble anunciaron una alianza estratégica para sus productos de jugos, bebidas con base de jugos y bocadillos que tendrá ventas anuales por más de 4,000 mdd. La nueva firma unirá el sistema de distribución global de Coca Cola con la experiencia en investigación de mercado de Procter& Gamble y será una alianza estratégica en la que ambos consorcios tendrán una participación igualitaria de 50 – 50 a fin de desarrollar y comercializar bebidas y bocadillos, enfocando todos sus recursos para convertirse en el líder global en el mercado de snacks y bebidas nutricionales.⁴⁶

⁴² **El Financiero**, 6 de noviembre de 2001

⁴³ **El Financiero**, 7 de marzo del 2000

⁴⁴ **El Financiero**, 27 de febrero de 2001

⁴⁵ **El Financiero**, 19 de septiembre del 2000

⁴⁶ **El Financiero** 22 de febrero de 2001

Electronic Data System Corp y Sun Microsystem anunciaron un acuerdo para vender sus respectivos productos y servicios a las empresas que necesitan asistencia tecnológica. Las empresas creen que durante los próximos 5 años su alianza puede producirles 3,000 mdd en ventas de equipos computarizados, programas y servicios para ayudar a las empresas a tener sitios en la Internet y centros de informática.⁴⁷

International Business Machines Co. (IBM) e Hitachi Ltd. anunciaron una alianza estratégica a través de la cual cooperaran en la fabricación y venta de computadoras, semiconductores y otros productos informáticos. El acuerdo refuerza la presencia de IBM en Asia. Como parte de la alianza Hitachi revenderá con su marca los servidores de IBM.⁴⁸

La planta IBM en el Salto Jalisco, firmó un acuerdo con Nestlé para convertirse en proveedora exclusiva de servidores, sistemas de almacenamiento y software de datos durante los próximos 5 años. La negociación está valuada en más de 500 mdd y permitirá la consolidación de *e-business* del corporativo suizo dedicado al envasado de alimentos⁴⁹.

En conclusión, la reingeniería financiera y la reingeniería de organización están estrechamente vinculadas: i) La reingeniería financiera modifica la estructura de propiedad de las ET y sus formas de financiamiento, lo cual repercute en el comportamiento de los mercados financieros en la medida en que implican tanto el intercambio de un enorme número de acciones con diferente valor de mercado así como la emisión de papel comercial y de deuda. ii) La reingeniería de organización conlleva la reestructuración de la empresa en la que juegan un papel de importancia las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas y requiere de una mayor centralización de las decisiones estratégicas en el corporativo para llevar a cabo un proceso de racionalización interna que modifica su red intrafirma tanto en los aspectos financieros, producción, comercialización y servicio en la búsqueda de una mayor rentabilidad basada en la eficiencia.

⁴⁷ **El Financiero**, 16 de julio de 2001.

⁴⁸ **El Financiero** 14 de marzo de 2001

⁴⁹ **El Financiero**, 1º de abril 2002

CAPÍTULO V: LA EMPRESA TRASNACIONAL, LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO

1.- Algunos cambios y contradicciones en el proceso del trabajo en la fase anterior.

Las formas de organización de la producción y el trabajo que fueron dominantes en la ET hasta la primera mitad del siglo XX se sustentaban en la producción masiva de bienes estandarizados orientados al mercado interno lo que permitía obtener economías de escala y abatir costos. Las innovaciones en el producto y en las tecnologías de producción evolucionaban lentamente en tanto que las tecnologías de aplicación y de organización no sufrieron modificaciones fundamentales durante largo tiempo. Esta forma de organización de la producción requería, para obtener el máximo rendimiento de la capacidad instalada, de una organización espacial de los equipos que permitiese ahorrar tiempo entre las fases de producción¹ así como de un proceso de trabajo que dio origen a la separación entre la concepción del trabajo y su ejecución basada en la definición precisa del puesto de trabajo lo cual determinó las características del trabajador. Estas condiciones determinaron que la organización de la producción fuese rígida y vertical y los procesos de trabajo fuesen fragmentados en tareas simples y repetitivas, con métodos sencillos y estandarizados y una supervisión vertical, sistemática y rigurosa basada en métodos como el de tiempos y movimientos que buscaban obtener el máximo rendimiento de la capacidad instalada y del trabajador. La productividad era individual y cuantitativa, lo que hacía que al incrementarse la producción fuese difícil distinguir entre intensidad y productividad del trabajo.

Esto dio como resultado la formación de una cultura del trabajo en la que se consideraba al trabajador como un apéndice de la máquina cuya especialización estaba condicionada por las tareas a realizar en el puesto de trabajo; su capacitación la adquiría básicamente en la línea de producción, lo que volvía lenta su movilidad dentro de la misma condicionada por la antigüedad y experiencia lo que daba una cierta estabilidad en el empleo.

En conjunto, este método de producción dio como resultado la instalación de grandes plantas con gran número de trabajadores que requerían grandes y costosos inventarios. La calidad se medía en el producto final y era secundaria para el trabajador lo que daba origen a desperdicios de capital por fallas, errores y tiempos muertos en la

¹ Equipos que con frecuencia estaban diseñados para realizar una función específica y sus mejoras no necesariamente implicaban cambios tecnológicos de fondo y no modificaban el proceso de producción..

capacidad instalada y de los trabajadores. Estos métodos de producción crearon una estructura de administración cada vez más amplia, burocrática y costosa que afectaba a la empresa en su rentabilidad, capacidad competitiva y en su funcionamiento interno para dar respuesta rápida a los cambios en la demanda del mercado y dificultaba la introducción de nuevas tecnologías de producción y organización.

Desde fines del siglo XIX las grandes empresas se desarrollaron en forma desigual en países y regiones concentrando en sus plantas un gran número de trabajadores lo que, objetivamente, generó la formación de un trabajador colectivo organizado en función de los procesos de producción y de trabajo. Estas condiciones fueron determinantes para el establecimiento de la relación laboral empresa-trabajador que, a lo largo de un proceso histórico generaron grandes luchas no exentas de contradicciones, avances y retrocesos y dieron como resultado, el surgimiento de la organización social de este trabajador colectivo en el sindicato como instrumento de los trabajadores para regular tanto las condiciones en que se debía ejecutar el trabajo como el pago por éste².

En este proceso el sindicato conquistaría su reconocimiento por parte del Estado como representante de los intereses generales de los trabajadores ante la empresa. El Estado, a través de un marco jurídico, regularía las condiciones generales de la relación laboral empresa-trabajador mediante el cual se establecería un cauce para resolver las contradicciones sociales. Esto se concretó en sistemas de derechos sociales de cumplimiento obligatorio garantizados por el Estado como: sistemas de seguridad social, estabilidad laboral, duración de la jornada de trabajo, estratificación salarial, etc.

Dentro de este marco y de acuerdo a las condiciones de cada empresa en cada país, ramas y sectores económicos, la relación laboral empresa-trabajador adquiriría características específicas de acuerdo a los procesos de producción y trabajo y sería regida por la vía de los contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo. Esta

² Este proceso fue desigual ya que no en todas las empresas surge el sindicato, debido a las estrategias de algunas empresas para evitarlo. Un ejemplo es la IBM que se basa en una política de personal con una fuerte orientación individualista que supuestamente respeta la dignidad del individuo, para lo cual ha desarrollado 5 programas diferentes de comunicación y resolución de conflictos: a) un sondeo de opiniones que le permite obtener datos sobre las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, supervisión y su empresa que se utiliza para formular planes tendientes a resolver los problemas existentes b) asignación de un alto funcionario para escuchar quejas y examinar problemas de interés para los trabajadores; c) programa escalonado de entrevistas con los trabajadores; d) programa de libre comunicación en que los trabajadores pueden presentar, en forma anónima, por escrito preguntas sobre sus directivos y e) programa de "puertas abiertas" en que el trabajador puede pedir a los directivos el examen de decisiones tomadas por funcionarios menores que podrían resultar perjudiciales para el personal.

organización del trabajo respondía a principios basados en el diseño de los puestos de trabajo y en la supervisión, se suponía que la motivación principal de los trabajadores era la compensación económica por la realización de su trabajo y que la máxima eficiencia se lograría dividiendo el trabajo en tareas simples y precisas; las formas en que debía realizarse el trabajo era responsabilidad de los supervisores o ingenieros y los trabajadores sólo ejecutaban las tareas asignadas al puesto. La evaluación de costos se sustentaba en niveles específicos de salario para cada puesto y la antigüedad era un principio básico para regular el ascenso de los trabajadores³.

Esta forma de regulación empresa-trabajador con el tiempo evolucionó a que el sindicato adquiriera una doble función: por una parte permitió a la empresa programar su producción e inversiones, calcular los costos de la fuerza de trabajo y adquirir un alto grado de certidumbre en su funcionamiento, en tanto que al trabajador le aseguraría una relativa estabilidad en el empleo, las tareas a ejecutar en el puesto de trabajo y las condiciones en que debía realizar éste, así como el salario a percibir. Esta situación funcionó porque se adaptaba perfectamente al entorno económico y a las necesidades de la empresa y los trabajadores. A los empresarios les ofrecía un medio de garantizar la estabilidad necesaria para aprovechar las posibilidades de unos mercados en expansión. Para los trabajadores la administración conjunta de los contratos colectivos representaban una barrera a la arbitrariedad de las prácticas anteriores de administración y disciplina sujetas al criterio de los supervisores⁴.

En esta forma, el Estado, empresa y trabajadores fueron elementos centrales que, durante un largo período, dieron sustento al crecimiento del sistema capitalista con cierto grado de estabilidad. Época en la que se consolidan –según el grado de desarrollo del país- las grandes empresas sustentadas inicialmente en el crecimiento del mercado interno de su país de origen, condición que permitió la concentración y centralización de capital en estas empresas y su posterior expansión internacional. Esta internacionalización de las empresas se lleva a cabo con las ventajas que les otorga la experiencia acumulada sobre dirección, administración y organización de la producción y del trabajo y la utilización de tecnologías de aplicación y organización.

³ Ver Kochan Thomas A., Katz Harry C y McKersie Robert B. **La Transformación de las Relaciones Laborales en los Estados Unidos**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Economía y Sociología del Trabajo Núm. 65, España 1993, 333 p., p. 135

⁴ **Ibidem**, p. 134

2.- Nuevas formas de producción y nuevas contradicciones en el proceso de Trabajo.

Durante el último tercio del siglo XX se acelera la expansión de las ET en forma de redes internacionales de producción y comercialización coordinadas centralmente concentrando y centralizando en la matriz aspectos fundamentales tales como investigación y desarrollo, innovación y diseño, tecnología incorporada al producto y al proceso de producción y definición del proceso de trabajo, introducción de nuevas técnicas y métodos en la organización de la producción como el “justo a tiempo”, aseguramiento de la calidad y productividad creciente que aplicará en cada planta. Esto ha modificado la forma tradicional de la cadena de producción que hoy se encuentra fragmentada en diversos países y regiones donde se ubican las diversas fases del proceso productivo y de trabajo sujetas a líneas específicas de producción cuyo funcionamiento eficiente da continuidad en cuanto a cantidad, ubicación y tiempo, en la producción de insumos y garantiza el funcionamiento tanto de la cadena como de las líneas de producción en cada planta. Para ello se requiere tanto de una red de comunicación intrafirma que garantice el flujo de información necesaria para regular las relaciones entre sus plantas e instalaciones en cada fase del proceso productivo, como de la existencia en los países donde se ubican éstas de una red de infraestructura – telecomunicaciones, ferrocarriles, carreteras, puertos, aeropuertos, etc.-, que garantice el flujo continuo de *inputs* y *outputs* de producción.

En respuesta tanto a la competencia, como a los cambios en la estructura de la demanda en los mercados nacionales e internacionales la ET requiere, para permanecer en el mercado, revisar sistemáticamente su estrategia competitiva para decidir la orientación de sus inversiones y que, en forma esquemática, comprende 3 áreas interrelacionadas: a) inversión en plantas con un criterio de producción de alto volumen y bajo costo ó producción especializada para un segmento del mercado; b) efectuar nueva inversión que implica optar por invertir en nuevas instalaciones o reinvertir en la modernización de plantas existentes utilizando tecnología de aplicación que permitan su automatización total o parcial, y c) reestructurarse organizativamente a través de la integración vertical en las decisiones estratégicas y una integración horizontal en la manufactura, condición básica para decidir qué componentes del producto debe fabricar

internamente y cuáles otros delegarlos a proveedores⁵. En este contexto necesita de la flexibilidad necesaria para tomar medidas estratégicas como son las relativas a innovaciones sistemáticas en el producto final que suponen la incorporación de tecnología al producto y modificaciones a la tecnología de producción e implican cambios en los procesos productivos y de trabajo tanto en las filiales y subsidiarias, como en las proveedoras que deben ajustar sus procesos a las condiciones que imponen estos cambios.

La estrategia de inversión productiva de la empresa, por las vías de una racionalización interna que aumente su eficiencia, tiende a maximizar el rendimiento del capital físico y de sus trabajadores a través de los nuevos métodos de organización de la producción y trabajo, que incrementan su productividad y cuestionan la forma de organización taylorista fordista tradicional. Estos métodos están definidos por la utilización de nuevas tecnologías de aplicación y de organización que pueden implicar su automatización total o parcial, así como eliminar o disminuir notablemente de los procesos de trabajo las tareas simples y repetitivas que debe ejecutar el trabajador que queda sujeto objetivamente a estas nuevas condiciones de organización de la producción.

En esta nueva forma de organización de la producción sujeta a la introducción sistemática de innovaciones tecnológicas en el producto y en la tecnología del proceso de producción que modifican el proceso de trabajo, la separación entre la concepción del trabajo y su ejecución sufre modificaciones ya que para ejecutarlo se requiere un cierto grado de autonomía de gestión por parte del trabajador.

El contenido y dinámica de estos cambios han impreso nuevas características al trabajo que requiere de un nuevo tipo de trabajador polivalente y flexible que facilite su movilidad dentro del proceso de trabajo lo cual atenúa la rigidez que implica realizar las tareas de un puesto de trabajo definido. El perfil del trabajador debe responder a la nueva organización de la producción y del trabajo, tener una mayor formación y capacidad de abstracción para analizar las representaciones e información del proceso productivo y concentrarse más en la supervisión de la eficiencia en el funcionamiento de éste y de la capacidad instalada y menos del trabajo físico, lo que vuelve indispensable

⁵ En cualquiera de estas áreas la ET considera para su inversión el costo de la fuerza de trabajo y la existencia o no de la organización sindical de los trabajadores que le podría representar un obstáculo a sus planes.

que tenga un conocimiento más amplio de este proceso así como de una capacitación sistemática de acuerdo al proceso de producción específico de cada planta.

De acuerdo a Juran⁶, obtener el máximo rendimiento del capital y del trabajo en la producción con calidad total implica buscar un mayor grado de eficiencia en la utilización de la capacidad instalada y de los trabajadores que se puede obtener al contrastar sistemáticamente la línea de producción y del proceso de trabajo con un modelo de producción cuyo análisis facilita detectar fallas, errores, desperdicios y tiempos muertos, lo que crea las condiciones para aplicar métodos de racionalización a fin de alcanzar el nivel óptimo de producción.

En conjunto, esto se refleja en la aplicación de métodos de producción como el “justo a tiempo” -que permite a la empresa hacer la inversión estrictamente necesaria en el lugar y momento adecuados-, productividad creciente -que significa hacer el trabajo mejor y más rápido- y el de aseguramiento de la calidad en cada fase -que significa disminuir al mínimo las pérdidas de capital por fallas, errores y reprocesos- y que se manifiestan en: a) como expresión del “justo a tiempo”, en la contratación de fuerza de trabajo en la cantidad, ubicación y momento adecuados sujeta a las necesidades de la producción; b) como expresión de la productividad creciente hacer más trabajo a través del conocimiento más amplio del proceso de producción por parte del trabajador y la conciencia de éste de que su trabajo forma parte de un todo por lo que sus errores repercuten hacia delante y hacia atrás en la línea de producción y c) como concreción de la calidad se requiere la conciencia en el trabajador de que debe hacer cada vez mejor su trabajo para lo cual debe aplicar los métodos de aseguramiento de ésta. La interrelación de todos estos elementos repercute en el abatimiento de costos al maximizar el rendimiento del capital y el trabajo, condiciones determinantes para definir el número de trabajadores necesarios en función del rendimiento marginal del trabajo en la medida en que un trabajador más allá de los estrictamente necesarios no implica aumento en la productividad ni genera utilidad y si aumenta los costos, lo que se refleja en una tendencia a disminuir el número de trabajadores.

Como consecuencia de estos cambios la ET impulsa la iniciativa individual del trabajador otorgándole cierta autonomía de gestión para realizar su trabajo y le facilita su movilidad para realizar varias tareas, ello requiere por parte de la empresa, tanto de la creación de grupos mixtos que garanticen la eficiencia del proceso y la calidad, como de

⁶ Juran J.M. **Juran y la Planificación para la Calidad**, Ed. Diaz de Santos S.A, Madrid 1990, 292p., y Juran J.M. **Juran y el Liderazgo para la Calidad**, Ed. Diaz de Santos S.A.,Madrid 1990, 363p.

métodos de supervisión más flexibles que permitan la autorregulación del proceso de producción por los trabajadores.

La aplicación de los nuevos métodos de producción y trabajo requiere de la aceptación conciente del trabajador. Por ello en la estrategia de la ET se le reconoce como un ser pensante, reconocimiento que es condición indispensable para que la empresa pueda aplicar el concepto de corresponsabilidad del trabajador a fin de garantizar la eficiencia en el funcionamiento del proceso de producción. La corresponsabilidad es requisito para adquirir conciencia de que la producción debe ser de calidad, en la cantidad requerida y momento adecuado y que la productividad significa hacer más y mejor trabajo.

El proceso de trabajo está sujeto a cambios por la introducción sistemática de innovaciones tecnológicas en el producto, en la tecnología de producción y en los nuevos métodos de organización de la producción y el trabajo. La aplicación de esta estrategia facilita tanto que las modificaciones no impliquen pérdida de eficiencia en el proceso de producción y de trabajo, como que el trabajador acepte aumentar la productividad con calidad por las vías de la flexibilidad y polivalencia y sea capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el proceso de trabajo y de realizar diferentes tareas, lo que implica su movilidad dentro del mismo. Estas condiciones vuelven cada vez más importante una mejor formación, capacitación y experiencia empírica del trabajador como capital intangible para la empresa.

En conjunto, la eficiencia y productividad del trabajador individual tiende a ser medida globalmente en función de su inserción en el trabajo colectivo⁷ en el cual los trabajadores son corresponsables del funcionamiento eficiente del proceso de producción. Esta forma de organización del trabajo es básica para facilitar la introducción de tecnología al producto y al proceso de producción, así como para aplicar las técnicas de organización del proceso de producción y del trabajo que aumenten la eficiencia.

En este contexto, la relación del trabajador con su trabajo se modifica debido a que el trabajo individual está cada vez menos sujeto a la definición rígida del puesto de

⁷ Por ejemplo, los métodos de supervisión convirtieron al supervisor en una especie de intermediario entre los trabajadores y la gerencia ya que vuelve corresponsables de la realización eficiente del trabajo a los equipos de autogestión y autorregulación formados por los trabajadores, con lo cual el trabajo individual se inserta en el trabajo colectivo facilitando la introducción de mejoras y garantizando la continuidad y calidad de la producción

trabajo. Con ello se crean algunas condiciones para la formación de una nueva cultura del trabajo que se desarrolla dentro del contexto social de cada país o región.

Esto cuestiona la anterior relación empresa-trabajador centrada en una relación estrictamente laboral, caracterizada por la rigidez de las tareas definidas para cada puesto, las condiciones en que debía realizarse el trabajo, la supervisión vertical de éste, la duración de la jornada y el salario a percibir.

De allí que la empresa defina una estrategia en la que la relación laboral empresa/trabajador tienda a ser sustituida por otra de gestión de recursos humanos. La gestión de recursos humanos se sustenta tanto en algunas teorías de la organización como en las ciencias de la conducta. Dentro de las primeras, especialmente en aquellas teorías que consideran a la empresa como un conjunto de sistemas operativos interrelacionados que funcionan armónicamente e ignoran por completo los conflictos de interés entre empresarios y trabajadores y suponen que una gestión eficaz puede integrar los objetivos de los trabajadores con los de la empresa, por lo que los conflictos que puedan presentarse son una consecuencia normal de las tensiones interpersonales. Como parte de las ciencias de la conducta, la gestión de recursos humanos reconoce en el trabajador a un ser pensante cuya realización se da en el trabajo, de aquí que ésta busque aceptación y el consenso del trabajador para que éste oponga la menor resistencia a los cambios en el proceso de trabajo producto de la racionalización. La gestión de recursos humanos implica el involucramiento de los trabajadores en la solución de sus problemas de trabajo y requiere la descentralización en la toma de decisiones sustentada en un grado considerable de confianza por parte de éstos que, de no existir, generaría inseguridad sobre su estabilidad en el empleo y condiciones de trabajo. Esto requiere, como condición previa, el consentimiento y aceptación de los trabajadores, supervisores y directivos de grado medio, requisito básico para la introducción de cambios en la organización del trabajo⁸.

Un ejemplo de lo anterior es la empresa Xerox que en su planta de Aguascalientes aplicó en 1991 una estrategia de modernización que le permitiera producir con los estándares de calidad a nivel mundial. Los elementos centrales para definir la estrategia a seguir fueron: la información como elemento clave, el involucramiento de los trabajadores en todos los procesos y niveles, la flexibilidad de los trabajadores para adoptar nuevos procesos y la polivalencia, la capacitación

⁸ Kochan, Thomas, et al, *La Transformación de las Relaciones*....., p. 142

sistemática, mejoras en los canales de comunicación interna, adquisición de nueva tecnología e involucramiento del sindicato. Este último aceptó pasivamente participar en la modernización y dejar la iniciativa en manos de la empresa, lo cual tendría consecuencias en el contrato colectivo y en el reglamento interno que regiría la vida laboral de los trabajadores.⁹

Los cambios que hoy se dan a nivel internacional en el proceso de producción y trabajo de la ET ocurren en un contexto de heterogeneidad productiva e industrial tanto de países desarrollados como subdesarrollados donde ésta opera. Heterogeneidad que se expresa en la existencia de empresas de diferente tipo y tamaño, métodos de producción y trabajo y diversas culturas empresariales y de trabajo. Al instalar plantas en otros países la ET traslada sus internalidades como son sus formas de organización y de operación, así como los métodos de producción y organización del trabajo que se ven sujetos a la heterogeneidad existente en el país donde se instala y a las necesidades y condiciones de operación de cada planta, filial, subsidiaria o proveedora integrada en la red.

Un caso extremo de lo anterior lo constituye la planta maquiladora¹⁰ que forma parte de la cadena de producción de la ET y que, en términos generales responde a la producción masiva y de bajo costo de la fuerza de trabajo. La maquiladora puede considerarse el eslabón más débil de la estructura industrial del país donde se instala debido a que su vinculación con ésta es mínima, sus insumos son de importación, su producción es para exportación y con relativa facilidad puede cerrar o emigrar en función de la estrategia de la empresa ya que generalmente se trata de plantas monoproductoras orientadas a la producción masiva y en serie de partes del proceso productivo¹¹. La fuerza de trabajo en la maquiladora por lo general carece de organización sindical y tiene escasa experiencia, es rápidamente capacitada para

⁹ Ver "Estrategias Empresariales de la Empresa Xerox Aguascalientes" en Gutiérrez Castoreña Daniel, Hdez Romo Marcela y Alemán López Ramiro **Nuevas Estrategias de Modernización Empresarial en Aguascalientes**, Univ. Autónoma de Aguascalientes, México 1999, 386 p.

¹⁰ Morales Josefina, Coordinadora, **El Eslabón Industrial Cuatro Imágenes de la Maquila en México**, Ed. Nuestro Tiempo, México 2000, 241 p.

¹¹ En México, frente a la caída de la demanda en los Estados Unidos, ocurrió un cierre considerable de plantas maquiladoras entre las que podemos citar el de la empresa Canon (Japón), que trasladó su planta de impresoras de Tijuana a Tailandia y Viet Nam; otro ejemplo es el de la compañía Philips Electronic N.V (Países Bajos) que en junio de 2002 anunció el traslado de su producción a China. Sus pasos fueron seguidos por varias compañías como Alps Electronic, que despidió a 1,700 trabajadores; Casio Computer, con 700 trabajadores despedidos, y Sanyo, con 320. (CEPAL **La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe**, Informe 2002, p. 40)

realizar, con apoyo del desarrollo tecnológico, partes muy específicas del proceso de trabajo, sujeta a las nuevas técnicas y métodos de organización de la producción.

La constante racionalización de la ET modifica sistemáticamente la estructura del trabajador colectivo de acuerdo a los cambios tanto en la red de producción internacional como en los procesos de producción específica de cada planta lo que puede implicar: aumento de trabajadores en una planta y la disminución en otra, significar paros técnicos por contracción de la demanda, automatizar y reestructurar la cadena y líneas de producción y de trabajo en una planta determinada, etc.

La cadena internacional de producción conlleva la internacionalización del proceso de trabajo pero no de los trabajadores ubicados, directa o indirectamente, en las diversas fases que componen la estructura de producción de la empresa donde realizan su trabajo. En cada planta y de acuerdo a la fase del proceso en que se ubican, los trabajadores están sujetos a los métodos específicos de organización de la producción y del trabajo, condiciones que determinan su organización laboral como trabajador colectivo dentro de la red definida por la empresa.

Por ejemplo la organización de los trabajadores en una empresa automotriz como la Volkswagen cuya red de producción y comercialización incluye plantas en Alemania, Bélgica, Portugal, España, Inglaterra, México, Brasil, Argentina, China, Rep. Checa, Hungría, Eslovaquia y Sudáfrica e integra una red internacional de proveedores y distribuidores condiciona la organización del trabajador colectivo que está sujeta tanto a las regulaciones sociales y jurídicas de cada país como a las condiciones específicas de los procesos de producción y trabajo en cada planta y, por lo mismo, se estructura en forma fragmentada en función de éstas.

Objetivamente el trabajador colectivo, organizado en función de la red de producción, está sujeto a cambios en la estructura y composición del proceso de trabajo originados por la flexibilización y racionalización interna de la empresa donde la introducción sistemática de tecnologías de aplicación como de innovaciones en el producto o en el proceso productivo pueden implicar decisiones como el cierre o la reubicación geográfica de plantas, así como el traslado de la manufactura de un producto determinado de una planta a otra¹². Estos casos son posibles debido a que se trasladan tanto la capacidad instalada necesaria, la tecnología del producto y del

¹² Como es el traslado de la manufactura del Jeta de VW, de Alemania a su planta en Puebla, México, donde dejará de producir el VW sedan tradicional, lo cual implicará cambios en la capacidad instalada, capacitación de trabajadores, contratación de trabajadores bajo nuevas condiciones de trabajo, así como de nuevos proveedores.

proceso, la organización y métodos de producción, técnicas de aseguramiento de la calidad y el proceso de trabajo previamente establecidos por la matriz, así como un reducido número de trabajadores que tienen el conocimiento indispensable para aplicar los procesos de producción y de trabajo necesarios. El resto de los trabajadores se contrata en la nueva ubicación, lo cual modifica la estructura y composición del trabajador colectivo.

No obstante todo lo anterior, como trabajador colectivo su forma de organización social (sindicato)—cuando existe-, está fraccionada y sujeta a las condiciones de trabajo de cada planta —sea ésta la matriz, subsidiaria, filial o proveedora, etc-. El sindicato se desarrolla de acuerdo al contexto social del país o región donde se ubica cada planta y generalmente regula su relación con la empresa a través de contratos colectivos y/o reglamentos interiores de trabajo como es el caso de las regulaciones sobre estabilidad en el empleo, puestos de trabajo, ascensos, sueldos y salarios, duración de la jornada de trabajo, prestaciones y seguridad social, causales de despido etc.

La transformación que se vive en los métodos de organización de la producción y del trabajo es desigual según sea el país, rama, sector y empresas y tiende a generar una nueva cultura del trabajo y un nuevo tipo de trabajador y a modificar la forma de la relación empresa-trabajador. Estos cambios se presentan sobre todo en las grandes empresas y en sus proveedoras más estrechamente vinculadas a sus procesos productivos y ocurren en un marco en el que el Estado tiende a sustituir los derechos sociales conquistados por los trabajadores —como la seguridad social y la estabilidad en el empleo-, por derechos individuales lo cual modifica su papel como regulador de las contradicciones sociales y limita la influencia de los sindicatos en la orientación de sus políticas sociales. Esta situación plantea, para el sindicato, el cómo enfrentar la problemática de la nueva regulación del trabajo a partir de que su estructura organizativa que se fundó y desarrolló tanto en la organización taylorista fordista tradicional como en una anterior cultura del trabajo hoy es una limitante a su capacidad para representar al trabajador colectivo y defender los derechos sociales de los trabajadores en las nuevas condiciones de la producción y el trabajo.

“Frente a la agudización de la crisis general cíclica del capitalismo, la rapidez de los cambios tecnológicos y la profundización de la competencia entre firmas internacionales, el sindicalismo vive un papel cada vez más ambivalente: por una parte, como instrumento tradicional de lucha de los trabajadores, ve cada vez más reducida su capacidad de negociación en la defensa de sus condiciones de

vida y trabajo consignados en los contratos colectivos, en tanto que por otra se convierte cada vez más en el instrumento con que la empresa cuenta para programar su producción y las condiciones en que ésta se realiza en un período determinado”¹³.

El sindicato continúa siendo una necesidad tanto para el trabajador como para la empresa, de allí su doble función como interlocutor válido para resolver y dar cauce a los conflictos laborales: para la empresa es el instrumento a través del cual garantiza el funcionamiento del proceso productivo, programa su producción, establece costos y regula las condiciones de trabajo de acuerdo a los nuevos métodos de producción. Para los trabajadores el sindicato, como su representante social en la relación empresa-trabajador, le asegura las mínimas condiciones de trabajo e ingreso, aún cuando su capacidad para influir en las nuevas condiciones de trabajo generadas en los procesos de producción se vea limitada y su respuesta a los cambios en estas condiciones sea lenta y no siempre obtenga buenos resultados.¹⁴

La internacionalización de la empresa en diferentes países y regiones no significa la internacionalización del sindicato que se organiza en función de las condiciones específicas de trabajo de una determinada planta integrada a la red de la cadena de producción de la ET y de las regulaciones sociales existentes del país donde ésta se encuentra instalada lo que hace que las luchas sindicales enfrenten en forma parcializada, y generalmente aislada, a la estrategia global de la ET, situación que restringe su capacidad de defensa de los intereses sociales de los trabajadores. Por ejemplo, la empresa automotriz Nissan cuenta en México con 3 plantas en cada una de las cuales existen contratos colectivos y sindicatos diferentes: la planta de Aguascalientes con un sindicato de la CROC, la del Estado de México con un sindicato de la CTM y la de Morelos con un sindicato independiente.

En pocas palabras, el sindicato se convierte en un regulador de las mejores condiciones para el trabajador en casos de paros técnicos, recortes de personal, horarios

¹³ Gutiérrez Arriola Angelina, **Las Transnacionales y los Trabajadores**, IIEc, UNAM, Edit Nuestro Tiempo., México 1991, 202 p., p-20

¹⁴ Por ejemplo, en el año 2002 la oposición del sindicato de trabajadores de Euskadi en su planta de El Salto, Jalisco a la decisión de la empresa Continental Tire de flexibilizar el contrato colectivo tuvo como consecuencia el estallamiento de la huelga lo que condujo al cierre definitivo de la planta e hizo evidente la falta de solidaridad de otros sindicatos de plantas nacionales e internacionales de la misma empresa, así como de sindicatos nacionales de la rama.

En el año 2003 los sindicatos de la industria hulera en México aceptaron el 3% de incremento salarial y no modificaron el contrato Ley que rige a la industria. Sin embargo, los cambios en la jornada laboral y los programas de productividad quedaron sujetos a los convenios particulares de cada planta. A los trabajadores de la planta de Euskadi de El Salto, Jalisco, no se les permitió participar en la negociación por considerar que ya no eran trabajadores en activo.

de trabajo, volumen de producción, salarios y prestaciones, capacitación, etc., pero, por su estructura orgánica no puede impedir la eventual reestructuración y modernización de las plantas que conllevan los métodos de organización de la producción y procesos de trabajo con todas las consecuencias que ello implica.

Los nuevos métodos que imponen la organización de la producción y procesos de trabajo en la nueva relación empresa-trabajador afectan la estructura del sindicato y cuestionan las conquistas sociales como son la estabilidad en el empleo, el ascenso por antigüedad, duración de la jornada de trabajo, pago de salarios y prestaciones que hoy tienden a introducirse con modalidades en su aplicación según la empresa. En términos generales se concretan en políticas empresariales que tienden a la reestructuración de contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo e implican la compactación de cláusulas como una forma de responder a las necesidades objetivas de los nuevos procesos y sus formas de regulación.

Por ejemplo, en el año 2002, vísperas de la revisión del contrato colectivo de la planta VW de México, la empresa planteó que para responder en términos de competitividad se requería desaparecer 1,500 plazas eventuales, eliminar 500 puestos de base y flexibilizar el contrato colectivo en donde la jornada de trabajo se pudiera ampliar o reducir en función de la demanda. El sindicato aceptó el ajuste de trabajadores condicionando a que éstos fueran de reciente ingreso o adscritos al programa de retiro voluntario, negoció un incremento del 10.2% al salario y 4% en prestaciones así como discutir el nuevo plan de productividad y competitividad de la empresa y los términos sobre la flexibilización de las relaciones laborales. Por su parte VW de México aplicará a las futuras contrataciones de trabajadores un nuevo sistema de trabajo llamado “5000 por 5000” donde las condiciones de ingreso y permanencia serán diferentes a las que tienen los 10,200 trabajadores sindicalizados que se rigen con el actual contrato colectivo. Es de mencionarse que la VW cuenta en México con 310 empresas proveedoras de las cuales 27 son JIT (Just in Time) y que a pesar de formar parte del mismo proceso de producción sus trabajadores no forman parte del Sindicato Independiente de la Industria Automotriz Volkswagen.¹⁵

Las nuevas formas de producción y de organización que se sustentan en la producción justo a tiempo, productividad creciente y de calidad y que establecen como requisito indispensable para su buen funcionamiento el principio de corresponsabilidad,

¹⁵ Datos tomados de *La Jornada* 18 de junio 2002 y *El Financiero* 13 de agosto 2002 y 7 de enero de 2003.

conlleva a que el sindicato, como representante de los trabajadores, para estar en condiciones de lograr alguna influencia efectiva en las decisiones de la empresa, tienda también a convertirse en corresponsable del desarrollo armónico de las relaciones laborales y, con ello, del funcionamiento eficiente de la empresa. Esta situación le plantea un conflicto de identidad al tratar de lograr un equilibrio entre sus obligaciones como representante de los trabajadores y su participación en el proceso de solución de los problemas de la producción y del trabajo.

Por ejemplo, ante a la fuerte competencia que enfrenta y frente a una disminución en la demanda que agudiza su sobrecapacidad de producción, la misma empresa Volkswagen a mediados del año 2003 aplicó una estrategia mundial consistente en: reducir temporalmente la producción en sus plantas de Alemania, España, Brasil, México y Argentina en tanto se recupera el mercado, mientras tanto lleva a cabo inversiones para modernizar estas plantas con el objeto de crear las nuevas condiciones para abatir costos, aumentar su productividad y enfrentar la competencia con nuevos modelos. Parte fundamental de su estrategia de reducir la producción ha sido el establecimiento de una jornada flexible de trabajo que se concreta en la disminución de sus días laborables.

En el caso concreto de la planta VW en Puebla, México, se decidió reducir la producción en 23% (de 1,400 vehículos diarios a 1,100) y establecer una jornada semanal flexible de 4 días de trabajo por 3 de descanso. La empresa involucró al sindicato en la corresponsabilidad de la solución el cual se vio dentro de la contradicción que implica ser el representante de los intereses de los trabajadores y la necesidad de ajustarse a las nuevas condiciones de producción que la empresa impone. En este sentido –y para no despedir a unos 2000 trabajadores-, se negoció una disminución diferenciada del salario en la cual 7,862 trabajadores de mayor antigüedad se les reducirá el equivalente a 18.2 días anuales más 177.14 pesos, en tanto que para 1,933 trabajadores con menor antigüedad la reducción representa 48.72 días anuales más 177.14 pesos. Estos últimos recibirán becas de capacitación de hasta 2 salarios mínimos mensuales por parte del Estado para capacitarse en las nuevas líneas de producción. Por su parte, la VW proyecta inversiones por 2,000 mdd durante los próximos 5 años que implicarán la adecuación de la capacidad instalada para producir

los modelos Bora, Jetta A5 y New Beetle cuya producción se hará en exclusiva en esta planta para su distribución en el mercado internacional¹⁶.

El sindicato es el canal idóneo para el diálogo y la negociación en la regulación de las nuevas condiciones de trabajo entre empresa y trabajadores en casos como la introducción tanto de tecnologías de aplicación –que automatizan total o parcialmente el proceso de producción, modifican el proceso de trabajo y tienden a eliminar puestos-, como de métodos de organización –que implican productividad creciente y de calidad y requieren del trabajador polivalente y multitareas que conlleva la movilidad del trabajador y con ello la indefinición del puesto de trabajo-. Ello conduce a que se modifiquen los contratos colectivos de trabajo en donde está presente la compactación de las cláusulas relativas a la definición estricta de las tareas a realizar en cada puesto de trabajo.

Además, con la corresponsabilidad de los trabajadores en la producción justo a tiempo, productividad creciente y de calidad se crean las condiciones para la autogestión y autorregulación de los trabajadores que tienden a sustituir la productividad individual por la productividad colectiva y, con ello, condiciona el salario de los trabajadores en función de la productividad y la calidad. En este caso el sindicato, como corresponsable, acepta el trabajo flexible y colectivo y negocia las mejores condiciones que regulen el salario y sus complementos por productividad y calidad.

Cuando una ET en función de su estrategia de reestructuración y modernización decide ajustar el número de trabajadores en diversos países, los sindicatos correspondientes a las plantas afectadas generalmente aceptan los recortes y en todo caso negocian las mejores condiciones para llevarlo a efecto

La participación del sindicato en estas transformaciones es por lo general limitada o pasiva, ya que su resistencia esta condicionada tanto por haberse formado en una diferente cultura de trabajo y de la producción, lo que conduce a que hoy, ante los cambios, su participación se vea restringida tanto para regular las condiciones de trabajo, como para integrar a los nuevos trabajadores que ingresan al proceso de producción como parte de su estructura social.

La organización sindical debe transformarse para responder a las nuevas condiciones generadas en el proceso de producción, como son:

¹⁶ La decisión de la VW afecta también a la red de empresas proveedoras, en especial las JIT como Johnson Control, Kayes, Saint-Gobain, Exel Automoción y Sommer Allibert, y a los sindicatos de éstas que pertenecen a centrales como la UNT y la CROC.. (*El Financiero*., 5, 8 y 11 de agosto de 2003. *La Jornada* 2, 8 y 9 de agosto 2003)

- a) La introducción del principio de corresponsabilidad del trabajador en la línea de producción y del proceso de trabajo en el que se encuentra el estímulo a la iniciativa personal del trabajador para introducir mejoras en el proceso.
- b) La tendencia a flexibilizar el trabajo a través del trabajador polivalente y multitareas, lo que se hace evidente en la menor precisión de las tareas a realizar en cada puesto.
- c) La productividad creciente con calidad, basada en la aplicación de los programas de aseguramiento de la misma como garantía del buen funcionamiento de la línea de producción y la disminución de fallas errores y desperdicios.
- d) La capacitación sistemática del trabajador que cuestiona la antigüedad y conocimiento empírico como base para la movilidad del trabajador dentro del proceso (ascenso por escalafón).
- e) Cambios en la duración de la jornada de trabajo que se expresa en la tendencia a sustituir la jornada de 8 horas por el número de horas trabajadas que quedan condicionadas a las necesidades de la producción, lo cual permite a la empresa eliminar tiempos muertos y reducir el número de trabajadores
- f) Modificaciones a la estructura salarial ajustando ésta generalmente a un sueldo base y complementar el ingreso en función de bonos condicionados a la productividad .
- g) La introducción de nuevos métodos de supervisión que amplían el área de control bajo la responsabilidad del supervisor a quien confieren cierta autonomía para tomar decisiones en su área, lo que requiere de una estrecha colaboración con los trabajadores bajo su responsabilidad y que da como resultado la formación de comités mixtos y equipos de autogestión, para discutir la problemática de la línea de producción y como resolverla.

CONCLUSIONES:

1.- La ET no es un fenómeno nuevo del capitalismo, es inherente a éste y es resultado de la acumulación, concentración y centralización de capital. Lo nuevo es la magnitud de la internacionalización y las formas en que ésta se lleva a cabo. La expansión de la ET coadyuva a la nueva división internacional del trabajo que continúa siendo desigual, su organización en redes integra a países y regiones.

2.- Impulsada por la competencia en búsqueda de la ganancia, durante los últimos 30 años la ET acelera su expansión y modifica sus formas de organización de la producción y el trabajo que implican una ruptura con su organización anterior.

3.- La ET concibe el proceso productivo como un todo, desde la concepción del producto hasta los servicios postventa. En su nueva forma de organización concentra en la matriz, ubicada generalmente en los países desarrollados, el conocimiento y la información externa e interna que le representan una forma de capital intangible y centraliza las decisiones estratégicas sobre planeación, gestión de tecnología y de recursos humanos y adquisiciones, así como las áreas básicas de I&D, innovación y diseño en tanto desplaza determinadas fases del proceso productivo hacia ciertos países subdesarrollados que, dependiendo de la rama, sector o empresa, pueden ser la extracción de materias primas o la manufactura y ensamble.

4.- El surgimiento de nuevas tecnologías de aplicación y nuevas técnicas de organización de la producción y el trabajo hace posible tanto la fragmentación del proceso de producción en múltiples subsidiarias, filiales y plantas proveedoras ubicadas en diferentes países y regiones, como la organización de la empresa en una red internacional que, coordinada centralmente, se estructura en redes regionales e intrafirma de producción, comercio, financiamiento y trabajadores interrelacionadas y con un cierto grado de autonomía de operación.

5.- La internacionalización de la producción de la ET y su organización en red significa que el *output* de una filial o proveedora sea el *input* de la producción de otra. El producto final es el resultado de la integración de insumos que el conjunto de plantas proporcionan a la cadena de producción. Cada planta abastecedora constituye un eslabón dentro de la cadena mundial de producción.

6.- La internacionalización de la producción de la ET influye en los cambios que sufre el mapa productivo de los países donde se instala. En los países desarrollados usualmente significa concentrarse en los sectores de punta. Para los países subdesarrollados la instalación de plantas de manufactura y/o ensamble crean procesos de industrialización regional sujetos a las necesidades que impone la cadena de producción internacional sobre los que carecen de influencia.

7.- Frente a una aguda competencia y cambios en el mercado la ET está sujeta a cambios sistemáticos en su organización y funcionamiento que la llevan a un constante proceso de racionalización interna para aumentar su eficiencia, disminuir costos e incrementar su ganancia.

8.- Dentro de los principales cambios que viene sufriendo la ET están: reestructuración sistemática; centralización del conocimiento e información; tendencia a la producción por lotes y nichos de mercado -sin que signifique la desaparición de la producción en serie y en masa de productos estandarizados-; aplicación de nuevas técnicas de organización de la producción y el trabajo -como el "justo a tiempo"; productividad creciente y de calidad-, expansión hacia el mercado mundial; financiamiento principal a través de la colocación de valores; integración a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas; introducción sistemática de innovaciones cualitativas en el producto; la calidad pasa a ser fundamental y tiende a cero errores; el trabajo se vuelve flexible, polivalente y temporal sujeto a una capacitación constante.

9.- Como parte de la reestructuración y racionalización interna de la ET está el *outsourcing*, que, en función de la ventaja comparativa que puede obtener, consiste delegar partes del proceso de producción en empresas proveedoras que integra a su red de producción. El grado de vinculación de la empresa proveedora a la cadena de producción de la ET está determinado por la importancia del insumo que provee, lo cual define, en términos generales 3 tipos de proveedores: los de primera serie, caracterizados por una relación de largo plazo con la ET proveen insumos fundamentales para el proceso productivo de ésta; la selección de estos proveedores es rigurosa y deben reunir condiciones y requisitos de calidad, entrega a tiempo y costos y tener capacidad para adaptarse a los cambios sistemáticos que sufre el proceso de producción de la ET. Los proveedores de 2ª serie cuya relación con la ET puede ser temporal, proveen insumos sujetos a

especificaciones definidas por la empresa y no están vinculados directamente al proceso de producción de ésta. Los proveedores de 3ª. serie generalmente están desvinculados del proceso productivo de la ET a la que usualmente suministran insumos de servicios. En los países subdesarrollados, debido a las limitaciones de su estructura productiva, los proveedores de 1ª. y 2ª. series proceden por lo general de los países desarrollados; los de 3ª. serie pueden ser proveedores nacionales de los países donde se instala.

10.- Para la ET, en el contexto de una feroz competencia, el abatimiento de costos y aumento de los beneficios conlleva implícitamente el aumento en la productividad factores determinantes que impulsan su racionalización interna en la búsqueda de su eficiencia a través de la tendencia a la reducción de tiempos muertos, así como de fallas errores y reprocesos y cero inventarios con lo cual tiende a maximizar el rendimiento de la capacidad instalada y de los trabajadores.

Esta dinámica tiene como consecuencia el aumento sistemático de la productividad, situación que tiene una contradicción inherente ya que esta productividad puede alcanzar su límite cuando el costo del producto resulte inferior al costo promedio lo que se refleja en una disminución de la tasa de ganancia. Esta situación disminuye objetivamente la posibilidad de utilizar al máximo la capacidad instalada y conduce a limitar la producción real en función de la demanda efectiva del mercado, lo que tiene como consecuencia la subutilización de la capacidad instalada y de los trabajadores al crearse una capacidad potencial de sobreproducción.

11.- El grado de productividad alcanzado por la ET y su capacidad para comercializar a nivel internacional pone en primer plano las expectativas de ganancia lo que define, en función de la ventaja comparativa, la decisión entre invertir productivamente en nuevas plantas o procesos de racionalización, o inclinarse por la inversión financiera para capitalizarse dando con ello paso a movimientos masivos de capital en los mercados financieros nacionales e internacionales.

12.- Expresión de la competencia es una cada vez mayor concentración y centralización del capital en la ET lo que da paso empresas cada vez más grandes que, a través de las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, dan como resultado un aumento en su competitividad a nivel mundial. La megaempresa resultante, en la búsqueda de una mayor eficiencia, llevan a cabo procesos de reingeniería de organización a través de

los cuales tiende a fortalecer las partes esenciales y a deshacerse de las que no son, así como modernizar sus procesos productivos utilizando las nuevas tecnologías y técnicas de organización lo que puede implicar fragmentación del proceso productivo, traslado de manufacturas, cierre de plantas, reubicación geográfica, modernización etc.

En estas condiciones se fortalece la capacidad competitiva de la ET que estará en mejores condiciones para aumentar su conocimiento sobre el comportamiento del mercado y empresas competidoras basándose en la información externa y por otra tendrá una mejor información interna para controlar la eficiencia en su funcionamiento, bases para la planeación estratégica, gestión de tecnología y gestión de recursos humanos, al tiempo que le permite incrementar su capacidad de investigación y desarrollo, innovación y diseño.

13.- La nueva forma de organización de la ET, que concibe el proceso productivo en forma global, modifica la organización de la producción y de los procesos de trabajo que se encuentran sujetos a su fragmentación y a la introducción de nuevos métodos de organización de la producción y el trabajo como son el “justo a tiempo”, la productividad creciente y con calidad lo que facilita la utilización de nuevas tecnologías de aplicación que permiten la automatización total o parcial de los procesos de producción y que eliminan tareas simples y repetitivas. Ello cambia el contenido del trabajo y requiere de un nuevo tipo de trabajador cada vez más capacitado con capacidad de análisis e interpretación, flexible y polivalente

Estas condiciones exigen la aceptación del trabajador e imponen un cambio en la relación empresa-trabajador que pasa de ser una estrictamente laboral a otra de gestión de recursos humanos en la que se reconoce al trabajador como un ser pensante con capacidad de decisión lo que facilita la introducción del concepto de corresponsabilidad en la línea de producción. Esto implica el trabajo en equipo como una forma de autorregulación y autogestión, que otorga cierto grado de autonomía del trabajador para su realización, así como de nuevos métodos de supervisión que garantizan la eficiencia de la línea de producción basados en una responsabilidad conjunta. Situación que conlleva a la indefinición del puesto de trabajo y hace que la productividad tienda a ser medida en forma colectiva. En conjunto, los nuevos procesos de trabajo conducen a que sea cada vez mayor la productividad en el trabajo y menor el número de trabajadores necesarios.

14.- Históricamente el sindicato surge como respuesta a las condiciones de vida y trabajo que imponía la organización de la producción taylorista-fordista centrada en la definición estricta del puesto de trabajo y en las tareas que debía realizar el trabajador, condiciones que formaron una cultura del trabajo sustentada en las condiciones en que éste debía realizarse y el pago por hacerlo. La consolidación del sindicato como sujeto social representante de los intereses generales de los trabajadores creó las condiciones para el establecimiento de una relación laboral empresa-trabajador en la que éste tiene un papel fundamental tanto para la empresa como para el trabajador, en la medida en que coadyuva a la eficiencia y buen funcionamiento del sistema productivo, así como a la regulación y mejoría en las condiciones de trabajo.

Hoy el sindicato continúa siendo un elemento fundamental en la relación empresa-trabajador para la regulación de las nuevas condiciones de trabajo que imponen tanto la reorganización de la empresa como los nuevos métodos de la producción y del trabajo. No obstante, su forma de organización que continúa respondiendo al taylorismo-fordismo hace que su participación se vea limitada ante problemas como la fragmentación del proceso productivo, la introducción de nuevas tecnologías de aplicación, la producción “justo a tiempo, productividad creciente y de calidad, concepto de corresponsabilidad, la flexibilidad y polivalencia del trabajador, autogestión y autorregulación, temporalidad en el empleo, duración de la jornada de trabajo, cambios estructurales en el salario y las prestaciones con la introducción de bonos por productividad etc. que limitan su capacidad de respuesta. limitación que se acentúa porque su organización está en función del proceso de producción en una determinada planta que se ve enfrentada a la estrategia global por parte de la empresa.

Anexos

Cuadro I

FLUJOS ANUALES DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS DE ORIGEN 1988-2000													
Millones de dls.													
Región/País	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAÍSES	168,073	217,874	243,186	199,288	200,800	247,425	284,915	358,573	391,554	466,030	711,914	1,005,782	1,149,903
P.DESARROLLADOS	162,073	202,270	226,215	188,257	179,984	207,378	242,029	306,025	332,921	396,868	672,027	945,687	1,046,335
1.- Norteamérica	20,090	30,262	31,908	39,110	42,525	80,548	82,545	103,540	97,523	118,835	165,588	160,966	183,304
Estados Unidos	14,324	25,678	27,175	33,456	38,978	74,837	73,252	92,074	84,426	95,769	131,004	142,551	139,257
Canadá	5,766	4,584	4,733	5,654	3,547	5,711	9,293	11,466	13,097	23,066	34,584	18,415	44,047
2.- Unión Europea	97,469	116,134	133,481	110,535	108,157	98,799	123,036	160,411	183,180	220,416	454,266	720,052	772,949
Inglaterra	37,287	35,183	18,630	16,004	18,990	26,829	34,009	44,420	34,047	61,590	121,794	205,795	249,794
Alemania	12,700	18,310	28,660	22,820	19,670	17,200	18,857	39,052	50,804	41,798	88,581	109,795	48,557
Francia	14,496	19,503	34,822	23,932	31,269	19,732	24,381	15,760	30,420	35,583	48,612	120,617	172,478
Italia	5,576	2,160	7,585	7,222	6,502	9,271	5,638	6,925	8,697	10,414	12,407	6,746	12,098
España	1,235	1,473	2,937	3,584	2,192	3,046	3,947	4,131	5,397	12,626	18,826	42,084	53,716
Belgica y Luxemburgo	6,750	6,812	6,262	6,165	11,407	4,904	1,371	11,712	8,026	7,552	28,675	122,304	82,977
Países Bajos		14,826	15,422	13,544	14,409	12,141	17,726	20,022	32,115	24,607	37,424	61,264	73,054
Suecia	7,233	7,851	6,369	6,528	419	1,362	6,700	11,215	4,667	12,648	24,369	21,924	39,481
Otros	15,192	10,016	12,794	10,736	3,299	4,314	10,407	7,170	9,007	13,598	73,578	29,523	40,794
3.- Países Europeos Indep.	5,000	8,000	10,000	3,000	1,000	9,496	12,982	15,100	21,137	22,009	20,960	41,050	47,373
4.- Otros P. Desarrollados	39,514	47,874	50,826	35,612	28,302	18,535	23,466	26,974	31,081	35,608	31,213	23,620	42,709
Japón	34,210	44,130	48,024	30,726	17,390	13,830	18,090	22,508	23,442	26,059	24,152	22,743	32,886
Australia	5,072	3,330	272	2,989	2,235	1,768	4,537	3,759	7,086	6,449	3,381	-2,906	5,231
Otros	232	414	2,530	1,897	8,677	2,937	839	707	553	3,100	3,680	3,783	4,592

Región/País	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PAISES SUBDESARROLLADOS	6,000	15,604	16,971	11,031	20,816	40,047	42,886	52,548	58,633	69,162	39,887	60,095	103,568
1.- América Latina y el Caribe	296	950	4,508	1,834	2,259	7,575	6,255	7,510	5,549	14,391	8,048	21,753	13,442
Argentina					-7	704	952	1,523	1,600	3,654	2,323	1,249	912
Brasil	175	523	665	1,014	137	1,094	1,037	1,163	520	1,660	2,609	1,375	2,984
Colombia						240	149	256	68	442	1,041	623	625
Chile		10	8	123	378	434	926	757	1,188	1,866	2,797	4,855	4,778
México		107	224	156	655	609	1,058	-263	38	1,108	1,363	1,214	1,600
Venezuela		136	355	147	156	886	677	299	507	500	233	518	321
Bahamas			1,573	360							1		
Bermudas		-110	741	-89	26	247	378	501	-144	1,853	-139	9,737	74
Islas Caimán						400	300	450	400	1,800	100	100	667
Otros (3)	121	284	942	123	914	2,961	778	2,824	1,372	1,508	-2,280	2,082	1,481
2.- Asia	5,531	13,735	11,008	8,268	17,931	31,269	36,653	42,638	51,934	49,423	28,680	35,474	85,253
A.- Este, Sur y Sureste de Asia	5,277	12,254	11,500	8,195	17,504	30,448	35,562	41,813	49,673	49,512	30,048	34,500	83,690
China	850	780	830	913	4,000	4,400	2,000	2,000	2,114	2,563	2,634	1,775	2,324
Hong Kong		2,930	2,377	3,064	8,254	17,713	21,437	25,000	26,531	24,407	16,973	19,339	63,036
Corea	151	305	820	1,357	1,208	1,340	2,461	3,552	4,670	4,449	4,740	2,550	3,697
Indonesia					52	356	609	603	600	178	44	72	150
India					24	41	83	117	244	113	48	79	336
Malasia					514	1,325	1,817	2,575	3,768	2,626	785	1,640	2,919
Singapur	117	882	1,570	444	1,317	2,021	3,476	3,988	6,827	9,360	555	4,011	4,276
Taiwan	4,120	6,951	5,243	1,854	1,967	2,611	2,604	2,983	3,843	5,243	3,836	4,420	6,701
Tailandia		50	140	167	147	233	493	886	816	447	124	344	59
Otros (4)	39	356	520	396	21	408	582	109	260	126	309	270	192
B.- Asia Oriental (5)	254	1,481	-492	73	427	821	1,091	825	2,273	-281	-1,698	656	1,284

Región/País	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
C.- Asia Central (6)									-13	191	329	318	280
3.- Africa (7)	142	892	1,412	897	528	654	453	454	28	1,704	897	632	744
4.- Europa Cent.Orient.(8)	31	27	43	32	98	183	275	475	1,122	3,644	2,262	2,236	4,129
Fed. Rusa						142	101	358	771	2,597	1,011	1,963	3,050
Hungría						11	49	43	-3	431	481	249	532
Polonia						18	29	42	53	45	316	31	126
Rep. Checa						90	120	37	153	25	127	90	118
Otros (9)						-78	-24	-5	148	546	327	-97	303

Fuente: UNCTAD, World Investment Report, 1994, 1996, 1998, 1999, 2000 y 2001

(1) Incluye: Austria, Bélgica y Luxemburgo, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda y Portugal.

(2) Incluye: Gibraltar, Islandia, Noruega y Suiza.

(3) Incluye: Israel, Nva. Zelanda y Sud Africa

(4) Incluye: Bolivia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay, Cuba, Antigua, Aruba, Barbados, Belice, Islas Caimán, Costa Rica, Rep. Dominicana, El Salvador, Granada,

Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Antillas, Panamá, Trinidad y Tobago, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía y San Vicente.

(5) Incluye Afganistán, Bangladesh, Brunei, Camboya, Laos, Macao, Maldivas, Mongolia, Nepal, Pakistán, Filipinas, Sri Lanka, Viet Nam e Islas Pacífico

(6) Incluye Chipre, Irán, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Qatar, Arabia Saudí, Siria, Turquía, Emiratos Árabes y Yemen

(7) Incluye Armenia, Azerbaiján, Georgia, Kazajistán, Tadjikistán, Turkmenistán y Uzbekistán

(8) Incluyen 50 países africanos

(9) Incluye: Bosnia, Croacia, Malta, Eslovenia, Macedonia, Yugoslavia, Albania, Belarús, Bulgaria, Letonia, Lituania, Moldavia, Rumanía, Eslovaquia y Ucrania

Cuadro II

FLUJOS ANUALES DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA POR PAIS HUESPED 1987-2000														
(millones de dólares)														
Region y país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	134,771	159,101	200,612	211,425	158,428	175,841	217,559	242,999	331,189	384,910	477,918	692,544	1,075,049	1,271,485
PAISES DESARROLLADOS	109,455	131,313	171,722	176,436	115,092	120,294	138,887	141,503	211,465	219,688	271,378	483,165	829,818	1,005,178
1.- Norteamérica	62,418	62,366	72,754	55,768	24,751	23,662	48,302	53,571	69,596	94,090	114,923	197,009	320,126	344,450
Estados Unidos	58,220	58,571	67,736	47,915	22,004	18,885	43,534	45,095	58,772	84,455	103,398	174,434	294,976	281,115
Canadá	4,198	3,795	5,018	7,853	2,747	4,777	4,768	8,476	10,824	9,635	11,525	22,575	25,150	63,335
2.- Unión Europea	41,482	60,313	85,566	106,586	79,555	80,794	80,935	71,580	116,792	109,642	127,626	261,141	467,154	617,321
Inglaterra	15,696	21,414	30,379	33,046	16,022	16,140	15,540	9,185	22,504	24,435	33,227	70,590	82,941	130,428
Alemania	1,480	870	10,780	9,160	7,860	2,640	1,911	1,790	13,448	6,572	12,245	24,277	55,940	176,055
Francia	5,140	8,487	10,313	13,183	15,149	21,840	20,754	15,799	23,733	21,961	23,173	30,984	47,069	44,152
Italia	4,188	6,789	2,166	6,411	2,401	3,951	4,383	2,163	4,878	3,546	3,700	2,635	6,749	11,383
España	4,571	7,021	8,428	13,841	10,503	13,276	8,144	9,359	6,201	6,585	7,697	14,214	15,758	36,615
Países Bajos	2,891	4,945	8,346	12,319	6,282	7,836	8,561	7,517	11,498	16,107	11,169	37,948	42,579	55,011
Suecia	578	405	2,827	4,961	3,178	-5	3,705	6,269	14,939	5,070	10,968	19,564	60,801	21,499
Otros (1)	6,938	10,382	12,327	13,665	18,160	15,116	17,937	19,498	19,591	25,366	25,447	60,929	155,317	142,178
3.- Países Europeos Independ.(2)			3,000	4,000	3,000	3,000	1,929	6,841	6,006	5,210	9,890	12,257	18,167	15,843
4.-Otros P. Desarrollados	5,555	8,634	10,402	10,082	7,786	12,838	7,721	9,511	19,071	10,745	18,938	12,757	24,371	27,565
Japon	270	-520	1,054	1,753	1,368	2,756	1,210	908	41	200	3,200	3,268	12,741	8,187
Australia	3,899	8,013	7,849	6,547	4,377	5,458	3,724	4,596	12,735	6,110	7,670	5,983	6,355	11,675
Otros (3)	1,386	1,141	1,499	1,782	2,041	4,624	2,787	4,007	6,295	4,435	8,068	3,506	5,275	7,703
P. SUBDESARROLLADOS	25,316	27,788	28,890	34,989	43,336	55,547	78,672	101,496	119,724	165,222	206,540	209,379	245,231	266,307
1.- América Latina y el Caribe	10,950	9,040	7,488	8,989	15,254	17,611	20,009	31,451	33,512	51,279	71,152	83,200	110,285	86,172
Argentina	-19	1147	1,028	901	972	3,432	2,763	3,432	5,279	6,949	9,162	7,281	24,147	11,152
Brasil	1,225	2,969	1,267	1,836	2,439	4,045	4,389	5,279	9,526	10,496	18,743	28,480	31,362	33,547
Colombia	319	203	576	501	520	464	960	1,444	968	1,880	2,933	4,186	4,002	273
Chile	230	141	1,289	590	623	2,061	1,034	2,583	2,977	4,633	5,219	4,638	9,221	3,674
México	3,246	2,594	3,174	2,632	4,762	4,699	6,715	7,772	9,026	9,902	13,841	11,612	11,915	13,162

Region y país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Venezuela	21	89	213	1,916	1,916	629	372	813	985	2,183	5,536	4,495	3,187	4,110
Bahamas	11	37	25	-16	20	9	27	23	107	88	210	147	149	251
Bermudas	3,466	1,272	-769	819	1,381	2,231	2,707	1,079	1,350	3,971	2,928	5,395	6,443	6,648
Otros (4)	2,451	588	685	-190	2,621	41	1,042	9,026	3,294	11,177	12,580	16,966	19,859	23,355
2.- Asia	11,891	15,671	16,021	23,082	22,648	30,112	51,371	60,997	67,386	94,506	107,347	95,850	100,030	143,763
a).- Este, Sur y Sureste de Asia	11,636	14,980	15,537	19,893	20,805	28,143	47,500	58,583	66,571	89,561	98,649	86,255	96,526	137,632
China	2,314	3,194	3,393	3,487	4,366	11,156	27,515	33,787	35,849	40,180	44,237	43,751	40,319	40,772
Hong Kong	3,298	2,627	1,076	1,728	538	2,051	1,667	2,000	2,100	10,460	11,368	14,776	24,591	64,448
Indonesia	385	576	682	1,093	1,482	1,777	2,004	2,109	4,348	6,194	4,677	-356	-2,745	-4,550
India					177	233	574	973	1,964	2,591	3,613	2,614	2,154	2,315
Corea					863	727	588	809	1,776	2,325	2,844	5,412	10,598	10,186
Malasia	423	719	1,668	2,332	3,998	5,183	5,006	4,342	4,132	7,296	6,513	2,700	3,532	5,542
Singapur	2,836	3,655	2,887	5,575	4,888	2,664	4,838	8,686	8,210	10,372	12,967	6,316	7,197	6,390
Taiwan	715	959	1,604	1,330	1,271	879	917	1,375	1,559	1,894	2,248	222	2,926	4,928
Tailandia	800	1,105	1,775	2,444	2,014	2,114	1,804	1,322	2,002	2,271	3,627	5,143	3,562	2,448
Otros (5)	865	3,249	2,452	1,904	1,208	1,359	2,587	3,180	4,631	5,978	6,555	5,677	4,392	5,153
B.- Asia Oriental (6)	255	691	484	3,189	1,392	1,827	3,447	1,518	-746	2,892	5,488	6,580	936	3,427
C.- Asia Central (7)					451	142	424	896	1,561	2,053	3,210	3,015	2,568	2,704
3.- Africa (8)	2,344	2,776	4,812	2,207	2,974	3,171	3,469	5,313	4,145	5,622	7,153	7,713	8,971	8,918
4.- Europa Central y Oriental.	131	301	569	711	2,460	4,653	6,407	6,119	14,681	13,815	20,887	22,616	25,945	27,454
Fed. Rusa							1,211	640	2,016	2,479	6,638	2,761	3,309	2,704
Hungría							2,339	1,146	4,453	2,275	2,173	2,036	1,944	1,957
Polonia							1,715	1,875	3,659	4,498	4,908	6,365	7,270	10,000

Region y país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Rep. Checa							653	868	2,561	1,428	1,300	3,718	6,324	4,595
Otros (9)							489	1,590	1,992	3,135	5,868	7,736	7,098	8,198

Fuente: UNCTAD World Investment Report, 1994, 1996, 1998, 1999, 2000 y 2001

(1) Incluye: Austria, Bélgica y Luxemburgo, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda y Portugal.

(2) Incluye: Gibraltar, Islandia, Noruega y Suiza.

(3) Incluye: Israel, Nva. Zelanda y Sud Africa

(4) Incluye: Bolivia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay, Cuba, Antigua, Aruba, Barbados, Belice, Islas Caimán, Costa Rica, Rep. Dominicana, El Salvador, Granada, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Antillas, Panamá, Trinidad y Tobago, Saint Kitts y Nevis, Sta. Lucía y San Vicente.

(5), Incluye Afganistán, Bangladesh, Brunei, Camboya, Laos, Macao, Maldivia, Mongolia, Nepal, Pakistán, Filipinas, Sri Lanka, Viet Nam e Islas Pacífico

(6) Incluye Chipre, Irán, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Qatar, Arabia Saudí, Siria, Turquía, Emiratos Árabes y Yemen

(7) Incluye Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán

(8) Incluyen 50 países africanos

(9) Incluye: Bosnia, Croacia, Malta, Eslovenia, Macedonia, Yugoslavia, Albania, Belarús, Bulgaria, Latvia, Lituania, Moldavia, Rumanía, Eslovaquia y Ucrania

Cuadro III

IED ACUMULADA POR PAIS DE ORIGEN 1980-2000												
Porcentajes												
Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	100.00											
PAISES DESARROLLADOS	97.39	95.90	95.72	96.10	94.47	93.77	91.49	90.85	89.74	89.78	87.51	87.82
1.- Norteamerica	47.54	42.90	30.34	29.62	30.26	30.10	28.74	29.45	29.34	28.08	26.33	24.19
Estados Unidos	42.91	36.61	25.39	25.12	26.22	25.65	24.51	25.45	25.14	24.12	22.51	20.83
Canadá	4.63	6.29	4.95	4.50	4.04	4.44	4.23	4.00	4.20	3.96	3.74	3.36
2.- Europa	40.03	40.73	46.18	47.45	46.26	46.56	45.63	45.30	44.13	47.24	48.93	52.05
Inglaterra	15.67	14.64	13.57	11.37	11.86	11.82	10.96	11.40	10.94	12.27	13.67	15.09
Alemania	8.40	8.73	8.84	9.18	8.67	8.65	9.45	9.36	8.87	9.11	7.87	7.41
Francia	3.50	4.58	6.43	8.27	7.52	7.71	6.49	6.49	6.62	5.60	6.96	8.31
Italia	1.42	2.12	3.27	3.53	3.46	3.51	3.43	3.45	3.65	4.07	3.63	2.95
España	0.24	0.31	0.91	1.20	1.21	1.26	1.28	1.24	1.39	1.70	2.13	2.68
Bélgica y Luxemburgo	1.17	1.39	2.37	2.38	2.36	2.12	3.12	2.88	3.09	3.31	5.13	5.68
Holanda	8.20	6.53	6.36	6.77	6.31	6.14	6.33	6.19	6.12	6.41	5.05	5.45
Suecia	1.09	1.81	2.89	3.79	4.17	4.01	2.53	2.27	2.31	2.30	2.14	1.93
Otros	0.30	0.63	1.54	0.95	0.69	1.34	2.04	2.02	1.14	2.47	2.32	2.54
3.- Países Europeos Indep.	4.30	3.28	4.47	3.94	3.59	3.22	5.83	5.16	5.55	5.28	4.59	4.63
3.-Otros Países Desarrollados	5.50	8.99	14.72	15.09	14.37	13.89	11.64	10.94	10.72	9.18	7.66	6.95
Japon	3.82	6.41	11.75	12.88	12.17	11.68	9.10	8.30	7.94	6.64	4.97	4.72
Australia	0.44	0.97	1.78	1.50	1.47	1.51	1.38	1.48	1.65	1.53	1.75	1.39
Otros	1.24	1.61	1.19	0.71	0.73	0.70	1.16	1.16	1.12	1.00	0.94	0.84
PAISES SUBDESARROLLADOS	2.61	4.10	4.28	3.90	5.53	6.23	8.31	9.15	10.26	10.2	12.48	12.17
América Latina y el Caribe	0.57	1.06	0.74	0.79	0.81	0.81	0.98	0.88	1.28	1.90	1.95	1.86
Argentina	0.01	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02	0.10	0.12	0.22	0.45	0.38	0.34
Brasil	0.13	0.20	0.14	0.18	0.22	0.23	0.21	0.23	0.21	0.26	0.25	0.25
Colombia	0.02	0.04	0.02				0.04		0.05	0.06	0.06	0.06
Chile	0.01	0.01	0.01	0.04	0.05	0.08	0.10	0.12	0.17	0.21	0.28	0.30

Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
México	0.02	0.08	0.04	0.05	0.05	0.05	0.15	0.14	0.16	0.14	0.14	0.14
Venezuela	0.0	0.02	0.07	0.07	0.09	0.10	0.12	0.11	0.14	0.13	0.11	0.10
Bahamas	0.05	0.02	0.09	0.07	0.06	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.04	0.04
Bermudas	0.14	0.29	0.09	0.08	0.07	0.06	0.08	0.08	0.13	0.10	0.27	0.23
Otros	0.17	0.34	0.26	0.27	0.25	0.23	0.14	0.04	0.15	0.52	0.42	0.39
Asia	1.93	2.10	2.81	2.97	4.52	5.25	6.79	7.64	8.20	7.58	9.85	9.67
A.- Este, Sur y Sureste Asia	1.77	1.89	2.49	2.66	4.20	4.93	6.62	7.36	7.93	7.49	9.70	9.52
China	n.d	0.02	0.15	0.38	0.55	0.58	0.55	0.57	0.60	0.57	0.50	0.46
Hong Kong	0.03	0.34	0.77	0.72	1.93	2.53	3.00	3.58	3.98	3.76	6.43	6.44
Indonesia							0.05	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04
India	0.04	0.04	0.02				0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Corea	0.03	0.07	0.13	0.23	0.26	0.32	0.36	0.44	0.49	0.50	0.44	0.43
Malasia	0.08	0.20	0.16				0.39	0.40	0.37	0.37	0.34	0.33
Singapur	1.52	1.13	0.46	0.34	0.29	0.29	1.23	1.20	1.30	1.16	0.98	0.89
Taiwan	0.02	0.03	0.75	0.85	0.88	0.88	0.88	0.93	1.00	0.93	0.85	0.82
Tailandia	0.0	0.01	0.02	0.04	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05	0.05	0.04	0.04
Otros	0.05	0.05	0.03	0.10	0.24	0.28	0.11	0.12	0.06	0.05	0.06	0.05
B.- Asia Central y Oriental	0.16	0.22	0.33	0.32	0.32	0.32	0.18	0.28	0.27	0.09	0.14	0.14
Africa	0.10	0.93	0.69	0.65	0.63	0.57	0.51	0.48	0.47	0.40	0.37	0.33
Europa Central y Oriental			0.04	0.01	0.03	0.02	0.21	0.20	0.32	0.33	0.30	0.32
Federación Rusa							0.11	0.11	0.19	0.18	0.17	0.19
Hungría			0.01				0.01	0.01	0.03	0.03	0.03	0.03
Polonia			0.01				0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.02
Rep. Checa							0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01
Otros			0.02				0.06	0.05	0.06	0.07	0.06	0.06

Fuente: UNCTAD World Investment Report 1994, 1998, 1999, 2000 y 2001

Cuadro IV

INVERSIÓN EXTRANJERA ACUMULADA POR PAÍS DE ORIGEN 1980-2000												
(millones de dólares)												
Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	513,105	685,753	1,714,147	1,945,590	2,134,619	2,378,025	2,840,216	3,115,870	3,423,433	4,065,588	5,004,831	5,976,204
PAISES DESARROLLADOS	499,708	657,632	1,640,720	1,869,616	2,016,612	2,229,814	2,598,620	2,830,918	3,072,277	3,649,951	4,379,976	5,248,522
1.- Norteamerica	243,955	294,161	520,048	576.229	645.998	715.667	816,389	917,701	1,004,671	1,141,501	1,317,986	1,445,532
Estados Unidos	220.178	251.034	435.219	488.767	559.688	610.061	696,092	792,960	860,723	980.565	1,130,789	1,244,654
Canadá	23,777	43,127	84,829	87.462	86.310	105.606	120,297	124,741	143,948	160.936	187,197	200,878
2.- Unión Europea	205,417	279,288	791,625	923.159	987.179	1,107,185	1,295,941	1,411,422	1,510,714	1,920,431	2,448,719	3,110,905
Inglaterra	80.434	100.313	232,593	221.197	253.213	281.170	311,372	355,079	374,431	498.724	684,246	901,769
Alemania	43.127	59,909	151.581	178.682	185.048	205.608	268,419	291,688	303,499	370.311	394,254	442,811
Francia	17,985	31,450	110.126	160.897	160.546	183.406	184,380	202,234	226,799	227.815	348,325	496,741
Italia	7.319	14,514	56,105	68.718	73.792	83.462	97,043	107,497	125,074	165.412	181,871	176,225
España	1.226	2,076	15,652	23.322	25.795	29.978	36,530	38,748	47,626	69.178	106,786	160,202
Bélgica y Luxemburgo	6.037	9,551	40,636	46.253	50.360	50.330	88,526	89,705	105,688	134.533	256,667	339,644
Países Bajos	42.116	44,772	109,092	131.730	134.662	146.035	179,826	192,791	209,614	260.538	252,827	325,881
Suecia	5,611	12,408	49,491	73.817	89.078	95.328	71,941	70,878	79,104	93.537	107,331	115,574
Otros (a)	1,562	4,287	26,349	18.543	14.685	31.868	57,904	62,802	38,879	100.383	116,412	152,058
3.- Países Europeos indep.	22,105	22,495	76,693	76.693	76.693	76.693	165,715	161,000	189,985	214.882	229,639	276,876
4.-Otros P. Desarrollados	28,231	61,688	252,354	293,535	306.742	330.269	330,576	340,795	366,907	373.137	383,632	415,209
Japon	19.610	43.970	201.440	250,431	259.795	277.733	258,452	258,612	271,905	270.038	248,778	281,664
Australia	2.260	6.653	30,536	29.250	31.369	35.925	39,107	46,038	56,624	62.152	87,529	83,220
Otros (b)	6,361	11,065	20,378	13.854	15.578	16.611	33,017	36,145	38,378	40.947	47,325	50,325

Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
P. SUBDESARROLLADOS	13,397	28,121	73,427	75,974	118,007	148,211	236,127	284,952	351,156	415,637	624,855	727,682
1.-América Latina y el Caribe	2,954	7,268	12,716	15,391	17,307	19,205	27,911	27,339	43,670	77,372	97,864	111,051
Argentina	70	280	420	450	500	550	2,870	3,880	7,616	18.184	19,277	20,189
Brasil	652	1.361	2.397	3.557	4.651	5.402	6,050	7,161	7,230	10.730	12,105	15,089
Colombia	136	301	402				1,028		1,866	2.381	3,202	3,827
Chile	42	102	178	713	1.144	2.000	2,815	3,848	5,928	8.660	13,515	18,293
México	136	533	575	1.000	1.039	1.215	4,132	4,245	5,278	5.825	7,039	8,639
Venezuela	23	165	1.221	1.323	1.995	2.253	3,427	3,427	4,903	5.191	5,710	6,031
Bahamas	285	154	1.535	1.468	1.184	964	1,184	1,184	1,184	1.185	2,163	2,164
Bermudas	724	2.002	1.550	1.578	1.442	1.515	2,321	2,439	4,439	3.918	13,628	13,702
Otros (c)	886	2,370	4,438	5,302	5,352	5,306	4,150	1,155	5,226	21.298	21,225	23,117
2.- Asia	9,908	14,426	48,147	57,924	96,582	124,872	192,990	238,072	280,745	308,356	492,971	577,946
a) Sur, Este, Sureste de Asia	9,082	12,974	42,612	51,681	89,691	117,295	188,138	229,408	271,619	304,442	485,666	569,164
China		131	2.489	7.401	11.802	13.802	15,508	17,916	20,479	23.113	24,888	27,212
Hong Kong	148	2.345	13.242	14.015	41.215	60.156	85,156	111,512	136,094	153.067	321,696	384,732
Indonesia	14	49	25				1,295	1,807	2,073	2.117	2,189	2,339
India	235	250	281				494	521	846	894	980	1,316
Corea	142	461	2,301	4.576	5.555	7.628	10,231	13,757	16,750	20.288	22,337	25,842
Malasia	414	1,374	2,671				11,143	12,603	12,725	15.240	16,880	19,799
Singapur	7,808	7,808	7,808	6.565	6.236	6.889	35,050	37,500	44,522	47.371	48,940	53,216
Taiwan	97	204	12.888	16.443	18.854	20.843	25,113	28,956	34,209	38.066	42,486	49,187
Tailandia	13	16	404	701	933	1.111	1,173	1,255	1,951	1.978	2,312	2,371
Otros (d)	211	336	503	1.980	5.096	6.866	2,975	3,581	1,970	2.308	2,958	3,150
b) Asia Oriental	826	1,489	5,630	6,243	6,891	7,577	4,990	8,834	9,126	3,755	6,793	8,077
c) Asia Central										159	512	704
3.- Africa	531	6,365	11,855	12,567	13,410	13,597	14,573	15,094	15,928	16,34	18,766	19,440
Norte de Africa (f)	299	448	865	900	1,000	1,100	1,239	1,284	1,417	1.864	2,224	2,602
Otros (g)	232	5,917	10,990	11,667	12,410	12,497	13,334	13,811	14,511	14.476	16,542	16,838

Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
4.- Europa Central Oriental (h)	4	25	616	92	708	537	5,984	6,277	10,813	13,569	15,254	19,246
Fed. Rusa							3,015		6,410	7,377	8,586	11,637
Hungría			197				489		900	1,101	1,565	2,012
Polonia	4	25	95				539		678	1,165	1,365	1,491
Rep. Checa							346		548	804	698	784
Otros (g)			324				1,595		2,277	3,122	3,040	3,322
Fuente UNCTAD : World Investment Report: 1994, 1995, 1997, 1999, 2000 y 2001 (a) Incluye: Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda Portugal, Islandia y Noruega (b) Incluye: Gibraltar, Islandia, Noruega, Suiza, Israel, Nva. Zelanda y SudAfrica (c) Incluye: Bolivia, Peru, Uruguay, Costa Rica, Panamá Trinidad y Tobago, Barbados y Antillas Holandesas (d) Incluye: Bangladesh, Pakistan, Sri Lanka e Islas Pacifico (e) Incluye: Chipre, Jordania, Kuwait, Libano, Oman, Arabia Saudita, Turkia y Emiratos Arabes (f) Incluye Algeria, Egipto, Libano, Marruecos, Sudan y Tunes. (g) Incluye 44 paises africanos (h) Incluye Rumania, Albania, Belarus, Bulgaria, Estonia, Latvia, Lituania, Moldavia, Slovakia, Ucrania, Bosnia, Croacia, Malta, Eslovenia y Macedonia												

Cuadro V

IED ACUMULADA POR PAIS HUESPED 1980-2000												
(Millones de Dólares)												
Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	506,602	782,294	1,768,456	1,931,337	2,090,122	2,322,804	2,789,585	3,065,299	3,436,651	4,015,258	5,196,046	6,314,271
PAISES DESARROLLADOS	373,658	545,060	1,394,853	1,511,143	1,589,226	1,739,246	1,982,346	2,122,668	2,312,383	2,690,129	3,353,701	4,210,294
1.- Norteamérica	137,195	249,249	507,783	541.191	551.225	610.007	658,888	758,912	819,309	954.990	1,136,615	1,432,948
Estados Unidos	83.046	184.615	394.911	419.526	445.268	504.401	535,553	630,045	681,651	811.756	965,632	1,238,627
Canadá	54,149	64,634	112,872	121.665	105.957	105.606	123,335	128,867	137,658	143.234	170,983	194,321
2.- Unión Europea	185,336	236,228	737,932	782.877	837.082	917.689	1,066,934	1,088,770	1,230,247	1,451,159	1,835,045	2,376,244
Inglaterra	63.014	64.028	218.213	173,254	196.811	214.231	213,850	237,472	276,258	323.138	367,598	482,798
Alemania	36.630	36.926	111,232	129.606	127.999	132.409	165,914	137,926	208,917	198.773	284,899	460,953
Francia	22,862	33,636	86,508	119.198	125.163	142.089	143,670	155,872	174,152	168.496	240,797	266,653
Italia	8.892	18.976	57,985	62.740	52.499	60.349	63,456	74,991	81,145	103.094	108,542	115,085
España	5.141	8.939	65,916	97.888	100,094	103.310	102,136	105,034	110,805	118.921	115,495	142,420
Bélgica y Luxemburgo	7.307	18,447	56,644	57.094	67.957	73.983	116,692	130,572	143,204	165.322	285,015	372,144
Países Bajos	19.167	25,071	73,567	83.733	87.554	89.701	113,896	119,220	127,426	181.449	192,578	247,589
Suecia	3,626	5,071	12,461	22,554	27,099	28,844	31,089	34,202	42,402	50.986	74,018	76,980
Otros (a)	18,697	25,134	55,406	36.810	51.906	72.773	116,231	93,481	65,938	140.980	166,103	211,622
3.- Países Europeos independ.	15,074	17,597	46,438	46.438	46.438	46.438	77,067	77,200	77,792	94.825	109,499	125,225
3.-Otros P. Desarrollados	36,053	41,987	102,699	140.637	154.481	165.112	179,457	197,786	185,035	189.156	272,542	275,877
Japon	3,270	4,740	9,850	38.720	41.448	41.534	33,531	29,940	33,164	26.065	46,116	54,313
Australia	13.173	25.049	75.752	79.709	82.721	91.082	96,811	100,390	100,773	102.420	123,094	113,610
Israel, Nva. Zelanda y Sud Africa	19,610	12,198	17,097	22.208	30.312	32.496	49,115	67,456	51,098	60.671	103,332	107,954

Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PAISES SUBDESARROLLADOS	132,944	237,234	373,603	420.194	500.896	583.558	807,239	942,631	1,124,268	1,325,129	1,842,345	2,103,977
1.- América Latina y el Caribe	47,694	76,810	114,090	149.003	167.599	186.217	255,025	320,563	345,911	404.621	520,282	606,907
Argentina	5.344	6.563	7,443	15.396	21.701	22.901	27,734	30,414	39,953	47.114	62,289	73,441
Brasil	17.480	25.665	37.143	39.569	40.371	41.871	98,839	109,951	128,080	132.734	164,105	197,652
Colombia	1,061	2,231	3,500				6,408		11,221	18.125	19,408	19,682
Chile	886	2.321	6.175	7.475	8.238	10.771	15,547	19,639	25,688	30.038	39,258	42,933
México	8,105	18,802	22,424	27,984	31,912	36,344	41,130	74,735	50,545	60.783	78,060	91,222
Venezuela	1.604	1,548	3.865	6.410	6.782	7.775	6,975	8,808	14,245	19.129	21,736	25,846
Bahamas	298	294	336				493		791	938	1,313	1,564
Bermudas	5.132	8,052	13.850	19.595	22.430	25.353	24,705	26,805	28,505	30.905	42,733	49,382
Otros (b)	7,784	11,334	19,354	32,574	36,165	41,202	33,194	50,211	46,883	64.855	91,380	105,185
2.- Asia	71,172	135,361	214,002	221,295	279,081	339,584	451,251	510,645	631,719	744.428	1,121,869	1,265,513
a)- Sur, Este y Sureste de Asia	68,257	109,819	188,356	192.411	246.029	305.128	414,180	463,086	584,666	676.964	1,050,177	1,187,689
China	1.729	4,305	18,568	29.657	57.172	90.972	131,241	172,041	215,657	265.603	305,922	346,694
Hong Kong	34,000	46,389	56,115	15.869	17.669	19.669	70,951	71,002	94,558	109.334	405,327	469,776
Indonesia	10.274	24.971	38.883	38.924	44.146	47.146	50,603	56,797	61,175	68.458	65,188	60,638
India	1,177	1,075	1,179				5,196	7,948	10,973	14.248	16,656	18,971
Corea	1.140	2,160	5,864	7.095	11,816	12.619	10,478	12,491	15,335	19.043	32,143	42,329
Malasia	5,169	7,388	10,318				27,094	37,094	37,278	45.241	48,773	54,315
Singapur	6.203	13.016	28,564	42.073	50.802	58.702	59,582	68,062	78,637	72.416	82,859	89,250
Taiwan	2.405	2.930	9.735	11.885	12.802	14.152	15,736	17,600	19,848	20.070	22,996	27,924
Tailandia	981	1.999	8,209	12.110	13.824	16.524	17,452	18,504	19,009	20.461	21,717	24,165
Otros (c)	5,179	5,586	10,921	34.798	37.798	45.344	25,847	1,547	32,196	42.090	48,596	53,627
b)- Asia Oriental (d)	2,915	26,713	29,434	28.884	33.052	34.456	38,017	42,427	43,276	54.085	57,309	60,736
c)- Asia Central			10				3,047	5,132	8,924	13.379	14,384	17,088
3.- Africa (e)	13,781	23,431	37,625	45.660	50.182	53.125	54,949	60,480	67,705	84.372	88,771	95,381

Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
4- Europa Central y Oriental (f)	297	1.669	4,090	4.236	4.034	4.632	41,191	50,943	73,786	91.708	111,423	136,176
Fed. Rusa							5,465		14,365	14.166	16,541	19,245
Hungría			569				11,919		15,882	15.862	19,299	19,863
Polonia			109				7,843		16,593	22.479	26,475	36,475
Rep. Checa			1,360				7,352		9,234	14.375	17,552	21,095
Otros (9)			2,052				8,612		17,712	24.826	31,556	39,498

Fuente: UNCTAD, World Investment Report: 1994, 1995 1999, 2000 y 2001

(a) incluye: Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda, Portugal, Suecia, Gibraltar, Islandia y Noruega

(b) Incluye: Bolivia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Peru, Uruguay, Antigua, Barbados, Belice, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Rep. Dominicana, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá y diversas islas

(c): Incluye: Afganistan, Bangladesh, Brunei, Laos, Maldivia, Mongolia, Nepal, Kazahastan, Uzbekistan, Pakistan, Filipinas, Sri Lanka, Viet Nam e Islas Pacífico.

(d) Incluye: Chipre, Iran, Irak, Jordania, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, Arabia Saudita, Siria, Turkia, Emiratos Arabes y Yemen

(e) Incluye: 44 países de Africa

(f) Incluye: Eslovenia, Malta y Yugoslavia

Cuadro VI

IED ACUMULADA POR PAIS HUESPED 1980-2000												
Porcentajes												
Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TOTAL DE PAISES	100.0											
PAISES DESARROLLADOS	73.76	69.67	78.87	78.24	76.03	74.88	71.06	69.25	67.29	67.00	64.54	66.68
1.- Norteamerica	27.08	31.86	28.71	28.02	26.37	26.26	23.62	24.76	23.84	23.78	21.87	22.69
Estados Unidos	16.39	23.60	22.33		21.30	21.72	19.20	20.55	19.83	20.21	18.58	19.61
Canadá	10.69	8.26	6.38	6.30	5.07	4.54	4.42	4.20	4.01	3.56	3.29	3.08
2.- Unión Europea	36.58	30.19	41.73	40.53	40.05	39.51	38.25	35.52	35.80	36.14	35.31	37.63
Inglaterra	12.44	8.18	12.34	8.97	9.42	9.22	7.67	7.75	8.04	8.04	7.07	7.64
Alemania	7.23	4.72	6.29	6.71	6.12	5.70	5.95	4.50	6.08	4.95	5.48	7.30
Francia	4.51	4.30	4.89	6.17	5.99	6.12	5.15	5.08	5.07	4.20	4.63	4.22
Italia	1.76	2.43	3.28	3.25	2.51	2.60	2.27	2.45	2.36	2.57	2.09	1.82
España	1.01	1.14	3.73	5.07	4.79	4.45	3.66	3.43	3.22	2.96	2.22	2.26
Bélgica y Luxemburgo	1.44	2.36	3.20	2.96	3.25	3.19	4.18	4.26	4.17	4.12	5.48	5.89
Países Bajos	3.78	3.20	4.16	4.33	4.19	3.86	4.08	3.89	3.71	4.52	3.71	3.92
Suecia	0.72	0.65	0.70	1.17	1.30	1.24	1.11	1.11	1.23	1.27	1.42	1.22
Otros (a)	3.69	3.21	3.14	1.90	2.48	3.13	4.17	3.05	1.92	3.51	3.20	3.35
3.- Países Europeos independ.	2.98	2.25	2.62	2.40	2.22	2.00	2.76	2.52	2.26	2.36	2.11	1.98
3.-Otros P. Desarrollados	7.12	5.37	5.81	7.28	7.39	7.11	6.43	6.45	5.38	4.71	5.24	4.37
Japon	0.65	0.61	0.56	2.00	1.98	1.79	1.20	0.98	0.97	0.65	0.89	0.86
Australia	2.60	3.20	4.28	4.13	3.96	2.63	3.47	3.27	2.93	2.55	2.37	1.80
Israel, Nva. Zelanda y Sud Africa	3.87	1.56	0.97	1.15	1.45	1.39	1.76	2.20	1.48	1.51	1.99	1.71
PAISES SUBDESARROLLADOS	26.24	30.33	21.13	21.76	23.97	25.12	28.94	30.75	32.71	33.00	35.46	33.32
1.- América Latina y el Caribe	9.41	9.82	6.45	7.72	8.02	8.02	9.14	10.46	10.06	10.08	10.01	9.61
Argentina	1.05	0.84	0.42	0.80	1.04	0.99	0.99	0.99	1.16	1.17	1.20	1.16
Brasil	3.45	3.28	2.10	2.05	1.93	1.80	3.54	3.59	3.73	3.30	3.16	3.13
Colombia	0.21	0.29	0.20				0.233		0.33	0.45	0.37	0.31
Chile	0.18	0.30	0.35	0.39	0.39	0.46	0.56	0.64	0.75	0.75	0.76	0.68

México	1.60	2.40	1.27	1.45	1.54	1.57	1.47	2.44	1.47	1.51	1.50	1.44
Venezuela	0.32	0.20	0.22	0.33	0.32	0.33	0.25	0.29	0.41	0.47	0.42	0.41
Pais/Region	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Bahamas	0.06	0.03	0.02				0.02		0.02	0.02	0.02	0.02
Bermudas	1.01	1.03	0.78	1.01	1.07	1.09	0.89	0.87	0.83	0.77	0.82	0.78
Otros (b)	1.53	1.45	1.09	1.69	1.73	1.78	1.19	1.64	1.36	1.61	1.76	1.66
2.- Asia	14.05	17.30	12.10	11.46	13.35	14.62	16.18	16.66	18.38	18.54	21.59	20.04
China	0.34	0.55	1.05	1.54	2.37	3.92	4.70	5.61	6.27	6.61	5.89	5.49
Hong Kong	6.71	5.93	3.17	0.82	0.85	0.85	2.54	2.32	2.75	2.72	7.80	7.45
Indonesia	2.03	3.19	2.20	2.01	2.11	2.03	1.81	1.85	1.78	1.70	1.25	0.96
India	0.23	0.14	0.07				0.19	0.26	0.32	0.35	0.32	0.30
Corea	0.22	0.27	0.33	0.37	0.57	0.54	0.38	0.41	0.45	0.47	0.62	0.67
Malasia	1.02	0.94	0.58				0.97	1.21	1.08	1.12	0.94	0.86
Singapur	1.22	1.66	1.61	2.18	2.43	2.53	2.14	2.22	2.29	1.80	1.59	1.41
Taiwan	0.47	0.37	0.55	0.61	0.61	0.61	0.56	0.57	0.58	0.50	0.44	0.49
Tailandia	0.19	0.26	0.46	0.63	0.66	0.71	0.63	0.60	0.55	0.51	0.42	0.38
Otros (c)	1.02	0.72	0.62	1.80	1.81	1.95	0.93	0.05	0.94	1.05	0.93	0.85
b)- Asia Oriental (d)	0.57	3.41	1.66	1.50	1.58	1.48	1.36	1.61	1.26	1.35	1.10	0.96
c)- Asia Central							0.11	0.17	0.26	0.33	0.27	0.27
3.- Africa (e)	2.72	2.99	2.13	2.36	2.40	2.29	1.97	1.97	1.97	2.10	1.71	1.51

4- Europa Central y Oriental (f)	0.06	0.21	0.23	0.22	0.19	0.20	1.48	1.66	2.15	2.28	2.14	2.15
Fed. Rusa							0.20		0.42	0.35	0.32	0.30
Hungría			0.03				0.43		0.46	0.40	0.37	0.31
Polonia							0.28		0.48	0.56	0.51	0.58
Rep. Checa			0.08				0.26		0.27	0.36	0.34	0.33
Otros (9)			0.12				0.31		0.52	0.62	0.61	0.62

Fuente: UNCTAD : World Investment Report: 1994, 1995, 1999, 2000 y 2001

- (a) Incluye: Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda, Portugal, Suecia, Gibraltar, Islandia y Noruega
- (b) Incluye: Bolivia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Peru, Uruguay, Antigua, Barbados, Belice, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Rep. Dominicana, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá y diversas islas,
- (c) Incluye: Afganistán, Bangladesh, Brunei, Laos, Maldivia, Mongolia, Nepal, Kazajistán, Uzbekistán, Pakistán, Filipinas, Sri Lanka, Viet Nam e Islas Pacífico
- (d) Incluye: Chipre, Irán, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Siria, Turquía, Emiratos Árabes y Yemen
- (e) Incluye: 44 países de África
- (f) Incluye: Eslovenia, Malta y Yugoslavia

	Nombre de la Transnacional	País de origen	Ramo principal (a)	Activos Totales							Activos en el Exterior						
				1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
23	Philip Morris	EUA	alimentos/tabaco	46.6	50.0	54.9	55.9	66.6	66.9	79.1	12.5	13.8	20.6	19.4			
24	ENI Group	Italia	Petróleo expl.ref.	50.5	54.9	59.5	49.4	48.4	44.3	52.9				14.6		20.9	20.8
25	Renault	Francia	automotriz	23.5	24.0	42.2	34.9	43.2	46.4	49.7	7.4	8.3	19.0	18.3	23.6	23.8	7.9
26	Du Pont	EUA	química	38.9	38.9	38.0	42.7	38.5	40.8	39.4	16.0	16.0	18.4	16.6	16.7	14.8	14.0
27	Seagram	Canadá	bebidas	10.2	11.8	18.6	22.2	22.2	35.0	32.8	5.7	11.3	18.2	21.8	18.8	25.6	24.2
28	BASF AG	Alemania	química	24.3	24.7	28.2	26.8	30.4	30.0	36.2			17.9			17.1	23.2
29	Honda Motors Co.	Japón	automotriz	18.0	24.1	33.5	36.5	40.5	41.8	45.2	6.7		17.8	21.5	22.3	24.4	25.6
30	BMW AG	Alemania	automotriz	13.2	17.0	29.1	31.8	35.7	39.2	45.9				20.3	22.9	27.1	31.2
31	Mitsui & Co. Ltd.	Japón	diversificada	60.8	69.8	61.2	55.5	56.5	56.5	64.1	15.0	16.0	17.1	17.9	17.3	17.3	19.1
32	Nissho Iwai Corp.	Japón	comercio	38.8	40.7	47.2	40.4	38.5	38.5	28.8				16.6	14.2	9.1	
33	Itochu Corp.	Japón	comercio	58.4	61.4	66.1	56.9	55.9	55.9	41.2	10.5	8.7	15.2	16.7	15.1	12.4	
34	Hewlett Packard	EUA	computadoras	11.4	13.7	27.7	31.7	33.7	35.3	34.0	5.3	5.9	15.2	18.5	17.6	18.2	20.0
35	Ferruzzi Montedison	Italia	química	30.8	21.6	21.6	18.1	19.4	16.7	19.8	13.4						
36	News Corp.	Australia	Media	20.7	22.3	24.2	30.7	33.6	38.4	39.3	14.6		14.5	20.0	22.9	23.5	36.1
37	Chevron Corp.	EUA	Petróleo expl.ref.	35.1	35.0	34.9	35.5	36.5	40.7	41.3	8.4	10.1	14.4	14.3	16.9	20.1	20.4
38	Dow Chemical	EUA	química	24.0	25.4	24.7	23.6	23.8	33.5	36.0	10.9	10.8	14.4	14.3	10.4	13.3	15.5
39	Robert Bosch	Alemania	automotriz	15.8	15.2	21.3	19.5	20.5	20.9	23.0				9.0			11.1
40	Marubeni Corp.	Japón	comercio	54.9	69.5	60.8	55.9	53.8	54.2	52.7	6.3		13.1	11.6	10.6	10.8	9.0
41	Cable & Wireless Plc.	Reino Unido	Telecomunicac.	7.2	13.4	15.5	24.9	28.5	34.3	34.3	4.6	7.6	13.0	18.3	17.7		10.6
42	Thomson Corp.	Canadá	publicaciones	20.5	7.9	13.2	14.0	12.5	13.8	15.7	7.4	7.4	12.8	12.1	13.1	13.6	15.5
43	Texaco	EUA	petróleo ref.	26.0	26.0	27.0	29.6	29.8	29.0	30.9	7.8	9.2	12.7	14.1			
44	Michelin	Francia	llantas y plásticos	14.9	14.2	14.7	13.6	15.0	17.3	16.0	9.2	9.7	9.7	10.0	11.1	11.7	12.9
45	Matsushita Electric	Japón	electrónica	62.0	74.4	67.8	62.7	63.4	72.5	65.1			12.3	12.2	12.2	13.9	13.7
46	Xerox Corp.	EUA	eq. fotocopiadoras	31.5	34.1	26.8	27.7	28.8	28.8	30.0	8.0		12.1	13.5			

	Nombre de la trasnacional	País de origen	Ramo principal (a)	Activos Totales							Activos en el Exterior						
				1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
47	Ericsson	Suecia	telecomunic.	7.0	7.9	16.9	18.2	20.5	23.8	24.0				10.0	10.0	10.6	
48	Saint Gobain	Francia	mat. construc.	17.6	17.2	21.6	22.7	25.0	28.0	29.5		9.9	11.5				14.5
49	Hitachi Ltd.	Japón	electrónica	55.5	66.6	80.4	76.6	76.6	91.5	92.8	6.0	8.5	11.4	12.0	12.0	14.6	14.7
50	Electrolux	Suiza	Electrónica	11.7	11.5	12.5	10.1	10.3	9.8	9.5	7.8		10.7	8.8	8.8	9.1	
51	Procter & Gamble	EUA	jabón y cosméticos	18.5	24.9	27.5	31.0	31.0	32.1	34.2	6.5	10.2	10.7	10.0	10.0	10.7	16.9
52	International Paper	EUA	papel	15.0	16.5	28.3	26.8	30.5	35.1	41.8		4.6	10.4	7.8			
53	BP Amoco	Reino Unido	petróleo ref.	32.2	28.5	32.1	32.5	54.9	52.6	75.2	10.6	8.4	10.3	9.9	40.5	39.3	57.5
54	Volvo AB	Suecia	automotriz	18.1	16.0	20.5	20.7	25.2	20.7	21.1	9.7	9.8	10.2	10.5	11.0	11.0	12.1
55	Mc Donald's	EUA	restaurantes	10.7	11.7	17.4	18.2	19.8	21.0	21.7	4.6	5.3	9.6	10.0	12.0	12.1	12.5
56	Glaxo Holdings	Reino Unido	farmacéutica	8.6	10.8	14.2	13.6	15.5	16.8	27.4	6.1	7.3	9.4	10.1	10.8	11.8	12.0
57	Johnson & Johnson	EUA	farmacéutica	9.5	11.9	20.0	21.1	26.2	29.2	34.2	4.4	5.2	9.2	9.5	11.1	19.8	14.4
58	Akso	Holanda	química	8.1	7.5	11.7	10.6	14.0	12.0	10.9	5.3	5.0	8.3	8.4	10.1	10.0	8.6
59	Canon Electronics Inc.	Japón	computadoras	15.2	17.4	22.6	22.0	23.4	25.4	24.6	4.4	5.6	8.3	7.0	7.4	12.3	11.7
60	Bridgestone	Japón	llantas y plásticos	13.0	14.8	15.2	13.3	14.7	15.7	18.9	4.5	5.6	7.8	7.2	7.4	7.0	9.8
61	Toshiba Corp.	Japón	electrónica	39.2	45.0	46.8	44.9	48.8	53.8	45.7	2.2	6.6	7.6	6.8	6.8	7.1	
62	Atlantic Ritchfield	EUA	petróleo ref.	23.9	24.2	25.7	25.3	25.8	26.3	27.0	4.9		7.4				
63	Mannesmann AG	Alemania	telecom/ingeniería	15.3	15.4	15.5	16.4	20.3	57.7	60.4	4.9	5.5	7.3	8.5	9.9	15.5	
64	GTE Corp.	EUA	telecomunic.	33.8	42.1	38.4	42.1	43.6	50.8	52.0	4.9	5.4	7.1	7.1	7.3		
65	Peugeot	Francia	automotriz	22.6	23.4	25.0	30.8	39.8	39.8	47.0	4.8	4.5		12.9	15.9	15.6	16.3

Fuente: División de Corporaciones Transnacionales e Inversión UNCTAD World Investment Report, 1994, 1998, 1999, 2000 y 2001.

(a) La clasificación de las empresas se hizo siguiendo el criterio de la lista de las 500 empresas de Fortune 29 de julio y agosto 1991 excepto Akso, Daimler Benz, GTE, IIT y McDonald's

Cuadro VIII

65 EMPRESAS TRASNACIONALES															
VENTAS TOTALES Y EN EL EXTERIOR (miles de millones de dls.)															
1990-2000															
	Nombre de la Trasnacional	Ventas Totales							Ventas en el exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
1	General Electric	57.7	57.1	79.2	90.8	100.5	111.6	129.9	8.3	8.4	21.1	24.5	28.7	32.7	49.5
2	Royal Dutch/Shell	106.5	96.6	128.3	128.0	94.0	105.4	149.1	47.1	45.5	71.1	69.0	50.0	53.5	81.1
3	Ford Motors Co.	97.7	100.1	147.0	153.6	144.4	162.6	170.1	47.3	33.2	65.8	48.0	43.8	50.1	51.7
4	Exxon Corp.	115.8	115.7	117.0	120.3	115.4	160.9	206.1	90.5	93.1	102.0	104.8	92.7	115.5	143.0
5	General Motors	122.0	132.4	158.0	178.2	155.5	176.6	184.6	37.0	42.3	50.0	51.0	49.9	46.5	48.2
6	IBM	69.0	64.5	75.9	78.5	81.7	87.6	88.4	41.9	39.9	46.6	48.9	46.4	50.4	51.2
7	Toyota Motor Co.	60.1	81.3	109.3	88.5	101.0	119.7	125.6	24.8	22.0	51.7	50.4	55.2	60.0	62.2
8	Volkswagen	42.1	54.7	64.4	65.0	80.2	70.6	79.6	25.5	29.4	41.0	42.7	52.3	47.8	57.8
9	Mitsubishi	129.3	107.9	127.4	120.4	116.1	127.3	126.6	45.5	21.2	50.2	41.5	43.5	15.8	
10	Nestlé	36.5	38.4	42.8	48.3	52.0	46.7	49.6	35.8	37.7	42.0	47.6	51.2	45.9	48.9
11	Elf Aquitaine	32.4	36.2	44.8	42.3	37.9	35.8	36.0	11.4	13.2	26.6	26.7	21.8	25.8	
12	Bayer	25.9	26.4	31.4	32.0	31.1	29.2	28.8	20.3	20.7	25.8	25.0	21.9	20.3	24.9
13	Nissan Motor	35.7	50.2	53.8	49.7	54.4	58.1	48.7	16.8		29.2	27.8	25.8	26.7	28.7
14	Fiat Spa	47.5	40.1	51.3	50.6	51.0	45.2	53.6	20.7	20.3	19.8	20.2	19.4	16.5	35.9
15	Unilever	39.6	43.7	52.2	46.4	44.9	44.0	44.3	16.7	35.0	45.0	44.8	39.4	38.4	26.1
16	Daimler BenzCheysler	52.9	63.1	70.6	69.0	154.6	151.0	152.4	30.2	35.8	44.4	46.1	125.4	122.4	48.7
17	Philips Electronics	30.8	33.3	40.9	33.5	33.9	33.5	34.9	28.8	31.0	38.9	33.0	32.1	31.8	33.3
18	Roche Holdings	7.0	9.2	12.9	12.9	17.0	18.4	17.0	6.7	8.9	12.6	12.7	16.7	18.1	15.9
19	Siemens AG	39.2	50.3	62.6	60.6	61.3	72.2	74.9	14.7	27.0	38.4	40.0	39.9	53.2	54.0
20	Alcatel Alsthom	26.6	30.7	31.6	31.0	23.6	23.2	29.5	13.0	18.0	24.6	25.9	14.5	16.4	25.3
21	Sony Corp.	20.9	34.4	45.7	51.1	56.6	63.1	63.7	12.7	13.4	32.8	40.3	40.7	43.1	42.8
22	Total Fina SA	23.6	25.9	34.0	31.9	27.0	39.6	105.8	17.1	14.9	25.8	23.4	23.4	31.6	82.5
23	Philip Morris	51.2	59.1	69.2	56.1	59.5	61.7	63.3	10.5	20.0	30.7	32.1			
24	ENI Group	11.1	12.9	39.3	34.3	33.2	44.3	45.1		33.8	13.2	12.5	12.0	20.9	19.3

	Nombre de la Trasnacional	Ventas Totales							Ventas en el exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
25	Renault	30.2	34.1	36.0	35.6	39.8	37.6	37.4	12.2	15.2	19.4	18.5	25.4	23.9	24.1
26	Du Pont	37.8	37.8	43.8	39.7	24.8	26.9	29.2	17.5	17.5	20.8	20.4	11.7	13.3	14.9
27	Seagram	4.8	6.1	12.6	9.7	9.1	12.3	14.8	4.6	5.9	12.2	9.4	8.7	11.8	12.1
28	BASF AG	29.0	28.1	32.4	32.2	32.4	29.5	33.7	19.1	18.2	23.8	23.9	24.2	22.5	26.3
29	Honda Motors Co.	26.9	29.3	42.3	45.4	51.1	51.7	58.5	16.1	19.5	26.4	31.5	34.5	38.7	41.9
30	BMW AG	15.0	20.0	34.8	35.9	37.7	36.7	34.6	7.7	11.6	25.5	26.4	26.8	26.8	26.1
31	Mitsui & Co. Ltd.	136.2	147.8	132.0	132.6	118.5	118.5	128.2	48.1	32.3	56.6	52.3	46.5	57.8	45.9
32	Nissho Iwai Corp.	94.4	91.6	89.1	75.5	71.6	68.7	58.6	27.5	35.0	28.8	32.3	9.1	12.9	
33	Itochu Corp.	151.1	165.8	153.5	117.7	115.3	115.3	109.8	48.3	5.2	40.2	48.7	18.4	18.4	
34	Hewlett Packard	13.2	16.4	38.4	42.9	46.5	42.4	48.9	7.2	9.2	21.4	23.8	25.2	23.4	27.5
35	Ferruzzi Montedison	14.0	15.5	15.5	13.9	14.3	11.5	13.2	8.0		11.8	9.7	9.9	7.9	
36	News Corp.	5.7	7.7	9.9	10.7	11.7	14.3	14.2	4.6	6.0	8.6	9.5	10.5	12.9	12.8
37	Chevron Corp.	38.6	40.1	42.8	40.6	29.9	35.4	48.1	9.8	11.1	14.9	13.8	2.0	9.7	13.4
38	Dow Chemical	19.8	18.9	20.1	20.0	18.4	25.9	29.5	10.3	9.4	11.3	11.3	11.0	14.5	16.7
39	Robert Bosch	19.7	22.1	26.7	27.0	28.2	28.0	29.1	10.0	10.1	16.7	17.7	18.0	18.5	21.1
40	Marubeni Corp.	131.0	149.4	113.0	103.3	98.8	99.3	96.4	38.1	34.0	43.9	38.5	39.5	31.9	40.0
41	Cable & Wireless Plc.	3.8	5.3	9.7	11.5	13.2	14.8	14.7	3.3	4.3	7.0	7.8	8.8		10.3
42	Thomson Corp.	13.9	6.0	7.7	6.0	6.2	5.8	6.5	9.8	5.5	7.3	5.0	5.8	5.5	6.1
43	Texaco	40.9	36.8	44.6	45.2	48.2	35.0	51.1	18.0	17.2	21.2	22.3	23.5	25.2	
44	Michelin	11.5	12.7	13.7	13.3	14.0	13.8	14.3	9.1	10.4	11.7	11.3	12.0	11.9	12.6
45	Matsushita Electric	46.8	60.8	62.0	59.7	61.3	68.9	69.5	21.0	29.9	23.8	23.6	32.4	34.0	34.0
46	Xerox Corp.	18.4	18.3	17.4	18.2	18.3	19.2	18.6	7.5	9.1	8.8	9.0			
47	Ericsson	8.0	8.1	18.7	20.7	23.5	25.3	26.0		7.1	17.4	15.4	18.1	20.4	
48	Saint Gobain	12.7	14.1	15.7	18.3	22.3	24.5	26.6	7.8	9.1	10.2	9.5			19.8
49	Hitachi Ltd.	45.0	58.4	68.7	63.8	63.8	77.7	75.5	10.1	12.8	19.8	19.8	19.8	15.4	22.1
50	Electrolux	13.9	14.2	16.4	14.3	14.5	14.5	13.6	11.9	12.4	15.2	13.6	13.8	13.9	13.1
51	Procter & Gamble	24.1	30.4	35.8	37.2	37.2	38.1	40.0	9.6	15.9	17.5	17.9	17.9	18.4	19.9
52	International Paper	12	13.6	20.1	20.1	22.2	24.2	28.2		3.4	6.0	5.8			

	Nombre de la Trasnacional	Ventas Totales							Ventas en el exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
53	BP Amoco	28.0	25.3	36.1	31.9	68.3	83.5	148.1	8.5	7.5	8.0	8.0	48.6	57.7	105.6
54	Volvo AB	14.1	11.4	23.3	24.1	26.3	15.1	17.5	12.2	9.9	20.7	21.5	23.8	13.4	16.2
55	Mc Donald's	18.8	7.1	10.7	11.4	12.4	13.3	14.2	6.5	3.4	6.1	6.8	7.5	8.1	8.4
56	Glaxo Holdings	5.7	7.2	13.0	13.1	13.3	13.8	27.0	5.1	6.4	12.0	12.1	10.9	11.8	18.5
57	Johnson & Johnson	11.2	13.8	21.6	22.6	23.7	27.5	29.8	5.8	6.9	10.7	10.9	11.1	12.1	12.1
58	Akso	9.5	9.5	13.3	12.3	14.6	15.4	12.6	6.3	6.4	9.8	11.4	11.6	12.6	11.9
59	Canon Electronics Inc.	11.2	13.6	22.1	21.2	24.4	25.7	24.2	7.5	9.5	14.9	14.6	17.8	18.0	15.0
60	Bridgestone	13.2	14.0	18.0	16.7	17.1	18.3	18.6	7.6	7.5	10.0	9.8	11.3	11.6	10.9
61	Toshiba Corp.	33.3	37.0	44.0	41.3	44.6	54.2	53.8	10.3	11.0	14.0	14.6	14.5	17.5	
62	Atlantic Ritchield	18.8	18.1	18.6	18.6	14.5	13.2	14.0	3.9	4.3	3.4	3.5			
63	Mannesmann AG	14.8	16.7	23.0	22.5	21.2	21.8	24.8	9.0	10.5	8.2	12.6	10.8	11.8	
64	GTE Corp.	18.4	20.0	21.3	23.3	25.7	25.3	26.0	3.0	2.4	2.8	3.0	3.3		
65	Peugeot	29.5	28.2	29.5	31.2	37.5	37.8	43.0	15.8	16.4		16.1	24.4	24.4	28.5
		2526.0	2695.5	3157.5	3074.2	3163.2	3369.0	3730.0							

Fuente: División de Corporaciones Transnacionales e Inversión UNCTAD World Investment Report, 1994, 1998, 1999, 2000 y 2001

(a) La clasificación de las empresas se hizo siguiendo el criterio de la lista de las 500 empresas de Fortune 29 de julio y agosto 1991 exepcto Akso, Daimler Benz, GTE, IIT y McDonald's.

Cuadro IX

65 EMPRESAS TRASNACIONALES Y EL EMPLEO															
Totales y en el Exterior 1990-2000															
En miles de trabajadores															
	Nombre de la Trasnacional	Trabajadores Totales							Trabajadores en el Exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
1	General Electric	298.0	231.0	239.0	276.0	293.0	310.0	313.0	62.6	58.0	84.0	111.0	130.0	143.0	145.0
2	Royal Dutch/Shell	137.0	127.0	101.0	105.0	102.0	99.3	95.4	99.0	91.0	79.0	65.0	61.0	57.4	54.3
3	Ford Motors Co.	370.4	325.3	371.7	363.9	345.2	364.5	350.1	188.9	167.0	170.0	174.1	171.3	191.5	185.3
4	Exxon Corp.	104.0	95.0	79.0	80.0	79.0	107.0	97.9	95.0	59.0	60.0	62.0	63.0	68.0	64.0
5	General Motors	767.2	750.0	647.0	608.0	396.0	398.0	386.0	251.3	272.0	221.3	219.2	170.0	162.3	165.3
6	IBM	373.8	301.5	240.6	269.5	291.1	307.4	316.3	167.9	143.9	121.6	134.8	149.9	161.6	170.0
7	Toyota Motor Co.	96.8	108.2	150.7	159.0	183.9	214.6	210.7	11.3	16.3	34.8	38.5	113.2	13.5	43.0
8	Volkswagen	268.7	273.0	260.8	279.9	298.0	306.3	324.4	96.0	109.0	123.0	133.9	142.5	147.9	160.3
9	Mitsubishi	32.4	26.5	8.8	8.4	11.7	7.6	42.0			3.8		3.7	3.4	
10	Nestlé	199.0	218.0	212.7	225.8	231.9	230.9	224.5	192.1	211.3	206.1	219.4	225.7	224.6	218.1
11	Elf Aquitaine	90.0	87.9	85.4	83.7	85.0	57.4	58.0	34.0	35.2	41.6	40.5	42.0		
12	Bayer	171.0	156.4	142.2	144.6	145.1	120.4	122.1	80.0	79.0	94.4	80.0	80.9	64.1	65.9
13	Nissan Motor	129.5	143.7	135.3	137.2	131.3	136.4	133.8	30.7	33.3	35.6	37.7	38.0	38.4	39.7
14	Fiat Spa	303.2	285.5	237.8	242.3	220.5	221.3	224.0	66.7	82.6	90.4	94.9	87.7	98.6	112.2
15	Unilever	304.0	283.2	304.0	269.3	265.1	246.0	295.0	261.0	247.9	273.0	262.8	240.8	222.6	215.0
16	Daimler BenzChrysler	376.8	376.5	290.0	300.1	441.5	466.9	416.5	73.4	74.0	67.2	74.8	208.5	225.7	83.5
17	Philips Electronics	272.8	257.7	262.5	252.3	233.7	226.8	219.4	217.1	225.8	216.0	206.2	189.2	185.5	184.2
18	Roche Holdings	52.7	56.3	48.9	51.6	66.7	67.7	64.8	41.8	45.7	39.1	41.8	57.1	58.0	58.2
19	Siemens AG	373.0	413.0	379.0	386.0	387.1	443.0	447.0	143.0	160.0	176.0	201.1	202.0	251.0	
20	Alcatel Alsthom	205.5	203.0	190.6	189.5	118.3	115.7	131.6	113.0	106.3	118.8	108.6	80.0	85.7	83.5
21	Sony Corp.	112.9	126.0	163.0	173.0	173.0	189.7	181.8	62.1	71.1	95.0	100.5	102.5	115.7	109.1
22	Total Fina SA	46.0	51.1	57.6	54.4	57.2	74.4	123.3	23.8	28.5	29.0	28.5	35.1	50.5	30.0
23	Philip Morris	168.0	161.0	154.0	152.0	160.2	167.0	178.0	66.0	70.0	94.6				
24	ENI Group	130.8	124.0	83.4	80.2	78.9	72.0	70.0	22.1	25.2	23.2	24.0	24.6	22.1	21.3

	Nombre de la Trasnacional	Trabajadores Totales							Trabajadores en el Exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
25	Renault	157.4	146.6	140.9	141.3	138.3	159.6	166.1	42.5	42.4	43.4	45.9	92.9	94.3	98.0
26	Du Pont	124.9	128.7	97.0	98.0	101.0	94.0	93.0	36.4	36.9	34.0	34.5	35.0	36.0	36.0
27	Seagram	17.6	15.8	31.0	31.0	24.2	28.2	34.0	9.3	9.3					
28	BASF AG	134.6	112.0	103.4	105.0	105.9	104.6	103.3	46.1	41.9	42.3	43.0	46.7	46.4	48.9
29	Honda Motors Co.	79.2	90.9	101.1	109.4	110.8	112.2	115.5	23.8						56.2
30	BMW AG	70.0	73.6	116.1	117.6	119.9	114.9	93.6	8.9	10.0	51.9	52.1	53.1	46.1	23.8
31	Mitsui & Co. Ltd.	9.1	11.5	11.3	11.0	7.3	31.2	39.3						4.8	5.6
32	Nissho Iwai Corp.	7.4	7.3	6.7	6.4	4.0	18.4	19.6	2.1	2.1	2.0	2.1	1.5		
33	Itochu Corp.	9.6	7.4	9.8	8.9	5.8	40.7	36.6	3.6	3.3	2.6	2.6	1.3		
34	Hewlett Packard	92.2	93.0	122.0	121.9	124.6	84.4	87.9	35.0	40.2	48.2	50.1	50.1	41.4	50.0
35	Ferruzzi Montedison	44.9	29.6	29.6	27.1	28.7	29.5	29.7	22.3	17.6	17.6	18.4	20.1	21.2	
36	News Corp.	38.4	30.6	26.5	28.2	50.0	33.8	33.8			17.2			24.5	24.5
37	Chevron Corp.	54.2	55.6	40.8	39.4	39.2	36.5	34.6	11.0		12.1	8.6	8.9	9.4	
38	Dow Chemical	62.1	61.4	40.3	42.9	39.0	51.0	53.3	28.6	28.2	21.0	24.0	19.1	21.8	22.8
39	Robert Bosch	179.6	177.2	172.4	179.7	181.3	194.9	198.7	62.1	64.2	89.1	90.1	91.2	96.9	108.8
40	Marubeni Corp.	9.9	9.5	9.3	8.9	8.6	8.6	31.3	3.5	9.6		2.8	2.6	2.6	
41	Cable & Wireless Plc.	37.7	37.0	37.4	46.6	50.7	51.2	54.9	28.3	29.0	29.6	33.7	37.4		48.8
42	Thomson Corp.	105.5	46.4	50.5	37.0	39.0	40.0	36.0	55.2	41.3	47.2	33.6	36.0	37.0	33.0
43	Texaco	39.2	38.0	28.9	29.3	20.5	18.4	19.0		13.1	11.3				
44	Michelin	140.8	130.7	119.8	123.3	125.0	130.4	128.1	111.3		96.5				
45	Matsushita Electric	210.8	252.1	270.6	276.0	281.8	290.4	292.8	67.0	94.8			133.6		143.8
46	Xerox Corp.	110.0	107.5	86.7	91.4	91.8	94.6	92.5							
47	Ericsson	36.0	36.2	93.9	100.8	101.6	103.3	104.0		66.2	50.1	55.4	56.9	59.2	
48	Saint Gobain	105.0	100.4	111.7	107.2	125.0	164.7	171.1	70.0	66.9	74.5				125.1
49	Hitachi Ltd.	300.0	324.2	330.1	331.5	331.5	323.8	337.9	45.0	48.0	56.4	58.0	58.0	58.0	67.8
50	Electrolux	150.9	121.1	112.1	103.0	99.3	92.9	87.1	123.3	104.9	98.2	89.6	77.3	84.0	79.0
51	Procter & Gamble	92.6	103.5	106.0	110.0	110.0	110.0	112.0	45.3	59.4					
52	International Paper	68.0	73.0	87.0	82.0	100.1	108.2	117.0		23.0	31.0	28.0			

	Nombre de la Trasnacional	Trabajadores Totales							Trabajadores en el Exterior						
		1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000	1990	1992	1996	1997	1998	1999	2000
53	BP Amoco	54.5	47.0	41.7	43.5	98.9	80.4	107.2	10.6	8.4	9.3		79.0	62.2	88.3
54	Volvo AB	68.8	60.6	71.9	72.9	79.8	72.9	72.0	20.3	21.2	26.4	29.3	35.3	29.3	47.6
55	Mc Donald's	177.0	166.0	237.0	267.0	284.0	314.0	364.0			153.0	180.2	190.3	260.0	250.0
56	Glaxo Holdings	33.2	37.1	53.5	53.1	56.9	60.7	107.5	20.9	25.1	40.2	40.9	42.6	44.9	58.0
57	Johnson & Johnson	84.9	84.9	89.3	90.5	93.1	97.8	101.9	44.0	44.4	47.6	49.3	52.2	49.6	55.3
58	Akso	69.8	62.5	70.7	68.9	85.9	68.0	68.4	47.7	42.6	52.9	51.3	67.8	55.1	55.6
59	Canon Electronics Inc.	55.0	64.5	75.6	78.8	79.8	81.0	86.7	20.7	26.5	38.2	41.2	41.8	42.8	47.2
60	Bridgestone	87.2	85.8	92.5	93.1	97.7	101.5	102.6	56.0	54.0	65.8	77.7	80.5	70.0	89.8
61	Toshiba Corp.	162.0	173.0	186.0	186.0	198.0	190.8	188.0	27.0	29.0				46.5	
62	Atlantic Ritchfield	27.3	26.8	22.8	19.6	17.1	16.8	17.0				4.4			
63	Mannesmann AG	124.0	118.0	119.7	120.9	116.2	130.8	130.8	34.0	36.7	41.7	41.3	43.8	58.7	
64	GTE Corp.	177.0	131.2	102.0	114.0	120.0	100.0	103.0	35.0	24.9	20.0	20.0	22.0		
65	Peugeot	159.1	150.8	140.0	140.2	156.5	165.8	172.4	31.8	28.2		32.1	43.3	50.3	54.5
		9150.9	8808.8	8640.6	8755.0	8844.2	9101.2	9369.8							

Fuente: División de Corporaciones Trasnacionales e Inversión UNCTAD World Investment Report, 1994, 1998, 1999, 2000 y 2001(a) La clasificación de las empresas se hizo siguiendo el criterio de la lista de las 500 empresas de Fortune 29 de julio y agosto 1991 exepcto Akso, Daimler Benz, GTE, ITT y McDonald's.

Cuadro X

LAS 100 MAS GRANDES FUSIONES Y ADQUISICIONES (de 5,000 mdd en adelante) 1987-2001							
Año	mdd	Compañía adquirente	País de origen	Sector	Empresa Adquirida	País huésped	Sector
1987	7.9	BP America(British Petroleum)	USA	Refin. Petróleo y Gas	Standard Oil Co.(British Petro)	USA	Minería
1988	6.5	Campeau Corp.	Canadá	Banqueros y préstamos	Federated Department Stores	USA	Comercio Menudeo
1988	5.2	BATUS Inc	USA	Tabaco	Farmers Group Inc.	USA	Seguros
1989	7.9	Beecham Group PLC	Inglaterra	Farmacia	SmithKline Beecham Corp	USA	Farmacia
1989	5.8	Grand Matropolitan PLC	Inglaterra	Alimentos	Pillsbury Co.	USA	Comercio Menudeo
1991	7.4	Matsushita Electric Industrial	Japon	Eq. Eléctr. Y electrón	MCA Inc.	USA	Prod. Y Distr. Películas
1994	5.3	Roche Holding AG	Suiza	Farmacia	Syntex Corp	USA	Farmacia
1995	7.3	Hoechst AG	Alemania	Química	Marion Merrel Dow Inc.	USA	Farmacia
1995	7.0	Upjohn Co.	USA	Farmacia	Pharmacia AB	Suecia	Farmacia
1995	5.7	Seagram Co. Ltd	Canadá	Alimentos	MCA Inc.(Matsushita Electric)	USA	Prod. Y Distr. Películas
1996	6.3	Metro Vermoögensverwaltung	Malasia	Construcción	ASKO Deutsche Kaufhaus D.	Alemania	Comercio Menudeo
1997	8.0	ICI PLC	Inglaterra	Química	Quest International 3 Others	Países bajos	Química
1997	5.3	Tyco International Ltd.	USA	Industrias diversas	ADT Ltd	Bermudas	Servicios
1998	48.2	British Petroleum Co PLC	Inglaterra	Refin.Petróleo y Gas	Amoco Corp.	USA	Refin.Petróleo y Gas
1998	40.5	Daimier-Benz AG	Alemania	Automotriz	Chrysler Corp.	USA	Automotriz
1998	18.4	Zurich Versicherungs Gmbh	Suiza	Seguros	BAT Industries PLC Financial	Inglaterra	Seguros
1998	10.9	Texas Utilities Co.	USA	Distr.electr. Gas agua	Energy Group PLC	Inglaterra	Distr.electr. Gas agua
1998	10.2	Universal Studios Inc.	USA	Prod. Y Distr. Películas	PolyGram NV(Philips Electr)	Países bajos	Eq.Eléctr. Electrónico
1998	10.2	Roche Holding AG	Suiza	Farmacia	Corange LTD	Bermudas	Farmacia
1998	9.3	Nortel Networks Corp.	Canadá	Eq. Comunicaciones	Bay Networks Inc.	USA	Eq. Computación
1998	6.4	Teleglobe inc	Canadá	Telecomunicaciones	Excel Communications Inc.	USA	Telecomunicaciones
1998	6.1	Astra AB	Suecia	Farmacia	Astra Merck Inc	USA	Comercio
1998	5.1	Aeropuertos Argentina 2000	USA	Inversiones	Argentina-Airports	Argentina	Mensajería
1998	5.1	Allianz AG	Alemania	Seguros	AGF	Francia	Servicios
1999	60.3	Vodafone Group PLC	Inglaterra	Telecomunicaciones	AirTouch Communications	USA	Telecomunicaciones
1999	34.6	Zeneca Group PLC	Inglaterra	Farmacia	Astra AB	Suecia	Farmacia

Año	ddd	Compañía adquiriente	País de origen	Sector	Empresa Adquirida	País huésped	Sector
1999	32.6	Mannesmann AG	Alemania	Prod. Metálicos	Orange PLC	Inglaterra	Telecomunicaciones
1999	21.9	Rhone-Poulenc SA	Francia	Química	Hoechst AG	Alemania	Química
1999	13.6	Deutsche Telekom AG	Alemania	Telecomunicaciones	One 2 One	Inglaterra	Telecomunicaciones
1999	13.2	Repsol SA	España	Refin.Petróleo y Gas	YPF SA	Argentina	Refin.Petróleo y Gas
1999	12.6	Scottish Power PLC	Inglaterra	Distr.electr. Gas agua	PacifiCorp	USA	Distr.electr. Gas agua
1999	10.8	Wal-Mart Stores (UK) Ltd.	Inglaterra	Inversiones	ASDA Group PLC	Inglaterra	Comercio Menudeo
1999	10.8	Aegon NV	Países Bajos	Seguros	TransAmerica Corp.	USA	Seguros
1999	10.1	Global Crossing Ltd.	Bermudas	Telecomunicaciones	Frontier Corp.	USA	Telecomunicaciones
1999	9.8	ABB AG	Suiza	Eq. Eléct. Y electrón	ABB AB	Suecia	Eq.Eléct. Electrónico
1999	9.1	Deutsche Bank AG	Alemania	Bancos	Bankers Trust New York Corp.	USA	Bancos
1999	8.4	Mannesmann AG	Alemania	Prod. Metálicos	Ing C Olivetti-Telecom Int	Italia	Telecomunicaciones
1999	8.2	Suez Lyonnaise des Eaux SA	Francia	Distr.electr. Gas agua	Tractebel SA	Belgica	Distr.electr. Gas agua
1999	7.8	Japan Tobacco Inc	Japon	Prod. De Tabaco	RJ Reynolds International	Países bajos	Prodoc. De Tabaco
1999	7.7	HSBC Holding PLC	Inglaterra	Bancos	Republic New York Corp. NY	USA	Bancos
1999	7.5	British American Tobacco PLC	Inglaterra	Prod. De Tabaco	Rothmans inti BV (Richemont)	Países bajos	Prod. De Tabaco
1999	6.8	TRW Inc.	USA	Eq. De Transporte	Lucas Varity PLC	Inglaterra	Servicios
1999	6.6	General Electric Capital Corp.	USA	Inst. de Crédito	Japan Leasing Corp.	Japón	Inst. de Crédito
1999	6.5	Ford Notor Corp.	USA	Eq. De Transporte	Volvo Passenger Cars	Suecia	Eq. De Transporte
1999	6.3	Vivendi SA	Francia	Distr.electr. Gas agua	United States Filter Corp.	USA	Maquinaria
1999	6.2	New Holland Hidg	Países Bajos	Maquinaria	Case Corp	USA	Maquinaria
1999	6.1	Dexia Belgium	Belgica	Inversiones	Dexia France	Francia	Inversiones
1999	5.7	Sun Life and Provincial	Inglaterra	Seguros	Guardian RoyalExchange PLC	Inglaterra	Seguros
1999	5.4	Renault SA	Francia	Eq. De Transporte	Nissan Notor Co	Japón	Eq. De Transporte
1999	5.3	Total SA	Francia	Refin.Petróleo y Gas	Petrofina SA	Belgica	Refin.Petróleo y Gas
2000	203	Vodafone AirTouch PLC	Inglaterra	Comunic.Radiotelefonic	Mannesmann AG	Alemania	Comunic.Radiotelefonic.
2000	46	France Telecom SA	Francia	Comunic.Telefónica	Orange PLC (Mannesmann AG)	Inglaterra	Comunic. Telefónica
2000	40.4	Vivendi SA	Francia	Proveedor Agua	Seagram Co. Ltd	Canadá	Cine y Videotape prod.
2000	27.2	BP Amoco PLC	Inglaterra	Refin. Petróleo	ARCO	USA	Refin.Petróleo y Gas
2000	25.1	Unilever PLC	Inglaterra	Alimentos	Bestfoods	USA	Alimentos

Año	mdd	Compañía adquiriente	País de origen	Sector	Empresa Adquirida	País huésped	Sector
2000	19.4	Zurich Allied AG	Suiza	Seguros	Allied Zurich PLC	Inglaterra	Seguros
2000	16.5	UBS AG	Suiza	Bancos	PaineWebber Group Inc	USA	Finanzas
2000	14.4	Vodafone AirTouch PLC	Inglaterra	Comunic.Radiotelefonic	Airtel SA	España	Comunic.Radiotelefonic.
2000	13.5	Credit Suisse First Boston	USA	Finanzas	Donaldson Lufkin & Jenrette	USA	Finanzas
2000	11.8	Cap Gemini SA	Francia	Serv. Consultoría	Ernst & Young-Consulting Bus.	USA	Ser. Consultoría
2000	11.1	HSBC Holding PLC	Inglaterra	Bancos	Credit Commercial de France	Francia	Bancos
2000	11	NTL Inc	USA	Serv. Cable y TV	CWC Consumer Co	Inglaterra	Comunic. Telefónica
2000	10.2	Telefónica SA	España	Comunic.Telefónica	Telecomunicacoes de SaoPaulo	Brazil	Comunic. Telefónica
2000	9.4	BellSouth GmbH (KPN,BellSouth)	Países Bajos	Comunic.Telefónica	E-Plus Modilfunk GmbH (Otel)	Alemania	Comunic. Telefónica
2000	8.3	America Online Inc	USA	Software	AOL Europe, AOL Australia	Alemania	Servicios
2000	7.7	Chase Manhattan Corp. NY	USA	Bancos	Robert Fleming Holding Ltd	Inglaterra	Finanzas
2000	7.6	ING Groep NV	Países Bajos	Seguros	Aetna-Fin'l Svcs & Int'L Bus	USA	Seguros
2000	7.1	British American Tobacco PLC	Inglaterra	Cigarros	Imasco Ltd	Canadá	Servicios
2000	7.1	Alcatel SA	Francia	Aparatos de teléfonos	Newbridge Corp	Canadá	Aparatos de teléfonos
2000	7.1	Nortel Networks Corp.	Canadá	Aparatos de teléfonos	Alteon Websystems Inc.	USA	Electrónica
2000	6.7	DaimlerChrysler Aerospace AG	Alemania	Eq.y partes de avión	Aerospatiale Matra	Francia	Aviones
2000	6.3	RWE AG	Alemania	Electricidad y servicios	Thames Water PLC	Inglaterra	Proveedor Agua
2000	6.2	Terra Networks (Telefónica SA)	España	Serv. Información	Lycos Inc	USA	Serv. Información
2000	6	ING Groep NV	Países Bajos	Seguros	ReliaStar Financial Corp	USA	Seguros
2000	5.7	NTT Communications Corp	Japon	Comunic.Telefónica	Verio Inc	USA	Procesamiento datos
2000	5.4	PowerGen PLC	Inglaterra	Serv. Eléctrico	LG&E Energy Corp	USA	Serv. Eléctrico
2000	5.3	CLT-UFA (Cie Luxembourgeoise)	Luxemburgo	Estaciones de radio	Pearson Television (Pearson)	Inglaterra	Estaciones de TV
2000	5.2	Leconport Estates	Multinacional	Inversiones	MEPC PLC	Inglaterra	Servicios
2000	5	British Telecommunications	Inglaterra	Comunic.Telefónica	AT&T-Worldwide Assets, Ops	USA	Comunic. Telefónica
2000	5	WPP Group PLC	Inglaterra	Agencias Publicidad	Young & Rubicam Inc	USA	Agencias Publicidad
2001	29.4	Deutsche Telekom AG	Alemania	Comunic.Radiotelefonic	VoiceStream Wireles Corp.	USA	Comunic.Radiotelefonic.
2001	13.8	British Telecommunications	Inglaterra	Comunic.Telefónica	Viag Interkom GmbH & Co	Alemania	Comunic. Telefónica
2001	12.5	Citigroup Inc	USA	Bancos	Banacci	México	Bancos
2001	12.5	Fortis (B)	Bélgica	Seguros	Fortis (NL) NV	Países bajos	Seguros

Año	mdd	Compañía adquirente	País de origen	Sector	Empresa Adquirida	País huésped	Sector
2001	11.5	BHP Ltd	Australia	Metálicas	Billiton PLC	Inglaterra	Metálicas
2001	11.2	AXA Group (AXA-UAP)	Francia	Seguros	AXA Financial Inc	USA	Seguros
2001	11.1	DB Investments	Inglaterra	Inversiones	De Beers Consolidated Mines	Sud Africa	No Metálicas
2001	10.5	Nestlé SA	Suiza	Alimentos	Raltston Purina Co	USA	Alimentos
2001	9.8	NTT DoCoNo Inc	Japon	Comunic. Telefónica	AT&T Wireless Group	USA	Comunic. Radiotelefonic.
2001	9.3	Tyco International Ltd.	Bermudas	Maquinaria	CIT Group Inc	USA	Finanzas
2001	8.5	Sing Tel (Singapur)	Singapur	Comunic. Radiotelefonic	Cable & Wireless Optus LTD	Australia	Comunic. Telefónica
2001	8.2	Investor Group	Inglaterra	Inversiones	Seagram Co-Alcohol & Spirit	Canadá	Bebidas
2001	7.3	HypoVereinsbank AG	Alemania	Bancos	Bank Austria AG	Austria	Bancos
2001	6.9	Abbott Laboratories	Inglaterra	Farmacia	Knoll AG (BASF AG)	Alemania	Farmacia
2001	6.3	Conoco Northern Inc	Canadá	Refin. Petróleo	Gult Canada Resources Ltd	Canadá	Refin. Petróleo y Gas
2001	5.8	Brambles Industries Ltd	Australia	Renta Equipo	GKN PLC-Support Services	Inglaterra	Proveedor Industrial
2001	5.7	DBS Group Holdings Ltd	Singapur	Bancos	Dao Heng Bank Group (Guoco)	Hong Kong	Bancos
2001	5.6	Reed Elsevier PLC	Inglaterra	Publicidad	Harcourt General Inc	USA	Publicidad
2001	5.5	Vodafone Group PLC	Inglaterra	Comunic. Radiotelefonic	Japan Telecom, J-Phone	Japón	Comunic. Telefónica
2001	5.3	Schlumberger Investment	Inglaterra	Inversiones	Sema PLC	Inglaterra	Servicios
Fuente: United Nations, World Investment Report , Años, 2000, 2001 y 2002							

Cuadro XI

FUSIONES Y ADQUISICIONES TRANSFRONTERA POR REGION Y PAIS COMPRADOR 1987-2000														
Millones de dólares														
Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total Mundo	74,509	115,623	140,389	150,576	80,714	79,280	83,064	127,110	186,594	227,027	304,844	531,649	766,044	1,143,816
Países Desarrollados	71,874	113,413	135,786	143,216	77,635	74,431	72,498	116,597	173,732	198,257	272,042	511,430	706,519	1,094,031
Norteamérica	32,138	38,577	47,862	30,766	20,702	17,190	25,534	33,610	69,833	69,501	99,709	173,039	138,881	198,915
EUA	28,412	24,181	38,860	27,627	16,596	15,035	21,405	28,531	57,343	60,744	80,869	137,421	120,310	159,269
Canadá	3,727	14,397	9,002	3,139	4,106	2,155	4,129	5,079	12,491	8,757	18,840	35,618	18,571	39,646
Unión Europea	32,617	40,141	71,365	86,525	39,676	44,391	40,531	63,857	81,417	96,674	142,108	284,373	517,155	801,746
Alemania	1,634	1,857	3,468	6,795	6,894	4,409	4,412	7,608	18,509	17,984	13,190	66,728	85,530	58,671
Francia	3,244	5,486	17,594	21,828	10,380	12,389	6,596	6,717	8,939	14,755	21,153	30,926	88,656	168,710
Inglaterra	19,621	24,339	38,229	25,873	8,501	12,080	19,911	26,675	29,641	36,109	58,371	95,099	214,109	382,422
Belgica	20	188	309	813	222	625	181	3,107	4,611	3,029	2,053	2,225	13,357	16,334
Italia	3,327	1,373	1,961	5,314	816	5,167	816	1,622	4,689	1,627	4,196	15,200	12,801	16,932
Países Bajos	2,716	2,350	3,292	5,619	4,251	5,304	2,848	8,714	6,811	12,148	18,472	24,280	48,909	52,430
España	212	582	1,318	4,087	2,773	983	1,053	3,828	460	3,458	8,038	15,031	25,452	39,443
Suecia	1,645	3,104	2,645	12,572	2,882	1,813	1,923	3,118	5,432	2,058	7,625	15,952	9,914	21,559
Otros (a)	198	862	2,549	3,624	2,957	1,621	2,791	2,468	2,325	5,506	9,010	18,932	18,427	45,245
Otros Países Europeos	452	9,549	2,900	6,043	2,797	5,362	2,478	12,086	11,122	13,954	11,928	40,285	22,087	50,989
Otros países desarrollados	6,668	25,146	13,659	19,883	14,461	7,488	3,955	7,044	11,360	18,128	18,297	13,733	28,396	42,381
Japón	3,156	13,514	7,525	14,048	11,877	4,392	1,106	1,058	3,943	5,660	2,747	1,284	10,517	20,858
Australia	2,513	9,355	5,561	3,806	1,472	676	1,852	1,602	6,145	9,283	11,745	8,147	10,138	10,856
Otros (b)	999	2,277	573	2,029	1,112	2,420	997	4,384	1,272	3,185	3,805	4,302	7,741	10,667
Países Subdesarrollados	2,614	2,180	3,990	7,035	3,072	4,849	10,552	10,493	12,839	28,627	32,719	20,211	59,244	43,796
América Latina	142	100	992	1,597	387	1,895	2,507	3,653	3,951	8,354	10,720	12,640	44,767	18,614
Argentina				10	181		71	62	1,984	321	1,170	3,545	1,313	675
Brasil		2	2		45	63	439	158	379	1,167	2,357	3,517	1,908	429
Chile						443	828	293	794	3,827	1,497	591	322	507
Colombia							11	10	91	272	157	436	102	203

Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
México			837	680	3	888	309	2.190	196	867	3,154	673	2,216	4,231
Venezuela		7	89	120	41	80	446	10	42	71	813	1,348	9	314
Bermudas	9		24	483	115	130	112	189	17	703	1,189	2,139	35,151	11,492
Otros ©	133	91	40	304	2	291	291	741	448	1,126	383	391	3,746	763
Asia	2,372	2,080	2,998	5,438	2,442	2,623	7,871	6,486	8,777	19,144	21,690	6,400	12,873	23.223
Sur, Este y Sureste Asiático	2,202	1,956	2,745	3,325	2,329	2,518	6,858	5,287	6,630	17,555	17,893	6,001	11,339	21,467
China		17	202	60	3	573	485	307	249	451	799	1,276	101	470
Hong Kong	2,166	1,649	773	1,198	1,342	1,263	4,113	2,267	2,299	2,912	8,402	2,201	2,321	5,768
India		22	11		1	3	219	109	29	80	1,287	11	126	910
Indonesia		260		49	3	16	50	32	163	218	676	39	243	1,445
Malasia			27	144	149	148	774	812	1,122	9,635	894	1,059	1,377	761
Filipinas					14		25	42	153	190	54	1	330	75
Rep. De Corea			235	33	187	72	74	500	1,392	1,659	2,379	187	1,097	1,712
Singapur	7	8	764	438	570	294	849	1,174	892	2,018	2,888	530	4,720	8,847
Otros (d)	29		733	1,403	60	149	269	44	331	392	514	697	1,024	1,479
Asia Oriental	170	124	253	2,112	113	105	1,013	1,199	1,697	1,589	3,797	399	1,538	1,750
Asia Central									450					6
Africa	100				229	309	54	25	52	625	34	163	47	266
Europa del Este y Central	8		6		14	22	120	329	59	504	275	1,008	1,553	1,693
Rep. Checa			6				19	51	48	176	60	142	13	775
Hungría							62		2		6	64	118	379
Polonia					14		8	11	8	23	45	465	132	118
Fed. Rusa						18	6	245		242	2	301	52	225
Otros (e)	8					4	25	22	1	239	162	100	1,238	196

Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sin especificar	13	30	606	325	4			10		4			281	5,989
Roacia y el Reino Unido (f)					3		14	10	23	139	83	8		

Fuente, UNCTAD Cross-Border M&A database, basados en los datos de Thomson Financial Securities Data Company

f) Incluye Roacia, República Checa, Hungría, Grecia, Polonia, República Eslovaca y República Eslovaca.

b) Incluye Israel, Nueva Zelanda y República de Corea

c) Incluye Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Islas Británicas, Islas Caimán, Costa Rica, Cuba, Grenada, República Dominicana, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, República de Puerto Rico, República Dominicana y República de Corea

d) Incluye: Bangladesh, República de Corea, Macao, República de Corea, Nepal, Paquistán, Sri Lanka, República de Corea, República de Corea, Viet Nam e Islas del Pacífico

e) Incluye República de Corea, Bulgaria, Rep. Checa, Estonia, Letonia, Lituania, República de Corea, Rumanía, Eslovenia, Ucrania, República de Corea, Malta, Eslovenia, Macedonia y Yugoslavia

f) envuelve más de dos países

Cuadro XII

FUSIONES Y ADQUISICIONES TRANSFRONTERA POR REGION Y PAIS VENDEDOR 1987-2000														
Millones de dólares														
Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total Mundo	74,508	115,623	140,390	150,576	80,713	79,280	83,064	127,110	186,593	227,024	304,848	531,648	766,044	1,143,816
Países Desarrollados	72,804	112,749	135,305	134,239	74,058	68,560	69,127	110,819	164,589	188,722	234,748	445,128	681,133	1,057,230
Norteamérica	57,918	72,641	79,233	60,427	31,884	18,393	22,291	49,093	64,804	78,907	90,217	225,980	275,884	401,429
EUA	51,765	63,904	68,821	54,697	28,226	15,839	19,978	44,730	53,237	68,069	81,707	209,548	251,934	324,350
Canadá	6,153	8,737	10,412	5,731	3,658	2,554	2,313	4,364	11,567	10,839	8,510	16,432	23,950	77,079
Unión Europea	12,761	31,012	47,358	62,133	36,676	44,761	38,537	55,280	75,143	81,895	114,591	187,850	357,311	586,521
Alemania	1,069	1,300	4,301	6,220	3,407	5,521	2,285	4,468	7,496	11,924	11,856	19,047	39,555	246,990
Francia	1,426	3,018	3,338	8,183	2,623	9,150	8,497	16,290	7,533	13,575	17,751	16,885	23,834	35,018
Inglaterra	5,534	19,917	26,515	29,102	13,020	7,863	9,699	11,807	36,392	31,271	39,706	91,081	132,534	180,029
Belgica	919	793	805	4,469	814	493	2,201	1,026	1,710	8,469	5,945	6,865	24,984	7,318
Italia	621	3,095	3,003	2,165	3,865	3,672	3,754	6,909	4,102	2,764	3,362	4,480	11,237	18,877
Países Bajos	1,256	1,182	3,965	1,484	3,490	9,362	4,779	2,789	3,607	3,538	19,052	19,359	39,010	33,656
España	938	723	1,593	3,832	5,373	4,668	1,967	3,615	1,257	1,463	4,074	5,700	5,841	22,248
Suecia	875	192	1,849	4,489	2,478	2,455	1,844	6,016	9,451	3,863	3,327	11,093	59,676	13,112
Otros (a)	123	792	1,989	2,189	1,606	1,577	3,511	2,360	3,595	5,028	9,518	13,340	20,640	29,273
Otros Países Europeos	448	3,262	1,591	5,237	1,844	1,069	2,061	1,982	3,971	6,617	6,958	6,535	13,157	24,126
Otros países desarrollados	1,677	5,834	7,123	6,442	3,654	4,337	6,237	4,464	20,672	21,303	22,983	24,761	34,781	45,154
Japón	27	29	1,612	148	178	230	93	750	541	1,719	3,083	4,022	16,431	15,541
Australia	1,545	4,380	4,704	2,545	2,592	2,446	3,191	2,975	17,360	13,099	14,794	14,737	11,996	21,699
Otros (b)	105	14,250	807	3,749	884	1,661	2,953	739	2,771	6,485	5,106	6,002	6,354	7,914
Países Subdesarrollados	1,704	2,874	5,085	16,337	6,594	10,632	13,937	16,220	21,901	38,302	70,100	85,857	78,749	86,586
América Latina	1,305	1,305	1,929	11,494	3,529	4,196	5,110	9,950	8,636	20,508	41,103	63,923	41,964	45,224
Argentina		60	27	6,274	302	1,164	1,803	1,315	1,869	3,611	4,635	10,396	19,407	5,273
Brasil	196	287	2	217	158	174	624	367	1,761	6,536	12,064	29,376	9,357	23,013
Chile		38	260	434	338	517	276	891	717	2,044	2,427	1,595	8,361	2,929
Colombia		764		341	49	31	8	1,248	67	2,399	2,516	1,780	302	1,589

Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
México	1	54	395	2,326	10	961	1,864	1,913	719	1,428	7,927	3,001	859	3,965
Venezuela				11	2,032		62	337	278	1,072	1,946	3,220	276	2,409
Bermudas	1,079		214	1,296	50	4	52	50	251	1,277	5,601	11,635	924	3,596
Otros ©	29	102	1,031	595	590	1,345	421	3,829	2,974	2,141	3,987	2,920	2,478	2,450
Asia	256	1,569	2,089	4,073	2,210	3,614	7,348	4,738	7,015	13,415	21,551	16,139	24,949	22,187
Sur, Este y Sureste Asiático	256	1,510	2,029	3,960	2,079	3,411	7,269	4,689	6,343	9,791	18,843	15,883	24,541	21,110
China				8	125	221	561	715	403	1,906	1,856	798	2,395	2,247
Hong Kong	181	1,046	826	2,620	568	1,674	5,308	1,602	1,703	3,267	7,330	938	4,181	4,793
India				5		35	96	385	276	206	1,520	361	1,044	1,219
Indonesia	29	100	150		149	233	169	206	809	530	332	683	1,164	819
Malasia		20	701	86	128	46	518	443	98	768	351	1,096	1,166	441
Filipinas	25	45	161	15	63	404	136	828	1,208	462	4,157	1,905	1,523	366
Singapur	21	262	114	1,143	237	276	362	355	1,238	593	294	468	2,958	1,532
Otros (d)		37	77	83	809	926	119	155	608	2,059	3,003	9,634	10,110	9,693
Asia Oriental		59	60	113	131	203	71	49	222	403	368	82	335	970
Asia Central							9		450	3,221	2,340	174	73	107
Africa	143		1,039	485	37	177	301	154	200	700	1,682	675	1,215	2,028
Europa del Este y Central			28	285	818	2,645	1,178	1,378	6,050	3,679	5,764	5,120	10,621	17,147
Rep. Checa							226	408	2,366	507	671	362	2,402	1,924
Hungría			24	226	267	392	382	139	2,106	1,594	298	612	537	1,117
Polonia			4		74	1,396	197	357	983	993	808	1,789	3,707	9,316
Fed. Rusa				59		33	309	63	100	95	2,681	147	180	758
Otros (e)					477	824	64	411	495	490	1,306	2,210	3,795	4,032

Región/país	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sin especificar					61	88		41	3					
Multinacional (f)								30	100			663	6.162	

Fuente, UNCTAD Cross-Border M&A database, basados en los datos de Thomson Financial Securities Data Company

a) Incluye Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda, Luxemburgo y Portugal.

b) Incluye Israel, Nueva Zelanda y Sudáfrica

c) Incluye Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Islas Británicas, Islas Caimán, Costa Rica, Cuba, Grenada, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Trinidad y Tobago

d) Incluye: Bangladesh, Brunei, Macao, Mongolia, Nepal, Paquistán, Corea, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Viet Nam e Islas del Pacífico

e) Incluye Albania, Bulgaria, Rep. Checa, Estonia, Latvia, Lituania, Moldavia, Rumanía, Eslovaquia, Ucrania, Croacia, Malta, Eslovenia, Macedonia y Yugoslavia

f) envuelve más de dos países

Cuadro XIII

LAS 50 MAS GRANDES PRIVATIZACIONES DURANTE LOS NOVENTA						
Rango	Año	mmdd	Empresa Privatizada	País de Origen	Empresa adquirente	País de Origen
5	1999	3.4	Energie Baden-Wuerttemberg AG	Alemania	Investor Group	Francia
11	1998	2.4	Telekom Austria	Austria	Telecom Italia Spa.	Italia
7	1996	3.1	Credit Communal de Belgique SA	Bélgica	Credit Local de France SA	Francia
10	1996	2.5	Belgacom	Bélgica	ADSB Telecommunications BV	USA
46	1993	1.1	ASLK-CGER Insurance	Bélgica	Fortis International NV	Países Bajos
48	1994	1.0	Cellulose Pin-Paper &Pkg	Francia	Jefferson Smurfit Group Plc	Irlanda
39	1997	1.2	Retevisión	España	Investor Group	Italia
37	1996	1.2	Santa Fe Exploration	Inglaterra	Saga Petroleum AS	Noruega
8	1994	3.0	Novel Industrier Sweden AB	Suecia	Akzo NV	Países Bajos
4	1997	3.8	Victoria Loy Yang A Power	Australia	Investor Group	USA
14	1997	2.0	Power Net Victoria (GPU inc)	Australia	GPU Inc	USA
19	1996	1.8	Yallourn Energy	Australia	Investor Group	Inglaterra
20	1996	1.8	Hazelwood Power Station	Australia	Hazelwood Power Paternship I	Inglaterra
25	1998	1.6	Australia-Dampier to Bunbury	Australia	Epic Energy inc	Canadá
26	1995	1.6	Eastern Energy Ltd	Australia	Texas Utilities Co	USA
28	1995	1.6	Powercor Australia	Australia	Investor Group	USA
34	1996	1.3	Citipower Ltd (Energy Group)	Australia	Energy Group	USA
36	1999	1.3	Ikcon Energy Multinet Gas	Australia	Energy Partnership	USA
50	1999	1.0	Kinetik Energy Westar	Australia	Texas Utilities Australia Pty	Australia
1	1999	13.2	YPF SA	Argentina	Repsol SA	España
2	1998	5.1	Argentina-Airports (33)	Argentina	Aeropuertos Argentina 2000	USA
13	1999	2.0	YPF SA	Argentina	Repsol SA	España
3	1998	5.0	TELESP (Telebras)	Brasil	Investor Group	España
6	1998	3.1	Telesp Celular Participacoes	Brasil	Investor Group	Portugal
12	1998	2.3	Embratel (Telebras)	Brasil	MCI Communications Corp	USA
22	1998	1.8	Telecentro Sul (Telebras)	Brasil	Investor Group	Italia
23	1996	1.7	Light SE	Brasil	Investor Group	USA
27	1997	1.6	Cia. De Electricidade do Estado	Brasil	Investor Group	España
32	1997	1.4	Cie. Centro Oeste	Brasil	AES Corp	USA
41	1998	1.2	Telesudeste Celular (Telebras)	Brasil	Investor Group	España
47	1997	1.1	Cemig (Minas Gerais)	Brasil	Southern Electric Brazil	USA
49	1998	1.0	Cia. Riograndense de Telecom	Brasil	Investor Group	España
38	1997	1.2	Codensa	Colombia	Investor Group	España
24	1990	1.7	Telmex	México	Investor Group/Grupo Carso	USA/Mexico
31	1997	1.4	Ferrocarril del Noreste	México	Transportación Ferroviaria Mex.*	México
15	1995	2.0	Entel Perú SA Cia. Peruana	Perú	Investor Group	España
17	1991	1.9	CA Nacional Teléfonos de VE	Venezuela	VenWorld Telecom CA	USA
21	1998	1.8	Sidor	Venezuela	Consortio Siderurgia Amazonia	Argentina
9	1997	2.7	Coca Cola Bottlers Philippines	Filipinas	Coca Cola Amatil Ltd	Australia
18	1997	1.9	Svyazinvest	Fed. Rusa	Mustcom Ltd	Chipre

Rango	Año	mdd	Empresa Privatizada	País de Origen	Empresa adquirente	País de Origen
30	1995	1.5	SPT Telecom	Rep. Checa	Telsource Consortium	Países Bajos
43	1999	1.1	Ceskoslovenska Obchodni Banka	Rep. Checa	KBC Bancassurance Holding NV	Bélgica
33	1997	1.4	Kaztelekom	Kazakastan	Daewoo Corp	Corea
44	1996	1.1	Tengizchevroil	Kazakastan	Mobil Corp	USA
42	1992	1.1	FSM	Polonia	Fiat Auto Spa	Italia
45	1999	1.1	Bank Polska Kasa Opieki SA	Polonia	Investor Group	Italia

Fuente: UNCTAD Cross-Border M&A database, en base a datos de Thomson Financial Securities Data Company
 *A su vez Transportación Ferroviaria Mexicana fue adquirida por Kansas City Southern en abril del 2003

Cuadro XIV

**Fusiones y Adquisiciones transfrontera por sector económico. Por parte del comprador
1987-2000
Millones de dls**

Sector Económico	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	74,509	115,623	140,389	150,576	80,713	79,280	83,064	127.110	186.593	227.023	304.848	531.648	766,044	1,143,816
Sector Primario	1,425	4,398	2,976	2,131	1,556	2,978	4,155	5.032	7.951	5.684	7.150	5.455	7,397	8,968
Agricultura, Caza, Pesca y forestal	846	2,078	1,466	47	471	204	65	154	182	962	1.541	1.497	241	1,472
Minería y petróleo	579	2,320	1,511	2,084	1,085	2,775	4,090	4.878	7.769	4.723	5.609	3.958	7,156	7,496
Manufactura	50,308	71,747	95,149	79,908	44,985	35,287	36,837	72.579	93.784	88.821	133.202	257.220	287,126	302,507
Alimentos bebidas y tabaco	4,454	19,774	15,484	13,523	5,212	6,383	7,668	7.872	22.546	9.684	21.439	16.922	33,014	60,189
Textiles, ropa y piel	259	608	1,636	3,363	1,401	406	3,767	332	1.569	778	1.254	3.062	2,122	3,741
Madera y prod. de madera	1,374	3,115	5,637	6,717	2,244	1,743	2,933	2.483	6.466	3,143	6.157	13.131	7,138	18,342
Pintura, Publicidad y reprod. Discos	1,426	8,951	6,518	2,363	689	5,022	1,998	4.866	2.332	7.829	6.774	12.050	13,245	9,365
Petróleo y energía nuclear	12,624	15,360	9,384	7,051	6,199	1,442	2,243	3.499	6.679	12.994	11.860	67.665	36,939	40,701
Química y prod. Químicos	15,405	4,332	19,335	15,260	4,043	5,142	4,605	31.473	28.186	18.555	38.664	34.822	80,865	24,085
Llantas y prod. De plástico	1,169	3,528	2,609	1,904	411	710	387	176	4.852	659	2.363	2.790	1,105	1,214
Prod. Minerales no metálicos	2,126	1,865	2,983	6,183	911	3,939	2,404	5.232	2.740	4.585	6.965	8.823	12,494	12,881
Metales y prod. De metal	1,654	2,729	5,992	3,076	1,874	2,308	2,046	2.475	1.472	13.395	8.512	7.947	10,974	12,713
Maquinaria y equipo	2,451	2,288	2,567	1,906	1,171	671	1,239	2.416	3.760	2.463	4.767	4.553	26,325	12,938
Eq. Eléctrico y electrónico	5,737	6,474	17,062	7,190	19,346	5,057	4,608	4.822	7.576	6.660	9.093	29.062	40,893	68,284
Instrumentos de precisión	920	1,251	1,511	2,861	445	619	1,415	1.135	2.809	3.033	4.757	7.209	4,302	6,195
Vehículos de motor y eq. De transp.	496	1,470	4,357	8,369	928	1,633	1,437	5.271	2.267	4.411	5.072	48.904	17,038	30,852
Manufactura diversa	214	3	74	143	113	214	88	497	528	633	5.527	280	672	1,007
Sector terciario	22,776	39,221	42,264	68,423	33,985	40,965	42,028	49.519	84.824	132.414	164.457	268.486	471,497	832,303
Distr. De electricidad, gas y agua	66	1,034	771	332	1,072	1,012	1,250	830	10.466	16.616	18.787	27.527	55,111	84,409
Construcción	882	2,740	1,181	257	695	316	177	1.350	1.160	6.955	2.546	1.336	1,787	2,921
Comercio	3,123	4,109	4,356	6,205	3,739	2,870	6,186	5.636	8.854	15.176	16.515	19.624	29,524	19,399
Hoteles y restaurantes	331	3,561	1,534	3,066	340	323	569	997	3.402	1.713	2.482	2.799	3,593	2,120
Comunicaciones y transportes	560	1,062	5,004	4,785	1,367	1,596	4,048	10.480	6.085	11.424	14.735	30.165	163,928	368,954

Sector Económico	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Finanzas	11,183	13,218	23,402	43,671	22,395	30,406	24,589	24.268	45.368	61.304	82.616	142.066	174,238	241,282
Servicios de negocios	5,600	9,888	4,949	6,377	3,100	3,298	3,532	3.972	4.843	17.084	14.721	22.889	35,695	82,790
Admón. Pública y defensa	103	1,952	13	667			81		31		102		310	17
Educación			216		4		420			1	98	30	54	107
Salud y Serv. Sociales		14	155	530	41	221	203	154	263	265	321	738	35	513
Serv. Sociales y comunitarios	928	1,640	678	2,469	1,206	835	906	1.332	3.366	1.857	11.000	19.887	7,214	29,784
Otros servicios		3	5	66	27	88	69	500	986	20	534	1.426	8	7
Se desconoce		258		114	187	50	45	10	34	104	38	488	24	38

Fuente: UNCTAD, cross-border M&A base de datos en base a Thomson Financial Securities Data Company

Cuadro XV

FUSIONES Y ADQUISICIONES TRANSFRONTERA POR SECTOR ECONOMICO. Por Vendedor
1987-2000
Millones de Dls

Sector Económico	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	74,509	115,623	140,389	150,576	80,713	79,280	83,064	127.110	186.593	227.023	304.848	531.648	766,044	1,143,816
Sector Primario	10,795	3,911	1,941	5,170	1,164	3,637	4,201	5.517	8.499	7.935	8.725	10.599	10,000	9,815
Agricultura, Caza, Pesca y forestal	343	1,809	225	221	548	301	406	950	1.019	498	2.098	6.673	656	1,110
Minería y petróleo	10,452	2,102	1,717	4,949	617	3,336	3,795	4.568	7.48	7.437	6.628	3.926	9,344	8,705
Manufactura	42,393	73,727	89,596	75,495	36,176	43,222	43,204	69,321	84,462	88,522	121,379	263,206	288,090	291,654
Alimentos bebidas y tabaco	3,803	14,462	8,719	12,676	5,127	9,398	7,751	13.528	18.108	6.558	22.053	17.001	28,242	50,247
Textiles, ropa y piel	617	812	1,720	1,281	731	760	1,173	1.431	2.039	849	1.732	1.632	5,276	2,526
Madera y prod. de madera	2,013	1,793	9,176	7,765	2,714	1,588	2,031	4.262	4.855	5.725	6.854	7.237	9,456	23,562
Pintura, Publicidad y reprod. Discos	1,196	11,741	6,544	2,305	353	5,192	1,183	2.747	1.341	10.853	2.607	12.798	10,248	4,875
Petróleo y energía nuclear	3,980	17,868	9,151	6,480	5,676	1,596	1,479	4.216	5.644	13.965	11.315	67.28	22,637	45,015
Química y prod. Químicos	16,836	5,008	18,368	12,275	5,773	5,581	11,393	20.062	26.984	15.43	35.395	31.806	86,389	30,446
Llantas y prod. De plástico	1,696	3,620	1,387	2,745	574	228	265	997	4.313	3.943	2.306	2.264	3,786	4,723
Prod. Minerales no metálicos	1,249	2,452	3,887	5,630	1,113	5,410	2,204	5.201	2.726	2.840	6.153	8.100	12,129	11,663
Metales y prod. De metal	1,459	1,606	6,399	4,426	2,246	2,534	2,252	2.743	2.515	8.728	9.853	8.376	10,825	16,782
Maquinaria y equipo	832	2,878	2,078	1,750	1,140	1,087	1,661	3.312	5.103	4.301	7.546	8.918	20,850	8,980
Eq. Eléctrico y electrónico	7,135	6,998	12,771	6,114	8,361	6,198	3,895	3.432	5.581	7.573	7.897	35.819	51,770	53,859
Instrumentos de precisión	1,056	3,596	2,626	3,992	1,112	1,080	4,495	1.882	2.023	3.300	3.322	9.251	7,269	13,518
Vehículos de motor y eq. De transp.	315	889	5,215	7,390	995	2,211	2,743	4.988	2.657	4.150	4.189	50.767	18,517	25,272
Manufactura diversa	208	4	1,556	666	261	360	680	522	575	308	158	1.958	696	186
Sector terciario	21,321	37,986	48,851	69,911	43,297	32,384	35,649	52,270	93,632	130,232	174,744	257,843	467,853	842,342
Distr. De electricidad, gas y agua	61	116	1,028	609	1,072	1,847	1,783	2.510	12.240	21.274	29.62	32.249	40,843	46,711
Construcción	416	295	813	533	279	651	331	838	1.738	4.410	602	1.434	3,205	5,170
Comercio	4,319	10,013	12,377	9,095	7,904	5,703	7,537	8.753	10.159	27.928	21.664	27.332	55,463	34,918
Hoteles y restaurantes	2,304	6,829	3,316	7,263	1,293	1,408	1,412	2.335	3.247	2.416	4.445	10.332	4,836	2,883
Comunicaciones y transportes	309	2,182	3,578	14,460	3,757	3,035	6,559	13.540	8.225	17.523	17.736	51.445	167,723	365,673

Sector Económico	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Finanzas	7,360	14,471	14,616	21,722	14,188	13,178	12,168	10.568	31.059	36.693	50.836	83.432	126,710	183,665
Servicios de negocios	6,237	3,009	5,264	11,831	5,100	3,808	3,664	8.406	9.715	13.154	26.480	42.497	52,748	137,416
Admón. Pública y defensa									605		111	395	1,769	8
Educación			7	5	33		421	18		4	179	42	66	219
Salud y Serv. Sociales		86	460	469	84	237	261	2.463	946	336	3.396	641	724	751
Serv. Sociales y comunitarios	315	984	7,363	3,858	9,554	2,474	1,404	2.319	12.110	6.494	19.656	7.976	13,724	64,855
Otros servicios		3	30	66	33	44	110	520	3.588		19	69	42	73
Se desconoce					76	37	10	1		334			101	5

Fuente: UNCTAD, cross-border M&A base de datos en base a Thomson Financial Securities Data Company

BIBLIOGRAFIA

- Aboites, Jaime "Trasnacionales e Innovación Tecnológica en Estados Unidos", en **Comercio Exterior**, Vol. 50, Núm. 9, México, septiembre 2000.
- BID, **Inversión Extranjera Directa en América Latina, La Perspectiva de las Principales Inversoras**, Madrid 1998, 300 p.
- Baldivizo Jesús Ma. y López Santiago **Historia Económica de la Empresa**, Ed. Crítica, Barcelona 2000, 573p
- Barlett Christopher y Ghoshal Sumantra **La Empresa sin Fronteras. La Solución Transnacional**, Serie Mc Graw Hill de Management, España 1991, 274 p
- Beechler Schon L., y Bird Allan, **Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero, el Aprendizaje Individual y Organizacional**, Oxford University Press, 370p
- Beinstein, Jorge, **Capitalismo Senil. La Gran Crisis de la Economía Global**. Ed. Corregidor, Argentina 2000, <http://usuarios.advance.com.ar/cepros/indice.html>
- Blanchard Olivier **Macroeconomía**, Prentice Hall, España 1997, 648 p
- Braverman, Harry **Trabajo y Capital Monopolista**, México Edit. Nuestro Tiempo, 1974, 513pp..
- Byrne John A. "Management by Web", **Business Week**, August 21-28, 2001
- Carbaugh Robert J. **Economía Internacional**, International Thomson Edit. 6ª. Edic. México 1998, 499 p.
- CEPAL, **La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe**, Informe 1997
- **La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe**, Informe 2000, 256p
 - **La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe** Informe 2001
 - **La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe** Informe 2002
- CFI **Inversión Extranjera Directa** Núm 6 Washington DC, 1997, 137 p
- Coase R.H **La Empresa, el Mercado y la Ley**, Alianza Editorial, Madrid 1994, 224p
- Chandler Alfred D., **La Mano Visible. La Revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España 1987, 719p
- Chudnovsky, Daniel **Empresas Multinacionales y Ganancias Monopólicas en una Economía Latinoamericana**, Siglo XXI edit. Argentina 1974, 223 p
- Dabat Alejandro "Empresa Trasnacional, Globalización y Países en Desarrollo en Basave Kunhardt Jorge **Empresas Mexicanas ante la Globalización**, IIEc, UNAM, Dgapa, México 2,000. 340 p
- Deming W Edwards, **Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis**, Madrid, Díaz Santos SA 1989, 391 p
- Dicken Peter **Global Shift. Transforming the World Economy**, The Guilford Press, Third Edition, New York, 1998, 496p
- Dornbusch Rudiger **Macroeconomía**, McGraw Hill, 6º edic. Madrid 1996, 785p
- Dunning John H. "Toward an Eclectic Theory of International Production", **Journal of International Business Studies**, Vol 11, 1980
- Dussel Peters **La Economía de la Polarización, Teoría y Evolución del Cambio Estructural de las Manufacturas mexicanas (1988-1996)** Edit.Jus, México 1997 26p
- Eiteman/Stonehill, **Las Finanzas de las Empresas Multinacionales**, Eddison Wesley Iberoamericana, 5ª. Edición, 1992 722 p.
- **Las Finanzas de las Empresas Multinacionales**, Prentice may 8ª. Edic., México 2000, 855 p

- Freeman Christopher, Clark John y Soete Luc, **Desempleo e Innovación Tecnológica: Un estudio de las Ondas Largas y el Desarrollo Económico**. Edit por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España 1985, 263 p.
- Fruin W. Mark **Las Fábricas del Conocimiento. La Administración del capital Intelectual en Toshiba**, Oxford, University Press, México 2000, 296p.
- Girón Alicia y Correa Eugenia, **Crisis Financiera: Mercado sin Fronteras.**, IIEc UNAM/ Edic. El Caballito, México 1998, 404p
- Gutiérrez Arriola Angelina, **Las Transnacionales y los Trabajadores**, IIEc, UNAM, Ed. Nuestro Tiempo, México 1991, 202p.
- Gutiérrez Castoreña Daniel, Hndez Romo Marcela y Alemán López Ramiro, **Nuevas Estrategias de Modernización Empresarial en Aguascalientes**, Univ. Autónoma de Aguascalientes, México 1999, 386 p
- Hernández Laos **La productividad y el Desarrollo Industrial en México**, FCE, México 1985, 448p
- Heyman Timothy, **Inversión en la Globalización**, Edit. Milenio. BMV, ITAM e IMEF, México 1998, 425 p.
- Hirst Paul & Grahame Thompson, **Globalization in Question, The International Economy and the Possibilities of Governance**, Great Britain, Polity Press.
- Ianni Octavio **La Sociedad Global**, Edit. Siglo XXI México 1998, 131p
- Ishikawa, Kaoru **Que es el Control Total de Calidad. La Modalidad Japonesa**, Colombia Norma, 1991, 209 pp.
- Jurán J. M., **Jurán y la Planificación para la Calidad**, Ediciones Diaz de Santos, Madrid 1990, 299p.
- Jurán J. M., **Jurán y el Liderazgo para la Calidad**, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1990, 363 pp.
- Keynes J.M. **Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero**, FCE, reimpresión México 1995
- Kochan Thomas A., Katz Harry C. y McKersie Robert B. **La Transformación de las Relaciones Laborales en los Estados Unidos**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colec. Economía y Sociología del Trabajo, España 1993, 333p
- Kojima K y T Osawa "Micro and Macro Economic Models of Direct Foreign Investment: Toward a Síntesis", **Hitotsubashi Journal of Economics**, Vol 25, No. 1, junio 1984
- Kotler, Philip, Liam Fahey y S. Jalusripitak **La Nueva Competencia**, Colombia, Carabajal 1988, 370 p
- Krugman Paul y Obstfeld Maurice, **Economía Internacional, Teoría y Política**, Mc. Graw Hill, 3ª edic, Madrid 1995, 962 p.
- López Villafañe, Victor "Crisis y Transición de la Industria Automotriz Japonesa" en **Rev. Asia Pacífico** 2,000, Núm 7 El Colegio de México 2000 pp. 101-114
- Masahiko, Aoki **La Estructura de la Economía Japonesa**, México FCE, 1990, 310 p.
- Molero José, **La Internacionalización del Cambio Técnico: Conceptos y Tendencias Básicas**, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Documento de Trabajo 01/2000, Madrid, 37p
- Morales Josefina, (coord.) **El Eslabón Industrial. Cuatro Imágenes de la Maquila en México**. Ed. Nuestro Tiempo, México 2000, 241 p.
- Morera Camacho Carlos, **El Capital Financiero en México y la Globalización**, IIEc UNAM ERA, México 1998, 268 p.
- OCDE (comp.) **Innovations Patents and Technological Estrategies**, Paris 1996

- Paz Bañez Manuela, **Economía Mundial**, Edit. Pirámide, Madrid 1993, 501 p.
- Partida Raquel, "Reestructuración Tecnológica en México: el Caso de IBM" en **Comercio Exterior** Vol. Núm 8 México agosto de 1997
- Pérez Wilson, (coord.) **Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos**, CEPAL, edit. Siglo XXI, México 1998, 472 p
- Porter Michael E. **Ventaja Competitiva**, Cia. Edit. Continental SA, 18ª. Reimpresión. México 1999, 550 p.
- **Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones**. Ed. Deusto, S.A, España 1999, 478p
 - **La Ventaja Competitiva de las Naciones**, Plaza & Janes, edit. SA, España 1991, 1,025p
- Raghuram G. Rajan y Luigi Zingales "What do we know about Capital Structure?. Some Evidence from International Data", en **The Journal of Finance**, Vol. I, No. 5, diciembre 1995"
- Ruiz Durán, Clemente **Macroeconomía Global, Fundamentos Institucionales y de Organización Industrial**, UNAM, Edit. JUS, México 1999, 379p
- Samir Amin, **Los Desafíos de la Mundialización**, Ed. Siglo XXI México 1997, 297 p.
- Saxe-Fernández John (Coord), **Globalización: Crítica a un Paradigma**, IIEc-UNAM, Plaza Janés México 1999, 365p.
- Schumpeter, Joseph A., **Teoría del Desarrollo Económico**, FCE, 2ª. Edic. México 1997, 255p
- Shaikh Anwar, **Valor Acumulación y Crisis. Ensayos de Economía Política**, Tercer Mundo Edit., Colombia 1990, 407 p.
- Smail Ait-El-Hadj **Gestión de la Tecnología. La Empresa ante la Mutación Tecnológica**, Ed Addison Wesley Iberoamericana, Barcelona 1990, 255p
- Stiglitz Joseph E **Economía**, Edit Ariel, Barcelona 1993, 1260 p
- **El Malestar en la Globalización**, Ed. Taurus, 5ª. edic. España 2002, 314p.
- Tapscott Don **La creación de Valor en la Economía Digital**, A Harvard Business Review Book, Ed Granica, Argentina, 2000, 367p
- Vidal Gregorio, **Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones, Las Grandes Empresas en América Latina**, Ed. Anthropos, UAM Izt., 230 p
- UNCTAD, **World Investment Report**, Años 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001

Rev. **Chemical & Engineering News**, números 28-I-02; 15-IV-02 y 4-III-02

Diarios:

- **La Jornada**, días: 20-IV-00; 28-VI-01; 12-I-02; 18-VI-02; 23-VII-02, 24-VII-02; 2-VIII-03; 8-VIII-03 y 9-VIII-03.
- **Excelsior**, días: 17-IV-99; 29-II-00; 24-III-00; 17-V-00; 23-V-00 y 13-XII-00
- **El Financiero**, días: 29-III-99; 21-IV-99; 26-IV-99; 21-V-99; 1-III-00; 7-III-00; 15-III-00; 27-III-00; 28-III-00; 26-IV-00; 19-IX-00; 24-IX-00; 17-X-00; 3-I-01; 6-II-01; 22-II-01; 27-II-01; 14-III-01; 2-IV-01; 24-IV-01; 16-VI-01; 30-X-01; 6-XI-01; 19-XI-01; 10-I-02; 5-III-02; 1-IV-02; 29-V-02; 4-VI-02; 27-VI-02; 9-VII-02; 23-VII-02; 13-VIII-02; 7-I-03; 16-I-03; 14-II-03; 4-III-03; 15-IV-03, 30-VI-03, 1-VII-03; 5-VIII-03; 8-VIII-03 y 11-VIII-03.