

00673



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**Investigación de las estrategias de competitividad
de las empresas transnacionales de capital mexicano
- en el marco de la globalización -**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
-Negocios Internacionales-**

Presenta: L.A.E. Pedro González Arriaga

Tutor: M.R.I. José Ignacio Martínez Cortés

México, D.F.

Noviembre de 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

NOMBRE: Guillermo Martínez

FECHA: 05/12/02

FIRMA: [Firma]

*A mi inolvidable Madre,
a quien siempre recordaré por
su devota guía e inspiración*

*A mi esposa y compañera,
por su amoroso aliento*

*A mi hijo Pedro,
por todo lo que hemos compartido y por
su apoyo en la realización de este trabajo*

Investigación de las estrategias de competitividad de las Empresas Transnacionales de capital mexicano - en el marco de la globalización -

Indice	Página
Introducción	5
 Capítulo I – El Comercio Internacional y la competitividad de las Empresas Transnacionales (ETN)	
1.1 Revisión de las diversas teorías acerca del Comercio Internacional y la competitividad entre las naciones	9
1.2 La Globalización y la Competitividad, algunas definiciones	10
1.3 La teoría del Sistema del Diamante de Michael Porter	13
1.4 Evolución reciente de la Geo- Economía y el Comercio Internacional	19
1.5 Principales tendencias globales para el siglo XXI	20
1.6 Algunas definiciones de Empresa Transnacional – ETN	22
1.7 Antecedentes de la Empresa transnacional	23
1.8 Proceso de internacionalización de una empresa	24
1.9 El entorno de las ETN	27
1.10 La importancia económica de las ETN	29
 Capítulo II – La competitividad del Comercio exterior de México	
2.1 Antecedentes recientes del Comercio exterior de México	39
2.2 Los Tratados de libre comercio suscritos por México	40
2.3 Situación actual del sector externo	43
2.4 El modelo del Doble Diamante de la competitividad	46
2.5 El destino de la inversión para el desarrollo de la competitividad de las empresas en México	51
2.6 El programa de competitividad del Gobierno Federal	53
2.7 Diagnóstico y prospectiva de la Economía mexicana para el siglo XXI	57
 Capítulo III – La competitividad de los Grupos Empresariales Mexicanos	
3.1 Antecedentes históricos de los Grupos Empresariales Mexicanos (GEM)	62
3.2 La reestructuración de los GEM a partir de los años 80	65

3.3	Los GEM y la competencia por el mercado mexicano	71
3.4	Causales de la transnacionalización de las empresas	78
3.5	Los GEM y su competitividad global	80

Capítulo IV – Los casos prácticos de cinco empresas Transnacionales de capital Mexicano (ETM) y sus estrategias de competitividad global 89

4.1	El caso de América Móvil	92
4.2	El caso de Cemex	97
4.3	El caso de Bimbo	104
4.4	El caso de Gruma	106
4.5	El caso de Imsa	116
4.6	Análisis de las estrategias de competitividad de carácter general de las ETM para competir en los mercados globales	121

Conclusiones generales 126

Bibliografía 132

CUADROS Y GRAFICAS

CAPITULO I

	Gráfica 1 SISTEMA DE DIAMANTE DE PORTER	15
1.1	Resumen de las 100 ETN más grandes del mundo, 2000	29
1.2	Países de origen de las 100 ETN más grandes del mundo, 2000	30
1.3	Ingresos de las 500 empresas más grandes del mundo por países, 1994-2003	31
1.4	Países de origen de las 50 ETN más grandes de los países en desarrollo, 2000	32
1.5	Resumen de las 50 ETN más grandes de los países en desarrollo, 2000	33
1.6	Actividad industrial de las ETN más grandes del mundo, 2000	34
1.7	PIB de las 10 mayores economías vs. 10 mayores globales, 2000	37
1.8	Las 10 empresas más grandes del mundo y su ITN	38

CAPITULO II

2.1	Evolución del intercambio comercial de México, 1993-2003	41
2.2	Posición de México en el ranking mundial en diferentes indicadores	45
	Gráfica 2 SISTEMA DEL DOBLE DIAMANTE	48
2.3	Destino de la inversión productiva de las 10 mayores ETM, 1997-2001	51
2.4	Comparativo de Costo País	54

2.5 Acciones para la competitividad de México	56
--	-----------

CAPITULO III

3.1 Las grandes empresas industriales de capital nacional en el Porfiriato	63
3.2 Grandes empresas industriales de capital nacional creadas entre 1920 y 1940	64
3.3 Desarrollo de las 10 mayores empresas de México, 1974-2003	69
3.4 Los grupos empresariales más grandes de México, 2003	72
3.5 Composición de los grupos empresariales más grandes de México	73
3.6 Datos relevantes de las 500 empresas de Expansión, 2002	74
3.7 Las mayores empresas en México por sector, 2003	75
3.8 Ventas de las ETN en México, 2002	77
3.9 Las 20 mayores ETN en México, 2002	78
3.10 Las mayores economías de Latinoamérica	81
3.11 Las 500 mayores empresas latinoamericanas, 2003	82
3.12 Los diez mayores holdings ETM, 2003	87
3.13 Principales adquisiciones de las ETM	88

CAPITULO IV

4.1 Empresas Líderes en México en sectores seleccionados, 2003	
ETM líderes en LA vs. ETN líderes globales en sectores seleccionados, 2003	90
4.2 Información financiera relevante de las ETM, 2003	91
4.3 América Móvil AMX	95
4.4 CEMEX	103
4.5 Grupo BIMBO	108
4.6 GRUMA (Grupo MASECA)	115
4.7 Grupo IMSA	120

INVESTIGACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TRASNACIONALES DE CAPITAL MEXICANO - EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN -

Por primera vez en la Historia de la humanidad, todo se puede fabricar en cualquier parte y vender donde se quiera, esto significa fabricar cada componente y desarrollar cada actividad en el lugar del planeta donde pueda ser más barato, y vender los productos o servicios resultantes donde quiera que los precios y ganancias sean mayores.

Lester Thurow¹

Introducción

A partir del período de la posguerra (1945) podemos observar una serie de eventos que han modificado la geopolítica y el orden económico mundial, y como consecuencia de esto el entorno de los negocios internacionales. Al inicio del siglo XXI, encontramos a los Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón como las potencias dominantes en la economía mundial. El PNB correspondiente a estas tres entidades representa el 71% del total global para 2002. En este orden de ideas, encontramos que amparadas bajo la bandera de estas tres potencias globales, las corporaciones industriales y de servicios de mayor envergadura tienen presencia de negocios en prácticamente todos los confines de nuestro planeta; a dichas corporaciones se les conoce como empresas transnacionales o multinacionales, justamente por esta característica.

El concepto de "competitividad" está hoy más que nunca en el centro de la discusión. Así tenemos que Paul Krugman² en su artículo "La competitividad una obsesión peligrosa", sostiene la idea de que la prosperidad económica de un país está determinada por su competitividad en los mercados globales es más una hipótesis que una verdad, y cita como ejemplo el caso de una economía con escaso comercio internacional, donde la competitividad sería sinónimo de productividad, sin mayor relación con la competencia internacional. En el otro extremo, Bruce Scott³ sostiene que "ningún país en desarrollo tiene un mercado interno lo suficientemente amplio como para mantener una economía moderna". Tal parece que situarnos en un punto intermedio entre estas dos hipótesis nos servirá para entender que para alcanzar una competitividad en términos internacionales se

¹Thurow, Lester, El Futuro del Capitalismo, J. Vergara, 1996, p. 129

²Krugman, Paul, "La competitividad: una obsesión peligrosa", Foreign Affairs, marzo 1994

³Scott, Bruce, "La gran línea divisoria en la aldea global", Foreign Affairs, primavera 2001

requerirá de una mayor productividad interna, pero esta última no se alcanzará sino no se establece en términos de los parámetros globales.

La competitividad global, sostiene Avinash Persuad ⁴ hoy en día está soportada, además de los recursos de capital, en el desarrollo tecnológico y la innovación, así como en los recursos informáticos y de comunicación, por encima de la mano de obra. El mismo autor nos refiere que entre los países desarrollados y los que están en proceso de desarrollo, se está abriendo una amplia brecha en el desarrollo del conocimiento, medido en términos de registro de patentes; estas no miden solamente la brecha de la innovación sino que contribuyen a ensancharla, debido a que una patente brinda un monopolio temporal en la explotación de cualquier innovación.

No hay que perder de vista que los países desarrollados, poseedores del conocimiento (y de la fuerza militar), mantienen el dominio en las negociaciones comerciales, apoyados en su capacidad para imponer condiciones a los países en desarrollo, tales como los flujos de ayuda económica, inversión de capital y de establecimiento de filiales y hasta la imposición de sanciones económicas, condiciones todas que obligan a los países en desarrollo a alinearse, sin necesidad de que aquellos empleen la fuerza bélica.

En este orden de ideas, encontramos que por lo que hace a los países conocidos como “economías emergentes”, sus empresas locales se encuentran en franca desventaja frente a la capacidad competitiva de las corporaciones transnacionales, por lo que no es frecuente encontrar empresas originarias de “economías emergentes” que alcancen la categoría de empresas multinacionales.

Justamente México está clasificado como una de las “economías emergentes”, y no es ajeno a la situación planteada en el párrafo anterior. De tal manera, las empresas locales luchan por sobrevivir frente a la competencia que representan las transnacionales extranjeras. En este escenario, solamente algunas pocas empresas mexicanas logran alcanzar el rango de multinacionales, y extienden su mercado más allá de las fronteras nacionales.

Precisamente, el propósito de esta investigación es explorar cuál ha sido el entorno y las estrategias que le han permitido a las empresas mexicanas de referencia, dar el gran salto de empresas locales a corporaciones multinacionales.

El siglo XVIII fue testigo de la llamada Revolución Industrial y del nacimiento del estudio científico de la Economía. Dentro de este entorno, surgió la figura del inglés Adam Smith, quien como teórico de la ciencia económica moderna, desarrolló la teoría de las “ventajas absolutas”, para tratar de explicar como era que las grandes potencias nacionales competían entre sí en el marco del comercio internacional. A partir de Smith, el pensamiento económico ha evolucionado para tratar de explicar la competitividad en los mercados internacionales:

1776, “teoría de las ventajas absolutas” de Adam Smith,
1817, “teoría de las ventajas comparativas” de David Ricardo,

⁴ Persuad, Avinash, “La brecha del conocimiento”, Foreign Affairs, mayo 2001

1919, “teoría de la proporción de los factores” de Heckscher-Ohlin,
1954, “la paradoja de Leontief”,
1980 (circa), “teoría de las ventajas competitivas” de Michael Porter⁵, que postula “la ventaja de una nación no se puede medir mas que por la suma de las ventajas competitivas de su empresas”.

Dentro del marco de la globalización y de acuerdo a los objetivos planteados más adelante, se pretende realizar un estudio de carácter exploratorio; a partir del modelo de Porter, el presente trabajo se propone analizar el desempeño reciente de las empresas multinacionales de origen mexicano, y su competitividad en los mercados globales.

El presente trabajo tiene como **objetivo general** identificar y analizar las estrategias de carácter general que han permitido a aquellas empresas de capital mexicano trascender los límites de su entorno local para proyectarse como corporaciones multinacionales hacia los mercados globales, y como objetivos específicos:

1. Revisar el entorno de la economía global y el comercio internacional.
2. Analizar la organización de las empresas multinacionales y sus estrategias para competir con éxito en los mercados globales.
3. Analizar la problemática y las limitaciones de las empresas de capital nacional para competir en los mercados globales.
4. Analizar los casos de las empresas de capital nacional con características de corporaciones multinacionales, el entorno y las estrategias que hacen factible su participación en los mercados globales.

La **hipótesis de trabajo** que se plantea es la siguiente: las empresas transnacionales de capital mexicano (ETM) han desarrollado ciertas estrategias para mejorar su competitividad y alcanzar estándares de calidad mundial que les han permitido proyectarse en los mercados globales; dichas empresas deben obtener al menos una tercera parte de sus ingresos en el exterior y deben posicionarse dentro de las diez más importantes a nivel mundial, en el sector industrial en que compiten.

Para propósitos metodológicos, el presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos:

I. El Comercio internacional y la competitividad de las empresas transnacionales

En este capítulo se hace el análisis de la evolución y la situación presente de la Geoeconomía y los conceptos más relevantes de las diversas teorías económicas acerca de las ventajas nacionales y la competitividad, analizando en detalle la teoría al respecto de Porter y el Sistema de Diamante; dentro del capítulo se analiza la

⁵ Porter, Michael, “La ventaja competitiva de las Naciones”, Ed. Vergara, 1991

competitividad y la importancia económica de las poderosas empresas transnacionales.

II. La competitividad del Comercio exterior de México y de las empresas mexicanas

Este capítulo comprende en el análisis del caso particular de nuestro país, la perspectiva económica en el corto y mediano plazo, a partir de la cual se analizan los programas para la competitividad del gobierno federal y de las empresas nacionales.

III. La competitividad internacional de los Grupos empresariales mexicanos (GEM)

El origen, el desarrollo y la evolución de los Grupos empresariales de capital mexicano son analizados en este capítulo, así como su competitividad frente a las empresas transnacionales extranjeras.

IV. Los casos prácticos de cinco empresas transnacionales de capital mexicano (ETM) y sus estrategias de competitividad global

En este capítulo se analizan las estrategias particulares y las de carácter general que le permiten a la ETM: 1º. enfrentar el embate de las entidades transnacionales, 2º. trascender y proyectarse hacia los mercados internacionales.

Capítulo I

EL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES (ETN)

1.1. Revisión de las diversas teorías acerca del Comercio Internacional y la competitividad entre las naciones

El Comercio internacional es indudablemente la piedra angular y el motor que impulsa a la globalización al mismo tiempo que a la competitividad, pero el estudio de los beneficios y de los perjuicios que conlleva el comercio entre los distintos países, ha sido preocupación de los teóricos de la Economía¹ desde varios siglos atrás. Una de las primeras teorías económicas que trató de explicar el Comercio internacional fue la del **Mercantilismo**, desarrollada entre los siglos XVI y XVII, que planteaba que un gobierno podía mejorar el bienestar económico de la Nación de una manera relativa sencilla: estimulando las exportaciones y desalentando las importaciones, generándose así una balanza comercial positiva y la consiguiente acumulación de riqueza.

Entre los siglos XVIII y XIX, los estudiosos de la ciencia económica empezaron a analizar los factores que hacían que unos países fueran más competitivos que otros. En 1776, **Adam Smith** desarrolló la teoría de la **ventaja absoluta**, en la cual sostenía que cuando un país puede producir un bien con menores costos que otro país, el primero tiene una ventaja absoluta en la producción de este bien, por lo tanto debe especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes donde tiene la ventaja absoluta, e importar aquellos bienes que resultan más baratos en el exterior.

Algunos años más tarde, en 1817, surgió la teoría que se conoce como la **ventaja comparativa**, desarrollada por David Ricardo que explicaba la competitividad de las naciones, en un ámbito donde la riqueza de la industria se fundamentaba en la explotación de los recursos naturales y la mano de obra barata; un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien, si el costo de oportunidad de este bien resulta inferior en este país de lo que lo es en otros países; el modelo ricardiano sostiene que el comercio internacional tiene como eje a las diferencias en la productividad del trabajo entre los países.

Un siglo después, en 1919, aparece la **teoría de la dotación de factores**, conocida también como teoría de Herckser- Ohlin (sus autores), que viene a ampliar el concepto de la ventaja comparativa, al considerar la dotación y el costo de los factores de la producción; esta teoría enfatiza la interacción entre las proporciones en que los diferentes factores están disponibles en un determinado país y la proporción en que son utilizados para producir

¹ Krugman, Paul, Economía Internacional, McGraw Hill, 1994, págs. 12 y sgtes , Rugman, Alan, Negocios Internacionales, McGraw Hill, 1997, pág. 173

diferentes bienes. La teoría de la dotación de factores sostiene que los países producirán y exportarán aquellos bienes que incluyan grandes cantidades de los factores de producción que posean en abundancia e importarán los bienes que requieran grandes cantidades de los factores que escasean en su territorio.

En 1953, el economista Leontief encontró que de manera paradójica, un país como Estados Unidos, con grandes recursos de capital, exportaba más bienes que utilizaban abundante mano de obra calificada e importaba bienes que necesitaban mayor cantidad de capital, de tal manera que **la paradoja de Leontief** va en sentido contrario a la teoría de las proporciones factoriales.

Los paradigmas que sustentan la ventaja comparativa de una nación en la disponibilidad de mano de obra barata y la abundancia de recursos naturales tuvieron sentido en el pasado (siglos XVIII y XIX), pero ya no más en la actualidad; veamos la situación actual de los países latinoamericanos, que en su mayoría disponen de mano de obra barata y abundantes recursos naturales, y sin embargo permanecen en el bloque de países emergentes (antes denominados subdesarrollados o tercermundistas), en tanto que los países desarrollados tienen acceso a las mismas fuentes de recursos naturales y mano de obra barata de aquellos a través de sus subsidiarias localizadas en los propios países emergentes, de tal manera que surge la necesidad de desarrollar una nueva teoría que explique la competencia comercial entre las naciones a la luz de las condiciones económicas actuales.

Seguramente en las próximas décadas surgirán nuevas teorías par explicar el Comercio internacional, pero ya no desde la visión particular de las naciones, sino más bien desde la óptica de los bloques surgidos de las alianzas regionales, pero sobretudoo desde la perspectiva de las poderosas empresas transnacionales ETN, alejadas de cualquier consideración nacionalista. Para entender los escenarios presentes y futuros en que se desenvuelven las grandes ETN es necesario el análisis de las diversas teorías acerca de la competitividad de las naciones, pero también de las empresas, y de las tendencias globales de la Economía, la Sociedad y los negocios, ya que es en este complejo a la vez que dinámico entorno globalizador, donde las grandes empresas transnacionales, bastiones supremas del capitalismo, se extienden por todos los continentes para consolidarse como empresas globales.

1.2 La Globalización y la Competitividad, algunas definiciones

Hoy estamos viviendo un momento único en la Historia; desde la Revolución industrial no se habían contemplado cambios tan dramáticos y tan vertiginosos en la sociedad como ahora, a partir de la Revolución de la información electrónica y la interdependencia económica global. La globalización es un nuevo fenómeno socioeconómico, que está reconfigurando las políticas nacional e internacional y cambiando las reglas del comercio y los flujos del capital; este fenómeno es un proceso dinámico, que implica la integración de

los mercados y de los estados-nación. Como lo señala Guillochon², “**globalización designa el conjunto de fenómenos por los que la vida de todos los habitantes del planeta depende, por lo menos en parte, de decisiones que se toman fuera de su propia país**”, y sobre las que no tienen la menor ingerencia.

En este orden de ideas, Hirsch³ analiza a la globalización desde cuatro aspectos:

- a) Técnico, que implica la utilización de las nuevas tecnologías de información para comunicar regiones muy distantes en tiempo real.
- b) Político, que se explica con la implantación del modelo democrático liberal en la mayoría de las naciones, tras la caída de la Unión Soviética.
- c) Ideológico-cultural, que implica la generalización del modelo económico del consumismo y de la adopción de modelos culturales similares a escala mundial.
- d) Económico, que se refiere a la liberalización de los mercados de productos, servicios y capitales, que extiende los horizontes de las empresas transnacionales por prácticamente todo el planeta.

La entidad A.T. Kearney Inc.⁴ elabora anualmente un índice de globalización, a partir de datos generados por el Banco Mundial, el FMI y la ONU; el reporte considera a 62 países, que representan el 96% del PIB y el 84% de la población mundiales; los cuatro componentes del índice son los niveles de integración económica, de conectividad tecnológica, de contacto personal y de participación internacional. La integración económica incluye el grado de apertura económica y los flujos de inversión extranjera; la conectividad incluye elementos como la cantidad de usuarios de internet y el nivel de seguridad con se cuenta; el contacto personal considera variables como el tráfico telefónico internacional, remesas y transferencias del extranjero, así como el turismo internacional; la participación internacional se refiere a la participación en organismos internacionales y los acuerdos con otras naciones. Para 2004, el índice ubica a México en el lugar 45, en tanto que Irlanda ocupa el 1º., Singapur el 2º., Canadá el 6º. y Estados Unidos el 7º.

La globalización de los mercados a través del Comercio Internacional, está íntimamente vinculada con la capacidad de la economía de un país para competir de la mejor manera con otras economías. **La ventaja comparativa** se obtiene a partir de las diferencias en los costos de los insumos de la producción, en tanto que **la ventaja competitiva** se logra a partir de las diferencias en la capacidad de transformar dichos insumos en bienes y servicios para el logro de la maximización de utilidades, de manera que incorpora conceptos como los métodos de producción, el desarrollo de tecnologías, la organización y las habilidades gerenciales, mismos que le permiten a una empresa desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores directos e indirectos.

Por lo anterior y como punto de partida del presente trabajo, empezaremos por establecer **que se entiende por competitividad**. Según el diccionario Anaya de la Lengua⁵,

² Guillochon, Bernard, La globalización, Larouse, 2003, pág. 3

³ Hirsch, Joachim, Globalización, capital y Estado, Univ. Autónoma Metropolitana, págs. 84 y 85

⁴ Revista Examen de la situación económica de México, marzo 2005, Banamex, p.141 y sgtes.

⁵ Diccionario Anaya de la Lengua, 1991

competitividad es la lucha entre varias personas o entidades para alcanzar un logro, ó la capacidad para competir con alguien .

El Diccionario de la Real Academia Española⁶ define a la competitividad como la rivalidad para la consecución de un fin, o la bien, la contienda entre dos o más entidades, “aspirando unas y otras con empeño” hacia un mismo objetivo.

El Centro para el Desarrollo Internacional de Harvard define la competitividad⁷ como la capacidad de un país para obtener un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo (cinco años); existen algunos aspectos de crecimiento que son como una competencia en la que el progreso de un país puede darse a expensas de otro.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE⁸, la define como “grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes que pasan la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantienen o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo”.

La Comisión sobre la Competitividad de E.U.A. nos dice que “una economía nacional o una empresa es competitiva, si es capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales, manteniendo o mejorando las rentas de los trabajadores y de todos los ciudadanos en general”⁹.

Por su parte, el Foro Económico Mundial¹⁰ determina la competitividad de un país de acuerdo a tres criterios: tecnología, instituciones públicas y estabilidad macroeconómica. **La tecnología** se refiere a la capacidad de un país para generar nuevos inventos y para adaptar tecnologías creadas en otros países. Así tenemos que los países desarrollados realizan grandes inversiones en Investigación y Desarrollo (I & D) para obtener altos niveles de innovación, lo que se refleja en un alto nivel de prosperidad como resultado de sus creaciones.

Las instituciones públicas se refieren a la calidad del gobierno, que está determinada por los niveles de justicia, corrupción, capacidad para cumplir con compromisos internacionales, etc. Los países con gobiernos que funcionan con buenos indicadores de calidad obtienen tasas más altas de crecimiento que los países con gobiernos de calidad deficiente.

La estabilidad macroeconómica se refiere a la ausencia de inflación, el equilibrio presupuestal, tipo de cambio realista, la capacidad de gobierno y empresas para obtener préstamos en el mercado internacional y un alto grado de confianza de que las obligaciones financieras gubernamentales se cumplirán.

⁶ Diccionario de la Real Academia Española, 21ª. Edición, Madrid, 1992

⁷ Villarreal, René, La competitividad sistémica, UNAM- Canacintra, 2003

⁸ Villarreal, op. cit.

⁹ Villarreal, op. cit.

¹⁰ Villarreal, op. cit.

Por su parte, Porter¹¹ define a la competitividad como “el conjunto de instituciones y políticas económicas que propenden a una tasa de crecimiento económico elevada en el mediano plazo, que además mejora los niveles de vida de la población”, y establece que **la competitividad de un país se alcanza por la suma de la competitividad de sus empresas**. La teoría de Porter hace una distinción entre dos tipos de **competitividad**, **la efímera**, cuya permanencia no está en manos del sector empresarial, y que tiene como sustento los recursos de bajo costo, como son el de la mano de obra, ó las tarifas públicas subsidiadas. Por el contrario, **la competitividad robusta**, se apoya en el desarrollo tecnológico, la innovación y diversificación de productos, y otros factores especializados, todos ellos creados y desarrollados por el sector empresarial, que en un entorno de competencia por el mercado busca siempre que las ventajas competitivas sean sustentables en el devenir del tiempo.

Las diversas definiciones de **competitividad** coinciden en algunos elementos; el crecimiento económico sostenido de un país se logra a través de mantener o aumentar su participación en los mercados en que participa, teniendo como fin último la mejora en el nivel de vida de la población, sin hacer de lado que el progreso de una nación generalmente se da a expensas de otras. Pero como sostiene Porter, al final del camino la competitividad de un país no es sino la suma de la competitividad de sus industrias, siendo estas las que rivalizan tanto en los mercados internos, como en los internacionales.

1.3. La teoría del Sistema del Diamante de Porter

En los años 80 del siglo pasado, Porter concluyó en “**La ventaja competitiva de las naciones**”¹², que el desempeño total de las empresas de un país determinaba la situación que guardaba la economía de una nación y su capacidad para competir con éxito en el entorno global. La apertura comercial de un país se convierte en un reto porque al estar expuestas sus industrias a la competencia internacional, estas se verán obligadas a adoptar estándares internacionales no solo de productividad, sino de calidad y de innovación, para enfrentarse a sus rivales del exterior; de ahí que para explicar la competitividad, Porter proponga centrarse en el análisis de sectores industriales específicos, en lugar de tratar de abarcar el total de los sectores productivos, bajo la premisa de que ninguna nación puede ser competitiva en el total de las industrias.

Como producto de sus investigaciones el autor enuncia **cuatro premisas básicas**:

1. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de un sector industrial a otro.

¹¹ Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Vergara, 1991

¹² Porter, op. cit.

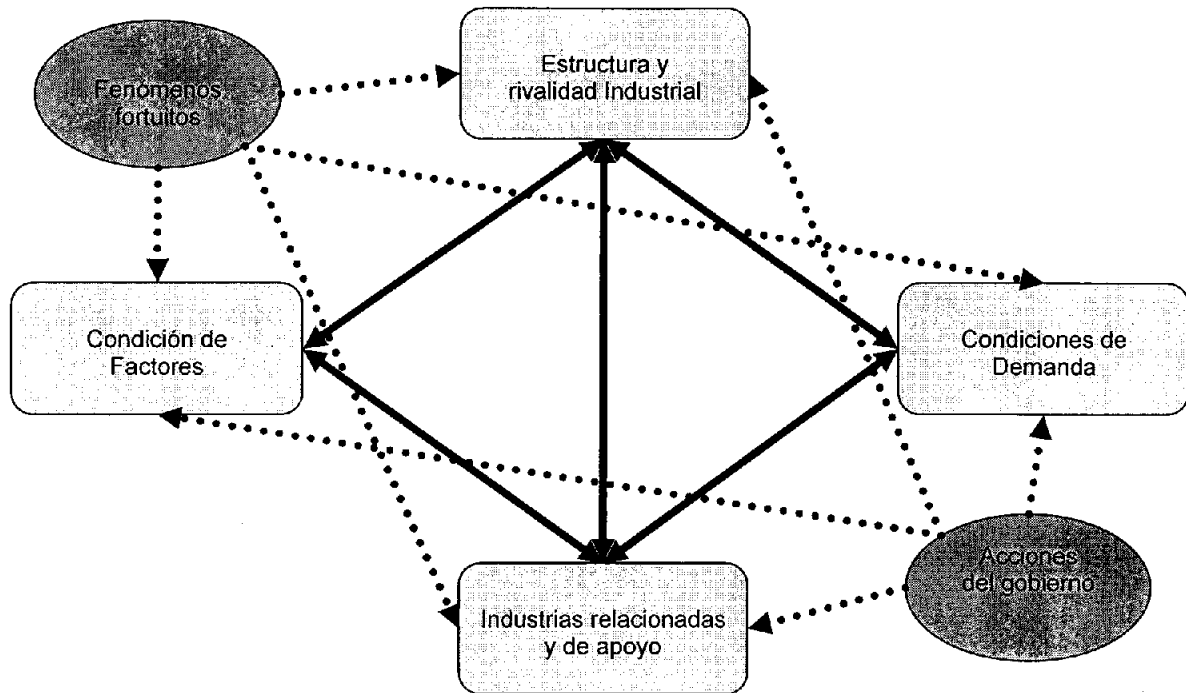
2. **Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.**
3. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas de manera primordial a través de la innovación.
4. Es típico de las empresas globales e internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Para Porter la innovación es la fuerza que permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo, en sus investigaciones ha tratado de explicar por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas. Así, el autor desarrolla el denominado **“Sistema del Diamante”** que establece que **las ventajas competitivas están apoyadas en cuatro condicionantes o determinantes:**

1. **Condiciones de los factores de la producción;** los factores generales y básicos son accesibles para todos los competidores y no generan ventajas sostenibles, en tanto que los factores especializados y avanzados requieren de inversiones cuantiosas y lleva tiempo generarlos, por lo que no están al alcance de todos los países y por ello se convierten en ventajas competitivas sostenibles.
2. **Condiciones de la demanda;** una demanda sofisticada y exigente impulsa a las empresas a la innovación continua.
3. **Empresas relacionadas horizontal y verticalmente;** la presencia en el mercado de empresas relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas.
4. **Rivalidad interna;** a mayor competencia entre las empresas de un país, esta es más agresiva e innovadora, generando empresas competitivas primero a nivel local y posteriormente a nivel internacional.

El sistema de “Diamante” considera además **otros dos elementos** que influyen en la ventaja competitiva: **la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.** Sostiene que el gobierno debe servir como catalizador de la innovación y el cambio, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel global, por medio de políticas tales como la concesión de subsidios a ciertos sectores, la regulación o desregulación de los mercados de capital, el otorgamiento de incentivos fiscales, leyes antimonopolios, las compras del sector público, etc.. Los fenómenos fortuitos por su propia naturaleza no pueden ser controlados, sin embargo pueden prohiar situaciones que permitan cambios en las posiciones competitivas; dentro de estos fenómenos podemos encontrar las contingencias en los mercados financieros internacionales, los precios internacionales de materias primas, en particular los del petróleo, los avances tecnológicos, las acciones bélicas o de terrorismo, etc..

El sistema del Diamante de Porter Determinantes de las ventajas competitivas



Dentro de todo este proceso, se identifican **cuatro etapas del desarrollo competitivo** como impulsores de la Economía:

1ª. Etapa: De los factores de la producción; las industrias obtienen sus ventajas principalmente de los factores básicos de la producción y de la venta de materias primas.

2ª. Etapa: de la inversión; las naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso. En esta etapa las empresas desarrollan la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera, para estar en condiciones de exportar sus productos, como en su momento aconteció con las empresas japonesas y coreanas.

3ª. Etapa: de la innovación; todos los atributos del Sistema Diamante interactúan y se apoyan, de tal manera que las empresas son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios.

4ª. Etapa: la acumulación de riqueza por parte de los accionistas; el rango de empresas en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha de manera significativa, y como parte del proceso de acumulación de riqueza las fusiones y adquisiciones proliferan. Finalmente sostiene Porter que las empresas y las economías florecen como consecuencia de los retos y las oportunidades, pero no en un entorno dócil o de las ayudas externas que eliminan la necesidad de mejorar: el progreso se deriva del cambio y no de la preocupación por la estabilidad.

Dentro del diseño de la estrategia empresarial, las investigaciones de Porter han llevado a la formulación de cinco principios para el **desarrollo de las ventajas competitivas sustentables:**

1. La ventaja competitiva se fundamenta en la mejora, la innovación y el cambio.

Cuando se habla de innovación, además del desarrollo de nuevas tecnologías, incluye el desarrollo de nuevos métodos y sistemas para la mejora de los procesos productivos; así tenemos que la innovación puede manifestarse en el diseño ó rediseño de productos y en los procesos de producción, o en nuevos enfoques en la comercialización; de hecho, la innovación puede estar dirigida a cualquier actividad dentro de la cadena de valor.

2. La ventaja competitiva comprende todo el sistema de valor, que se define como el conjunto de actividades relacionadas con la creación y utilización de un producto, que integra las cadenas de valor del productor, proveedores, canales de distribución y compradores; la ventaja competitiva se mantendrá en función de la integración de las actividades de todos los miembros del sistema de valor.

3. La ventaja competitiva se mantendrá solamente gracias a mejoras continuas.

Una ventaja competitiva lo es solamente de manera temporal, los competidores tarde que temprano intentarán y lograrán replicar tal ventaja; por esto resulta que la empresa que tiene una ventaja competitiva necesitará mantenerla por medio de la búsqueda continúa en materia de innovación de productos, pero también de procesos.

4. Para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen.

Las ventajas pueden ser de orden inferior o superior, las primeras son aquellas susceptibles de replicarse de manera más o menos rápida, así tenemos que la ventaja en el costo de los factores básicos puede perderse al momento en que un competidor extranjero se establece en nuestro propio territorio, o un competidor interno adquiere una tecnología similar a la de nuestra empresa. En cambio, las ventajas de orden superior son duraderas, como el caso de marcas de reconocimiento global, soportadas en estrategias de marketing sólidas y creativas; otra ventaja superior se encuentra en el capital intelectual, con el talento suficiente para desarrollar y sostener las ventajas competitivas de la empresa.

5. Para mantener la ventaja se requiere de un planteamiento global de la estrategia.

En un comercio global, la sobrevivencia está en competir en los mercados internacionales, de tal manera que la estrategia global comprende la ubicación de las actividades de producción y de distribución a lo largo y ancho del planeta, de tal modo que las actividades de la empresa se integran sobre una plataforma de alcance mundial, que le permitirá

economías de escala y de aprendizaje, la explotación de la marca con reconocimiento global y el alcance de compradores internacionales.

La empresa competitiva esta obligada a desarrollar un papel activo en el impulso de los factores de la producción, según Porter el nivel de ventaja competitiva que puede alcanzar una empresa está fundamentado por la calidad de tales factores, pero aunque el origen de estos es exógeno y están en mayor medida en manos del Gobierno, el sector empresarial no puede ni debe ser ajeno al impulso de tales factores. Las investigaciones encuentran al menos tres áreas de oportunidad en donde las empresas pueden coadyuvar en el desarrollo de los factores productivos:

1. La inversión en la creación de factores.

A la empresa le conviene invertir en la creación de factores, por medio de la inversión en I+D y en la formación del capital humano dentro de la misma empresa; esta inversión le retribuirá sostener e impulsar sus ventajas competitivas. La falta de inversión en la creación de factores por el contrario hará que la empresa se quede rezagada frente a competidores más agresivos.

2. Programas de sector para la creación de factores.

Las empresas no deben limitarse a la inversión en la creación de factores de manera individual, deben hacerlo también a nivel de sector empresarial, a través de la inversión en investigación, infraestructura y la formación de capital humano, por medio de las asociaciones empresariales.

3. Participación en la creación de factores con el Gobierno y la comunidad.

El sector empresarial puede participar con el Gobierno, la comunidad y las instituciones educativas en la creación de factores, como en el caso de la inversión en infraestructura, y la vinculación con las universidades, los centros de investigación y otras instituciones educativas.

Una de las conclusiones más importantes de la teoría de Porter es que las economías y las empresas florecen como consecuencia de la manera en que enfrentan los retos y las oportunidades que se les presentan, pero no dentro de un entorno estático o gracias a las ayudas externas que eliminan la necesidad de mejorar; en otras palabras, el progreso se deriva del cambio y no de la preocupación por la estabilidad.

En la línea de la teoría porteriana, Villarreal¹³ define **la ventaja competitiva sustentable** como la capacidad y velocidad de la empresa para maniobrar dentro de la competencia global; dicha ventaja se sustenta en la innovación, que a su vez es generada por el conocimiento productivo aplicado al negocio por medio de la formación, acumulación y aprovechamiento del capital intelectual. La conclusión de Villarreal es que la competitividad sistémica debe ser el nuevo paradigma de la Economía, de manera que el éxito en la inserción a la globalización de los mercados, exige a la empresa ser competitiva, bajo el enfoque de este nuevo enfoque de competitividad que, en su opinión, va más allá del concepto de productividad; el modelo de **competitividad sistémica** nos habla de una

¹³ Villarreal, op. cit., p.189 y sgtes.

interacción dinámica entre varios sistemas que inciden en el desempeño competitivo de la empresa:

- a) El sistema resultante del grado de apertura económica y exposición a la globalización;
- b) El sistema macroeconómico que influye en el ritmo de crecimiento y las condiciones de financiamiento e inversión;
- c) El sistema sectorial industrial que describe la densidad y solidez de las redes productivas de una región o de un país;
- d) El sistema institucional que define las reglas del juego para la Economía, los mercados, y para el propio Estado;
- e) El sistema microempresarial, que debiera ser el núcleo de la competitividad.

Una visión que contrasta las ideas de Porter es la de Rugman¹⁴ que intenta hacer un análisis crítico del modelo porteriano:

- 1°. El modelo fue construido a partir del análisis estadístico de datos de las exportaciones de diez países altamente desarrollados.
 - 2°. El gobierno tiene un papel muy relevante, vg. la implantación de medidas proteccionistas, pueden acabar por reducir de manera muy importante el nivel de competitividad de la industria nacional.
 - 3°. Resulta muy difícil predecir y protegerse de los eventos fortuitos.
 - 4°. El modelo está orientado al estudio de las ventajas competitivas de las empresas, no de las ventajas nacionales.
 - 5°. De acuerdo a las cuatro etapas del desarrollo competitivo, en la que corresponde a la acumulación de riqueza, se comienza a perder la ventaja competitiva y disminuyen los atractivos para invertir.
 - 6°. La utilización de recursos naturales es insuficiente para alcanzar una ventaja competitiva a escala internacional.
 - 7°. El modelo no explica de manera suficiente el impacto de las empresas multinacionales en el comercio exterior; es este punto, Dunning sugiere que la actividad de estas empresas debe considerarse como una variable externa, como en el caso de los eventos fortuitos y el gobierno.
- Finalmente Rugman concluye que es preciso construir y analizar diamantes específicos para cada país.

Sin embargo consideramos que Rugman solamente hace una lectura diferente de las tesis de Porter, pero no debate el fondo de ninguna de estas. Podemos concluir que, tal como en su momento la teoría de Adam Smith sirvió para explicar el comportamiento de las economías nacionales en el siglo XIX, en el crepúsculo del siglo XX y el albor del siglo XXI la teoría de Porter nos permite entender la competencia entre las economías nacionales, pero a través

¹⁴ Rugman, op. cit., p.473

de la competitividad de sus empresas, que son el motor del progreso y las verdaderas creadoras de valor.

En este orden de ideas, es conveniente citar a Paul Krugman¹⁵, quien sostiene que la idea de que la fortuna económica de un país está determinada de manera principal por su éxito en los mercados mundiales no es una verdad necesaria, porque la tasa de crecimiento de los niveles de vida es igual a la tasa de crecimiento de la productividad interna, lo que significa que tales niveles de vida están muy claramente determinados por los factores domésticos, antes que por algún tipo de competencia en los mercados mundiales. Sin embargo, frente a lo que sostiene Krugman, la globalización implica la competencia en los mercados internacionales, y por tanto la rivalidad se da en términos de la competitividad mundial. Las grandes empresas transnacionales de los países desarrollados compiten con las empresas locales de los países en desarrollo en sus propios mercados, obligando a estas últimas a establecer sus parámetros de productividad y de calidad, entre otros, de acuerdo a estándares internacionales, si quieren sobrevivir en su propio entorno.

1.4 Evolución reciente de la Geo-economía y el Comercio internacional

Para tratar de entender como llegó la Economía mundial a la situación actual (la década de los 90 y los primeros años de la década corriente) en el Comercio internacional, es conveniente analizar de manera somera a los eventos de los recientes 60 años (1945-2004)¹⁶. La historia de la Geo-economía, tal como la conocemos hoy, se empieza a escribir al término de la II Guerra Mundial (15). En 1945, al finalizar la Guerra, todo el continente europeo se encontraba devastado, la planta productiva estaba materialmente destruida, de muchas ciudades sólo quedaban escombros, el desastre económico y la pobreza marcaban a la población sobreviviente de la gran conflagración. Los resultados de las dos grandes guerras mundiales (I de 1914 a 1918 y II de 1939 a 1945) habían sido catastróficos para toda Europa. El término de la II Guerra marcó también el final de los imperios colonialistas europeos, que se habían fortalecido al amparo de la Revolución Industrial y que habían dominado la escena de la Geo-economía hasta entonces. Ese fue el momento de buscar y encontrar nuevas vías que en el largo plazo aportaran paz y reconstruyeran el bienestar económico para la Europa Occidental, que salida apenas de la guerra sentía nuevamente la amenaza en sus fronteras por la Unión Soviética y su nueva hegemonía sobre la región oriental del continente.

El gran ganador de la contienda mundial fue Estados Unidos, que al contrario de Europa, tenía una planta productiva íntegra, una población dispuesta a reincorporarse a la economía de la posguerra y recursos financieros de sobra para apoyar sus intereses geoestratégicos. Desde la perspectiva de la Geo-política, las naciones capitalistas occidentales requerían acotar de manera inmediata el naciente poderío del comunismo socialista representado por la Unión Soviética y China, para lo cual se requería de la rehabilitación inmediata de

¹⁵ Krugman, Paul, La competitividad: una obsesión peligrosa, *Foreign Affairs*, marzo 1994

¹⁶ Piñón, Rosa Ma., La Unión Europea el bloque económico más acabado, p.19 y sgtes.

Europa Occidental y de Japón (uno de los grandes perdedores de la II Guerra) en el Asia. El instrumento para ello fue el Plan Marshall, que permitió la rápida reconstrucción de Europa Occidental, incluida Alemania (otro de los grandes perdedores de la II Guerra). Estos acontecimientos dieron origen a una Geo-política bipolar, representada por dos sistemas económicos antagónicos el capitalismo y el socialismo, liderados por Estados Unidos y la Unión Soviética respectivamente. En el devenir de la segunda mitad del siglo XX, Estados Unidos se consolidaría como la gran potencia hegemónica mundial, a la vera del surgimiento y consolidación de dos nuevas fuerzas económicas del capitalismo, la Unión Europea y Japón, frente al colapso de la Unión Soviética y sus naciones satélite.

Capítulo importante en el nuevo orden mundial lo constituyen las diversas organizaciones supranacionales surgidas en el período de referencia y que han tenido como objetivo ordenar las relaciones económicas entre las naciones adherentes. Entre las más relevantes se encuentran el Fondo Monetario Internacional **FMI** (1944), el Banco Mundial **BM** (1946), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico **OCDE** (1961) y la Organización Mundial de Comercio **OMC** (1994). Otra organización de enorme importancia e influencia es el Grupo de los Siete **G7** (1975), integrado por las siete naciones de mayor envergadura económica global, pero también política: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y Japón, al que se incorporó Rusia apenas en 1997.¹⁷

1.5 Principales Tendencias globales para el siglo XXI

Hacia finales del siglo XX, el Comercio internacional creció de manera muy importante, como lo demuestran la explosión de la Inversión extranjera directa (IED), la expansión de las exportaciones y el crecimiento de las empresas transnacionales. De cara al nuevo milenio, es importante intentar entonces identificar hacia donde se orienta la economía mundial, cuáles serán los probables escenarios en que se desenvolverán los países desarrollados y los emergentes y por extensión las empresas globales. En este ejercicio nos ayuda la visión de Robert Rosen¹⁸, que identifica entre las principales tendencias para el siglo XXI las siguientes:

Tendencias económicas:

1. **Poder económico regional;** las asociaciones políticas y comerciales entre los países, como la Unión Europea, el Acuerdo de Libre Comercio para Norteamérica NAFTA, la Asociación de Naciones del Sureste Asiático ASEAN, o el Mercosur sudamericano, reforzarán las bases geoeconómicas globales.
2. **Interdependencia económica;** a las agencias monetarias y reguladoras globales se les exigirá combatir la grave volatilidad del sistema financiero internacional.

¹⁷ Guía Mundial 2004, Editora Cinco, p.52 y sgtes.

¹⁸ Rosen, Robert, Éxito local y estrategia local, Vergara, 2001, p.20 y sgtes.

3. **Retroceso norteamericano;** la actitud defensiva ante la cultura, la democracia, el poderío militar y el capitalismo de libre mercado, propios de los norteamericanos y caracterizados por su ubicuidad, contrapesará el persistente poderío de Estados Unidos como principal potencia mundial.
4. **Integración europea;** a la económica seguirá la integración política de manera inevitable, lo que hará más sólida la influencia de este continente en el escenario mundial.
5. **Repercusión asiática;** la índole laboriosa de los asiáticos y sus redes sociales y familiares, combinadas con su compromiso con la educación, constituyen una sólida base para que sus economías tengan repercusión, más en el corto que en el largo plazo.
6. **China, Inc.;** si China sigue siendo una sola nación y prosigue su desarrollo económico, se convertirá en el mercado más grande e importante del mundo.

Tendencias empresariales:

7. **Crecimiento globalizador;** la globalización de las compañías y de sus marcas hace difícil determinar el "país de origen" de muchos productos.
8. **Megafusiones internacionales;** las fusiones globales crean empresas multinacionales gigantescas, más grandes, ricas y poderosas que muchos países.
9. **Privatización del poder;** continuará la privatización de las empresas del Estado y la reducción del poder para tomar decisiones económicas de los Estados-nación.

Tendencias sociales:

- 10 **Los ricos y los pobres;** la brecha entre "los que tienen" y "los que no tienen", tanto dentro de los países como entre las diferentes naciones, seguirá ensanchándose, salvo que los países desarrollados asuman compromisos mayores en la creación y la distribución de riqueza entre las naciones menos desarrolladas.
11. **Conflictos étnicos;** la cantidad e intensidad aumentará en todo el mundo, así como el terrorismo impulsado por tales diferencias étnicas y religiosas.
12. **Problemas de identidad;** en un mundo cada vez más interconectado, los seres humanos se sentirán desgarrados ante la opción de ser personas cosmopolitas, comerciantes regionales, grupos étnicos y ciudadanos locales.
13. **Economía vs. ecología;** en la medida que el desarrollo económico se siga expandiendo globalmente, la contaminación y el calentamiento del globo se acelerarán, creando conflictos políticos y económicos en todos los países.

14. **Dilemas demográficos**; la creciente cantidad de jóvenes en el mundo en desarrollo y la necesidad de crear empleos para ellos, combinada con el envejecimiento de la población del mundo desarrollado y la necesidad de atenderla, crearán desafíos económicos y políticos para todos.

1.6 Algunas definiciones de la Empresa Transnacional (ETN)

En este punto es interesante recordar la argumentación de Hirsch¹⁹ acerca del fenómeno de la globalización del capitalismo, al afirmar que “un limitado número de empresas transnacionales se convierten en actores cada vez más determinantes en los mercados mundiales; los (grandes) grupos financieros han adquirido una influencia decisiva sobre la política monetaria y con ello han ganado uno de los más importantes campos de acciones propios del Estado”. Así, tenemos que la política y estructuras internas del Estado son determinadas por las presiones de la competencia internacional, de tal manera que “la política del Estado se somete a las fuerzas de los hechos del mercado mundial”.

Para los efectos del presente trabajo, utilizaremos la denominación de Empresa transnacional o ETN por sus iniciales, por lo que es conveniente definir este concepto. Se denomina ETN a aquella empresa con operaciones productivas en al menos dos países; la ETN se integra por la matriz y sus filiales en el extranjero, la matriz es definida como la empresa que tiene el control de los activos de otras entidades ubicadas en países distintos al de dicha matriz. La filial es aquella empresa cuyo control accionario y gerencial está en manos de una entidad que reside fuera del país donde opera esta. Otras formas de denominación son empresa global, empresa multinacional ó empresa internacional. Algunos autores²⁰ establecen diferenciaciones conceptuales entre las distintas denominaciones del párrafo anterior:

Empresa matriz, es aquella que controla a las filiales.

Empresa filial o subsidiaria extranjera, organización residente fuera del país de origen de la matriz.

Empresa exportadora, es la organización que produce en el país de origen y vende en otros países.

Empresa multinacional, es la organización con filiales en dos ó más países, con cierta libertad para la formulación de estrategias de negocios con base en las diferencias entre los mercados locales.

¹⁹ Hirsch, op. cit., p. 53

²⁰ Rosen, op.cit., p.29; Rugman, op. cit. p 41; Durán, Juan José, Multinacionales españolas, Pirámide, España, 1996, p. 15; Martínez Bobillo, Alfredo, Empresas multinacionales, Univ. De Valladolid, España, 1995, p. 20 y 35; World Investment Report 2002, UNCTAD, 2002, p.293

Empresa internacional, es la organización que aplica un patrón de explotación universal y concede a sus subsidiarias menor autonomía de gestión que en el caso de las denominadas multinacionales.

Empresa global, es la organización que pretende operar de la misma forma en todas sus subsidiarias.

Empresa transnacional es aquella cuyas filiales comparten una visión estratégica común, y cuyo conocimiento y capacidad son vitales para el mantenimiento de un prolongado período de ventaja competitiva global.

País de origen, lugar de residencia de la organización matriz.

País anfitrión, lugar de residencia de la organización filial o subsidiaria.

Por lo que ha ce a la organización, se dice que una ETN está integrada de manera horizontal cuando produce los mismos productos en sus distintas plantas, como sucede con la industria alimenticia; en tanto que está integrada verticalmente cuando produce diferentes componentes en alguna de sus plantas, que son integradas en plantas distintas, como es el caso de la industria automotriz²¹.

1.7 Antecedentes de la empresa transnacional

Los grandes imperios coloniales de la Historia contemporánea (del siglo XVIII hasta antes de la II Guerra mundial en el siglo XX), fundamentaron su auge en la explotación de los recursos naturales de los países dominados y en el control de la producción industrial a través de las incipientes empresas de la época dedicadas al Comercio internacional. Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, algunas empresas europeas decidieron invertir en el extranjero para atender los incipientes mercados más allá de sus propias fronteras, situación que se vio interrumpida por las dos grandes guerras mundiales que sacudieron la primera mitad del siglo XX. El nuevo orden político y económico surgido de la posguerra, dio origen al fenómeno de la globalización, proceso que tiene sus antecedentes en la creación del GATT en 1948, cuyo propósito fue la liberalización del Comercio internacional mediante las negociaciones entre las naciones para la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias. Japón, Corea del Sur, Taiwan y Alemania, los auténticos milagros económicos de la 2ª. mitad del siglo XX, junto con los Estados Unidos, fundamentaron su crecimiento y auge precisamente en la expansión de sus economías por medio del Comercio internacional.²²

En el escenario anterior, se puede ubicar el inicio del gran auge de las ETN, pues estas han sido los agentes activos en la reconstrucción del Comercio internacional; en este punto es importante considerar que el proceso de la transnacionalización de los negocios va de la mano con la realización de inversiones directas en el exterior (IED por sus iniciales) orientadas a la operación de plantas productivas en países distintos al de la matriz. Dentro del marco de los grandes cambios estructurales de la economía mundial en las

²¹ Jarillo, Juan Carlos, *Estrategia internacional*, McGraw Hill, 1991, p. 127 y sgtes.

²² Durán, op. cit. p.15 y 21; Jarillo, op. cit. p.26; Martínez Bobillo, op. cit. p. 9

últimas dos décadas, las empresas transnacionales no han sido para nada ajenas a dichos cambios, Dabat²³ sostiene que “en el contexto de la globalización se ha acelerado su internacionalización (de las transnacionales)... y se ha ampliado su papel articulador de vastísimos complejos empresariales, la llamada producción internacional integrada”. Así, encontramos que las multinacionales para penetrar en los mercados periféricos, protegidos por barreras a las importaciones, implantan como estrategia el desarrollo de empresas filiales en el extranjero, aprovechando la ventaja oligopólica derivada del propio desarrollo económico y tecnológico, del tamaño y la capacidad operativa y de la extensión internacional del ciclo de sus productos.

De acuerdo al World Investment Report (WIR por sus iniciales en inglés) ²⁴ **son tres las fuerzas que orientan la expansión de la producción internacional:**

1º. Las políticas de liberalización para la inversión extranjera directa (IED); así tenemos que en 2001, se dieron 208 modificaciones en 71 países a favor de la IED, al tiempo que 97 países concluyeron 158 tratados bilaterales para la inversión.

2º. La velocidad de los cambios en tecnología, que hacen imperativo a las empresas repartir los costos y los riesgos a lo largo y ancho de los mercados globales, apoyadas en el descenso de los costos de transportación y comunicación, que les permite la integración operaciones distantes y el embarque de componentes y productos terminados alrededor del mundo, en la búsqueda de ser más eficientes.

3º. El incremento de la competitividad, como resultado de las dos fuerzas anteriores; la alta competencia obliga a las empresas a operar de manera más eficiente, explorar nuevos mercados, así como a reubicar procesos productivos en distintos países. Las filiales de las ET ayudan a que las economías en desarrollo incrementen sus indicadores de competitividad; así encontramos que en la actividad industrial, las ET impulsan la producción orientada a la exportación e incorporan los procesos de comercialización a las redes globales de mercadeo y distribución.

1.8 Proceso de internacionalización de una empresa

Existen diversas razones para que las empresas locales se transformen en empresas internacionales; entre las principales encontramos las siguientes²⁵:

²³ Dabat, Alejandro, Empresa transnacional, UNAM, p.19 y sgtes.

²⁴ WIR 2002, op. cit., p. XV y sgtes,

²⁵ Rugman, op.cit., p.44 y sgtes.

- a) **Como una forma de protegerse contra la incertidumbre del mercado local;** al establecer filiales en otros países, se está diversificando el riesgo de participar en un solo mercado y por tanto estar sujeto a las fluctuaciones económicas de dicho mercado.
- b) **Para beneficiarse del crecimiento de los mercados globales para bienes y servicios.** Una empresa puede encontrar que el mercado local presenta poca o ninguna oportunidad de crecimiento, en tanto que los mercados internacionales presentan mejores condiciones para el crecimiento de los negocios de dicha empresa.
- c) **La reducción de costos,** como en el transporte de un país a otro, los costos de intermediación, y desde luego las economías de escala al homogeneizar los procesos productivos.
- d) **Como una forma de superar las barreras comerciales** que los países imponen a productos del exterior como una manera de proteger a los productores nacionales.
- e) **Para explotar el desarrollo tecnológico de la empresa matriz hacia su filiales en el extranjero,** lo que le permite a aquella proteger y optimizar la rentabilidad de sus tecnologías de innovación.

Por su parte Dunning²⁶ en su teoría del “**paradigma ecléctico**” o “**paradigma OLI**” por sus iniciales en inglés, encuentra tres tipos de **ventajas derivadas de la internacionalización**:

- a) **Ventajas de la propiedad (Ownership) o específica.**
 Propiedad de la tecnología,
 Tamaño de la economía de escala,
 Diferenciación,
 Dotación específica de capital financiero y humano y de organización,
 Acceso a los mercados de factores y productos.
- b) **Ventajas de la localización (L)**
 Diferentes precios de inputs,
 Calidad de los inputs,
 Costes de transporte y comunicación,
 Reducción de la distancia física o cultural,
 Distribución espacial de inputs y mercados.
- c) **Ventajas de la internalización²⁷ (I)**
 Disminución del coste de intercambio,
 Disminución de la apropiación de los derechos de propiedad,
 Reducción de la incertidumbre,

²⁶ Martínez Bobillo, op. cit., p.31 y sgtes.

²⁷ El término **internalización** lo explica Rugman como “el proceso consistente en crear un mercado en el seno de la propia empresa”, que de alguna manera sustituye al mercado externo y le permite a la empresa controlar el suministro de la ventaja tecnológica. (Martínez Bobillo, op. cit., p. 27)

Control de la oferta en cantidad y calidad,
Control de salida de productos,
Internalización de externalidades,
Inexistencia de mercados a término.

El proceso de internacionalización de una empresa generalmente se da de manera gradual²⁸, como parte de un proceso de aprendizaje en los mercados internacionales que puede tomar muchos años, y es el resultado de una evolución que se inicia con algunas exportaciones esporádicas, experiencia esta que le será muy útil en el futuro para el diseño de sus estrategias de internacionalización a escala global.; Las etapas que sigue una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- 1°. Exportación ocasional
- 2°. Exportación experimental
- 3°. Exportación regular
- 4°. Establecimiento de filiales de distribución, y
- 5°. Establecimiento de subsidiarias de producción

El proceso de internacionalización puede iniciarse a partir de cuando una empresa encuentra que posee ciertas ventajas competitivas, que le permiten diferenciarse de la competencia directa dentro del propio sector industrial, como pueden ser la diferenciación de productos, la supremacía tecnológica o el liderazgo de marca o en costos, de tal manera que la internacionalización le permita sostener y mejorar tales ventajas competitivas. La teoría del ciclo del producto de Vernon²⁹ explica este proceso, al considerar a la IED como una plataforma que utiliza la ETN para penetrar en los mercados internacionales. Esta teoría parte del ciclo de vida de un producto (I&D, introducción, desarrollo, madurez y declinación), para explicar que las grandes empresas, generalmente con matriz en los países desarrollados, desarrollan productos apoyados en tecnología de vanguardia primero para sus mercados domésticos, y luego para los mercados extranjeros, alargando de esta manera el ciclo de vida del producto en cuestión.

Como resultado de la competencia internacional, resultan críticos **tres elementos medulares (core elements)³⁰** en los sistemas internacionales de producción:

1. **La gobernabilidad**, es la estructura de control que determina la distribución geográfica y funcional del negocio y asegura su coordinación.
2. **La cadena de valor global**, es la organización y distribución de los procesos de producción, que va desde el desarrollo tecnológico, la producción misma hasta el mercadeo y la distribución.

²⁸ Martínez Bobillo, op. cit., p. 31 y sgtes.

²⁹ Martínez Bobillo, op. cit., p. 23

³⁰ WIR 2002, op. cit., p. XXII

3. **La localización geográfica;** las cadenas de proveeduría se han dispersado a nuevas regiones, pero la cercanía a los grandes mercados sigue siendo muy importante para muchos productos, como el caso de la industria automotriz.

Dentro de las **características de competitividad de la ETN**³¹, destacan tres fundamentales:

1°. La relación con la ciencia, la tecnología y el desarrollo, como medios de producción y rentabilidad de la empresa, que se refleja en una reducción en el ciclo de innovación y vida del producto.

2°. La adaptación de la ETN a las nuevas condiciones de la competencia global, que consiste en la ampliación de la escala operativa para abarcar al conjunto de los grandes mercados de abasto y venta del mundo, lo que se traduce en una nueva ventaja competitiva de despliegue espacial.

3°. En el plano económico, el financiamiento dependerá mucho más de la inversión de portafolio, esto significa que la expansión internacional dependerá bastante menos de la inversión directa y mucho más del financiamiento externo y la inversión accionaria, que pueden estar vinculadas a acuerdos o alianzas estratégicas.

1.9 El entorno de las ETN

Las ETN tienen una entidad matriz sometida a las leyes del país de origen, en tanto que las entidades filiales se encuentran sujetas a las leyes de los países anfitriones, lo que se conoce como el principio de la territorialidad del Derecho; de esta manera, frente a las legislaciones locales, las ETN desarrollan estructuras supranacionales, que les permiten organizar su propia arquitectura financiera en materias tales como centros de costos y de utilidades, escudos fiscales, transferencias de fondos, etc. Tenemos entonces que el entorno de la ETN³² está conformado por:

1. **El sistema financiero internacional**, en el que intervienen los gobiernos locales que se adhieren a los códigos de comportamiento del sistema monetario internacional, los bancos y otras instituciones financieras internacionales, que participan en los mercados globales de dinero y capitales.
2. **El mercado de cambios internacional**, que les permite a las ETN la reducción del riesgo cambiario por medio de contratos a futuro y otros instrumentos financieros.
3. **El entorno propio del país anfitrión**, en cuanto a las estructuras políticas, económicas y socioculturales. Dentro del entorno de operación de las ETN se encuentran ciertos tipos de riesgos, el financiero y el comercial; el primero se

³¹ Dabat, op. cit., p. 29

³² Martínez Bobillo, op. cit., p.79 y sgtes.

relaciona con la estructura financiera de la operación y el segundo con el tipo de ingresos procedentes de la inversión. Los eventos políticos en el país anfitrión pueden tener repercusiones muy importantes en los resultados financieros de las ETN, situación que se conoce como **riesgo país**, resultado de las probabilidades de conflicto entre los intereses de las ETN y los de los países anfitriones; algunos ejemplos de posibles áreas de conflicto son los alcances de la soberanía nacional, el control extranjero sobre sectores estratégicos, la explotación de los recursos naturales, limitaciones a los flujos de la inversión extranjera, restricciones al libre establecimiento de precios, políticas de proteccionismo a la industria local y restricciones al enriquecimiento de las ETN, que pueden ir desde limitaciones a la exportación de utilidades hasta la expropiación de los activos productivos.

Entre los principales obstáculos ³³ a que se enfrenta una empresa cuando decide competir en mercados externos se encuentran los siguientes:

- a) **Las barreras comerciales;** entre las que encontramos las arancelarias y las no arancelarias, entre estas últimas destacan el cierre del mercado y las cuotas para determinados productos, las cuotas de importación, los controles sanitarios, la normalización técnica y de otro tipo, y los subsidios a productores locales.
- b) **Las limitaciones a la inversión extranjera directa;** algunos países ponen serias limitaciones a este tipo de inversión, como es la prohibición a empresas con capital extranjero mayoritario, restricciones a la repatriación de utilidades, la obligación de integrar componentes de origen local, etc.
- c) **El desconocimiento de los mercados internacionales;** este problema comprende desde el desconocimiento de oportunidades comerciales, el acceso a compradores potenciales, la falta de contactos y el desconocimiento de las prácticas comerciales y legales en los mercados de destino, las costumbres y preferencias de estos mercados, las diferencias culturales y de idioma.
- d) **La necesidad de recursos financieros;** la aventura de internacionalización exige de recursos extraordinarios que permitan financiar el largo ciclo entre la consecución del pedido inicial y el cobro final de la operación de exportación; además hay que enfrentar las fluctuaciones del mercado de divisas que puede afectar de manera significativa la rentabilidad de las operaciones internacionales.
- e) **Las complicaciones logísticas;** en este rubro se incluyen los costos de los viajes para explorar posibles mercados, los costos de fletamiento, las prácticas aduanales, los aranceles, la existencia o no de tratados comerciales, la normatividad comercial del país de destino, la coordinación y control de las operaciones internacionales.

³³ Jarillo, op. cit., p.67 y sgtes.

1.10 La importancia económica de las ETN

De acuerdo a la UNCTAD³⁴ existen alrededor de **65 mil empresas transnacionales con 850 mil filiales** aproximadamente alrededor del mundo; estas empresas **dan empleo a 54 millones de personas** (equivalente a la mitad de la población total de México), con **ventas por 19 trillones de dólares**, más del doble del total de las exportaciones globales; las empresas filiales aportan una décima parte del PIB global y un tercio de las exportaciones mundiales; en tanto que las 500 mayores empresas globales de Fortune, tuvieron ingresos por 14 trillones y dieron empleo a 47.2 millones de personas, equivalentes al 74% de los ingresos y al 87% del empleo del gran total de las ETN. Dentro del universo de las ETN, si analizamos únicamente las 100 más grandes del mundo, el 80% tienen su matriz en alguno de los países del G7, pero el 84% de la suma de sus activos se ubican en el exterior. En 2000, las mismas 100 ETN generaron 14 millones de empleos de los cuales la mitad se localizaron en los países anfitriones, donde generaron la mitad de sus ventas; los ingresos totales de estas empresas alcanzaron cerca de 5 mil millones de dólares, equivalentes al 15.5% del PNB mundial (Cuadros 1.1 y 1.2).

CUADRO 1.1

RESUMEN DE LAS 100 ETN MÁS GRANDES DEL MUNDO, 2000

	Totales	Foráneos	%
Activos	6,293	2,554	41
Ventas	4,797	2,441	51
Empleos	14.257	7.133	50

Activos y ventas en miles de millones de dólares, empleos en millones
Fuente, World Investment Report WIR 2002, p.89

El desempeño de las 500 globales de la revista Fortune en la década 1994-2003 es una muestra altamente representativa de la evolución económica de cada una de las naciones participantes, pero también la de sus empresas; el análisis nos muestra que en período referido las 500 tuvieron un crecimiento en ingresos de 45%, destacando las ETN norteamericanas que duplicaron sus ingresos e incrementaron su participación con 25% más empresas. Sobresalen los crecimientos de los ingresos obtenidos por las corporaciones de China con ¡773%! (pasó de 3 a 15 empresas), India con ¡650%! (de 1 a 4), Canadá con 256% (de 5 a 13), y Australia con 245% (de 3 a 7); por el lado opuesto destaca el decremento de las ETN japonesas que disminuyeron 45% en número y 43% en ingresos. Los datos para 2003, nos indican que los países integrantes del poderoso G7 contribuyeron

³⁴ WIR 2002, p. XV

con 12.2 trillones de dólares, 82% del total, generados por 398 ETN, que representan el 80% de las Fortune 500, lo que pone de manifiesto el peso específico de este reducido grupo de naciones en el concierto global de la Economía y los negocios. (Cuadro 1.3)

CUADRO 1.2

PAISES DE ORIGEN DE LAS 100 ETN MAS GRANDES DEL MUNDO, 2000

	% Activos foráneos*	# Empresas
Total	100.0	100
Unión Europea	53.0	49
Francia	12.0	13
Alemania	9.3	10
Gran Bretaña	21.0	14
Italia	2.9	2
Norteamérica	28.1	25
Estados Unidos	27.2	23
Canadá	1.0	2
Japón	10.7	16
Total G7	84.0	80
Otros países	7.6	10
México	0.4	1
China	1.6	1

* % de participación en el total activos foráneos de las 100 ETN más grandes del mundo
Fuente.- WIR 2002, p.93

CUADRO 1.3

INGRESOS DE LAS 500 EMPRESAS MAS GRANDES DEL MUNDO POR PAISES 1994-2003						
En billones Dólares						
País	Ingresos	Ingresos	Incr. %	# Empresas		Incr. %
	2003	1994	94/03	2003	1994	94/03
EUA -G7	5,841	2,939	99%	189	151	25%
Japón -G7	2,181	3,806	-43%	82	149	-45%
Alemania-G7	1,363	896	52%	34	44	-23%
Francia -G7	1,246	742	68%	37	40	-8%
R. Unido-G7	1,079	454	138%	35	33	6%
Holanda	388	142	173%	12	8	50%
Suiza	382	245	56%	12	14	-14%
China	358	41	773%	15	3	400%
Italia - G7	300	228	32%	8	11	-27%
Sudcorea	266	134	99%	11	8	38%
Canadá - G7	185	52	256%	13	5	160%
España	162	77	110%	7	6	17%
Australia	107	31	245%	7	3	133%
Rusia	62			3		
India	60	8	650%	4	1	300%
Brasil	61	29	110%	3	2	50%
México	49	37	32%	1	2	-50%
Venezuela	46	22	109%	1	1	0%
Otros países	764	417	83%	26	19	37%
Total 500	14,900	10,300	45%	500	500	

Elaboración propia con datos de Fortune Global 500, 2004

Los resultados logrados en 2000 por las ETN de los países en desarrollo fueron impresionantes, en tanto que las ventas crecieron 56% y los activos foráneos en 21%, comparados con 1999. Las 50 ETN más grandes de los países en desarrollo, con el 29% de sus activos y 31% de los empleos foráneos generaron la mitad de sus ventas totales en el exterior; de estas 50 ETN casi el 70% corresponden a países asiáticos, de las cuales casi la mitad son originarias de China y Hong Kong. Por lo que hace a América Latina, aporta la cuarta parte de estas 50 ETN, de las cuales 75% corresponden a México y Brasil. Dentro de estas 50 ETN, sobresalen cinco empresas, Hutchison Whampoa (China), **Cemex (México)**, LG Electronics (Corea), Petróleos de Venezuela y Petronas (Malasia), cuyos activos foráneos representan casi el 50% del total; estas cinco empresas están presentes en la lista de los 100 ETN más importantes del mundo. (Cuadros 1.4 y 1.5)

CUADRO 1.4

PAISES DE ORIGEN DE LAS 50 ETN MAS GRANDES DE LOS PAISES EN DESARROLLO, 2000		
	% Activos foráneos*	# Empresas
Total		50
Asia	73.8	34
China	3.9	3
Hong Kong	38.9	11
Taiwan	1.4	2
Corea	13.4	5
América Latina	21.8	12
Argentina	1.0	1
Brasil	4.7	4
México	10.2	5
Africa	4.4	4

* % de participación en el total activos foráneos de las 50 ETN
Fuente.- WIR 2002, p.108

Es importante destacar que el nivel de transnacionalización (cuadro 1.6) de las empresas mexicanas clasificadas entre las 50 ETN es similar al de las empresas de Hong Kong y Singapur; entre las compañías mexicanas, sobresale **Cemex**, que está dentro del selecto grupo de empresas que de manera consistente han seguido una verdadera estrategia de globalización. En 2000, por primera vez el reporte WIR calculó el “índice de dispersión

global", que mide el grado de transnacionalización de una compañía considerando el número de países en que tiene operaciones; de acuerdo a dicho índice, Corea ocupó el 1er. lugar, correspondiendo a **México el 10º. lugar**, por arriba de Brasil (11º.), Malasia (12º.) y Hong Kong (13º.), y por debajo de Venezuela (4º.) y Chile (8º.).

CUADRO 1.5

RESUMEN DE LAS 50 ETN MÁS GRANDES DE PAISES EN DESARROLLO, 2000

	Totales	Foráneos	%
Activos	540,489	155,659	29
Ventas	391,429	189,897	49
Empleos	1,318	403	31

Activos y ventas en millones de dólares, empleos en miles

Fuente.- WIR 2002, p.102

Del análisis de todos los datos de los cuadros anteriores, resulta evidente el enorme poder económico que representan las ETN, razón por la que en los países anfitriones se les mira con una gran dosis de recelo. Entre los argumentos más frecuentes de los críticos de las ETN³⁵ se encuentran los siguientes:

1. **Son las figuras más representativas del capitalismo** de las grandes potencias, lo puede reflejarse en una falta absoluta de compromiso social con los países anfitriones.
2. **Significan una invasión de la soberanía y la seguridad nacionales**, ante la posibilidad de la toma de control de sectores estratégicos, como son el financiero, el alimentario ó la explotación de ciertos recursos naturales.
3. El alcance de **dimensiones económicas y de poder** muy difíciles de administrar por los países receptores.
4. **El privilegio de los intereses económicos** sobre cualesquiera otras consideraciones sociales, aunado al desplazamiento de los productores locales.

³⁵ Martínez Bobillo, op. cit., p. 84 y sgtes.

CUADRO 1.6

**ACTIVIDAD INDUSTRIAL DE LAS ETN MAS GRANDES DEL MUNDO
Y DE LOS PAISES EN DESARROLLO, 2000**

Industria	100 Globales		50 P.D.*	
	# Empresas	ITN**	# Empresas	ITN**
Automotriz	15	59.7		
Electrónica	12	50.5	7	42.1
Petrolera y minera	12	70.8	6	21.5
Farmacéutica/química	12	61.8	1	36.6
Alimentos, bebidas				
Y tabaco	8	70.1	6	35.6
Telecomunicaciones	7	45.4		
Diversificadas	6	51.1	11	40.5
Otras	6	60.6	6	32.8
Trading	5	26.8		
Utilities	5	47.8		
Comercio detallista	4	57.3		
Maquinaria	3	75.4		
Medios	3	85.4		
Metálica	2	57.7		
Transporte			4	54.6
Hierro y acero			3	21.6
Productos eléctricos			2	7.3
Construcción			2	50.1
Pulpa y papel			1	57.9
% del total		58.9		34.2

* P.D., países en desarrollo*; *ITN, el índice de transnacionalización es el cálculo del promedio de tres razones: activos foráneos/ activos totales, ventas foráneas/ ventas totales y empleos foráneos/ empleos totales
Elaboración propia con datos de WIR 2002, p.93 y 108

5. **Cambio en los valores socioculturales nativos**, al introducir distintos estilos y visión de la vida, de la organización social y política, del enfoque empresarial, la ética del trabajo, etc.

6. **Oportunismo político**; el rechazo de algunos grupos sociales a esta forma de penetración externa, permite maniobrar a ciertos políticos al tomar la bandera del nacionalismo como medio para el logro de sus fines particulares.

Pero no todo resulta negativo, cuando las ETN ingresan en los mercados locales; los estudiosos del tema encuentran aportaciones importantes para los países anfitriones:

1. **La transferencia de tecnología de punta a países en vías de desarrollo**; estos países generalmente dedican escasos recursos al desarrollo de tecnología, son las ETN las que la transfieren desde su matriz e invierten en esta materia en los países anfitriones.
2. **Reducciones muy considerables en los costos de fabricación**; las economías de escala les permiten a las ETN obtener costos inferiores a los de los fabricantes locales.
3. **Internacionalización y reducciones muy importantes en los precios al consumidor final**; como parte del proceso de competencia global, las ETN tienden a homogeneizar los precios en todos los países donde operan, con el consiguiente beneficio para el consumidor final que tiene acceso a productos a precios internacionales. En este sentido, en 1986 la publicación británica *The Economist* desarrolló un indicador conocido como "índice Big Mac", que es una forma de medir y explicar la teoría de la paridad del poder de compra, al comparar el precio de una hamburguesa medido en dólares americanos en los 120 países donde opera la ETN McDonald; Li Lian Ong, economista del FMI, desarrolló un estudio acerca de este índice titulado "The Big Mac Index, applications of purchasing power parity (PPP)".
4. **Homogeneización de los satisfactores disponibles en el mundo**; los mismos productos y servicios están disponibles con la misma calidad y precio prácticamente en todos los rincones del planeta y al alcance del consumidor final.
5. **La transculturización**, que hace posible en breve período de tiempo, la adopción de la visión empresarial y la ética del trabajo capitalistas, pero también de los valores de la democracia política.
6. **Impulso al desarrollo de la infraestructura básica, social y financiera.**

Entre las 500 empresas globales del reporte de Fortune correspondiente a 2000, sobresalen diez compañías, las primeras cinco de origen norteamericano, dos japonesas, una británica, y dos de capital mixto, pero todas con origen en algún país del G7; en cuanto a los sectores en que participan estas diez empresas, la número uno Exxon Mobil y dos más corresponden al sector petrolero, cuatro a la industria automotriz, WalMart, el mayor empleador del mundo con un millón trescientos mil empleos, corresponde al sector comercial, y dos más, General Electric y Mitsubishi, se clasifican como diversificadas.

Es indudable que el mundo de los negocios ha cambiado de manera importante en los últimos 35 años, pero si nos remitimos a 1970, encontraremos que entre las 10 empresas más grandes del mundo, figuraban las mismas petroleras y automotrices que en 2000, al igual que General Electric; las caras relativamente nuevas entre las “top ten” son WalMart y las japonesas Mitsubishi y Toyota.

CUADRO 1.7

PIB de las 10 mayores economías del mundo vs. Las 10 mayores empresas globales, 2000 en billones de dólares	
	PIB
1. EUA	\$ 9,810
2. Japón	\$ 4,765
3. Alemania	\$ 1,866
10. mayores globales	\$ 1,584
4. Reino Unido	\$ 1,427
5. Reino Unido	\$ 1,294
6. China	\$ 1,080
7. Italia	\$ 1,074
8. Canadá	\$ 701
9. Brasil	\$ 595
10. México	\$ 575

Fuente.- World Investment Report, 2002 y Global Fortune 500, 2001

Los ingresos totales de estas diez gigantescas empresas suman 1,584 billones de dólares, cifra que las ubicaría como la 4ª. economía del mundo, sólo por debajo del PIB de Estados Unidos, Japón y Alemania, pero por arriba de potencias como Reino Unido, Francia y China. El PIB de Brasil o de México, equivale a poco más del 35% de los ingresos de estas diez empresas, en tanto que el PIB de Italia o de Canadá equivale al 67% y al 44%, respectivamente. Tan solo los ingresos de las cuatro automotrices, General Motors, Ford, Daimler Chrysler y Toyota, que suman 632.5 mil millones de dólares, superan el PIB de México o de Brasil.

Por lo que se refiere al índice de transnacionalización (ITN), resultado del promedio de los indicadores del porcentaje de ingresos, activos y empleos de fuera del país de origen, destaca la británica Vodafone que ocupa el primer lugar con 81.4 de ITN, aunque por ingresos se ubica en el sitio 212 entre las 500. De las 10 mayores empresas, British Petroleum tiene el mayor ITN con 76.7, en tanto que WalMart y Daimler Chrysler son las de menor ITN con 24. Es relevante el caso de la mexicana Cemex, cuyo ITN alcanza 60.9, muy por arriba de las grandes automotrices (de 24 a 35), aunque por ingresos, 5,621 millones de dólares, no alcanza a figurar entre las 500 empresas más grandes del mundo según Fortune, cuyo piso son ingresos por 10 mil millones de dólares. (Cuadros 1.7 y 1.8)

CUADRO 1.8

LAS 10 MAYORES EMPRESAS GLOBALES , 2000
Y SUS INDICADORES DE TRANSNACIONALIZACION
Ingresos y activos en millones de dólares US.

Posición 500 de Fortune	Activos foráneos	Corporación	Matriz	Sector	ITN	Ingresos		Activos		Empleos	
						totales	%ext	totales	% ext	totales	% ext
1	3	Exxon Mobil	EUA	Petróleo	67.7	206,083	69.4	149,000	68.3	97,900	65.4
2	28	WalMart	EUA	Comercio	24.3	191,329	16.8	78,130	32.9	1,300,000	23.1
3	5	General Motors	EUA	Automotriz	31.2	184,632	26.1	303,100	24.8	386,000	42.8
4	38	Ford Motor	EUA	Automotriz	30.1	170,058	30.4	283,390	7.0	350,117	52.9
5	16	Daimler- Chrysler	Ale/EUA	Automotriz	24.0	152,446	32.0	187,087	nd	416,501	20.0
6	6	Royal Dutch-Shell	Hol/ R Unido	Petróleo	57.5	149,146	54.4	122,498	61.1	95,365	57.0
7	7	British Petroleum	Reino Unido	Petróleo	76.7	148,062	71.3	75,173	76.4	107,200	82.4
8	2	General Electric	EUA	Diversificada	40.3	129,853	38.1	437,006	36.4	313,000	46.3
9	nd	Mitsubishi	Japón	Comercializadora	nd	126,579	nd	64,375	nd	42,000	nd
10	8	Toyota Motor	Japón	Automotriz	35.1	125,575	49.6	154,091	36.3	210,709	nd
		subtotales				1,583,763		1,853,850		3,318,792	
212	1	Vodafone	Reino Unido	Telecom.	81.4	11,747	63.2	222,326	99.5	29,465	81.4
nc	76	Cemex	México	Cemento	60.9	5,621	53.9	15,759	69.1	25,884	59.7

Elaboración propia con datos de Fortune Global 500, 2001 y World Investment Report 2002

ITN.- Índice de transnacionalización = promedio de los indicadores % ingresos, activos y empleos en el extranjero

nd = no disponible, nc =no computable

En el campo de estudio de las ETN y para entender la enorme importancia de las mismas en la economía global y en específico en el Comercio internacional, la teoría o paradigma que nos resulta más interesante es la desarrollada por Michael Porter, ya que es la primera teoría que considera a la empresa como factor fundamental de la competitividad. A partir de la tesis de que “la competitividad de un país se alcanza por la suma de la competitividad de sus empresas”, ya que es en estas donde reside la verdadera creación de valor económico; se infiere que el desarrollo económico de un país está en relación directa con el crecimiento de sus empresas, pero medido de acuerdo a los estándares internacionales.

En la Economía globalizada de hoy, la competitividad es un requisito indispensable para toda empresa que pretenda, no sólo sobrevivir, sino desarrollarse con éxito y retribuir de manera adecuada a sus inversionistas. La empresa trascendente sustenta su desarrollo en la llamada ventaja competitiva, que exige además ser sustentable y sistémica. Los conceptos teóricos planteados en este capítulo, dan soporte al realismo económico de las ETN, moderno caballo de Troya de los países desarrollados; para entender la importancia y el valor económico de las ETN, es conveniente considerar que 80% de las 100 más grandes del globo corresponden a los países que integran el G7, que a su vez acumulan las dos terceras partes del PIB mundial.

Capítulo II

LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO

2.1 Antecedentes recientes del Comercio exterior de México

México no ha sido ajeno a la Historia económica reciente de los últimos sesenta años. Por lo que se refiere a las actividades de nuestro Comercio exterior en los últimos 60 años ¹ estas se pueden dividir en tres etapas:

- a) De 1947 a 1972, la etapa conocida como del **desarrollo estabilizador**, caracterizada por la industrialización vía la sustitución de las importaciones, que permitió el tránsito de una economía predominantemente agrícola a una de industrialización incipiente, mediante la defensa de la industria nacional hasta el extremo de establecer barreras a la entrada de la IED en aquellos sectores donde ya operaba el capital nacional; sin embargo el exacerbado proteccionismo llevó a una baja competitividad del aparato productivo, muy por debajo de los estándares internacionales, además de a un constante déficit en la balanza comercial.
- b) De 1972 a 1982, la etapa del **estado intervencionista**, caracterizada por una política fiscal expansionista y el consiguiente aumento desmedido en la deuda pública y su servicio. Cuenta Aldo Flores ² que un empresario le reveló que “la decisión del gobierno del presidente López Portillo (1976-82) de postergar el ingreso al Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), cambió dramáticamente el curso de la historia (económica) de México. Fue el rechazo a un modelo económico totalmente diferente, con políticas macroeconómicas disciplinadas y la promoción de las exportaciones”. Tras el rechazo al GATT, el gasto gubernamental financiado por préstamos del exterior explotó y el país entró en la más profunda crisis económica del último medio siglo, que entre otros eventos, finalmente condujo a la estatización de la banca. En la siguiente administración (1982-88), de acuerdo a la versión oficial, la decisión de ingresar al GATT fue un asunto de política interna, afirmación que pocos comparten ante las evidencias de presiones externas de parte de los acreedores extranjeros frente a la profunda crisis económica que enfrentó el gobierno del presidente Miguel de la Madrid (1982-88), que llevó a devaluar el peso mexicano de menos de \$100 hasta arriba de \$2,200 (de los llamados viejos pesos).
- c) De 1985 a nuestros días, la etapa de **liberalización comercial** orientada a la inserción de México en la economía mundial, caracterizada por la privatización de la industria y la banca hasta entonces en manos del gobierno, y la apertura

¹ Solleiro y Simoncen, México 2010, Centro de estudios estratégicos nacionales, p. 240

² Flores, Aldo, Proteccionismo vs. libremercado, FCE, p.322

comercial como instrumento para buscar la competitividad e inserción del país en la economía global. Posterior a la firma del Tratado comercial con los Estados Unidos y Canadá, conocido como TLCAN, el gobierno inició los procesos para negociar y firmar acuerdos comerciales con diversos países, con el propósito de abrir nuevos mercados para las exportaciones mexicanas. Pero estas nuevas condiciones de libre mercado, donde hay que enfrentar a los productores internacionales, instalados en los caminos de la productividad y la competitividad en términos globales, encontraron en franca desventaja a la planta productiva nacional, que ante la comodidad del proteccionismo gubernamental del pasado reciente, se habían olvidado de aspectos como la inversión en I&D de tecnología para la mejora y desarrollo de nuevos productos, mejora de la calidad, disminución de los costos de fabricación y de los precios, entre otros.

2.2 Los tratados de libre comercio suscritos por México

En la teoría económica, los acuerdos comerciales pretenden homogeneizar las condiciones de competencia para todos los países participantes, sin embargo en la práctica los productores de los países desarrollados cuentan con ventajas competitivas sostenibles que les permiten competir con ventaja frente a los productores locales de los países en desarrollo, de tal manera que en el transcurso del tiempo tienden a desplazarlos dentro de sus propios mercados.

En las últimas dos décadas, México transformó su Economía y pasó de una prácticamente cerrada a una de las economías más abiertas en el mundo, y en consecuencia, integrada a los flujos internacionales de inversión y comercio; este proceso implicó dos etapas, la primera consistió en el desmantelamiento del modelo de sustitución de importaciones mediante la disminución unilateral de las barreras comerciales a las importaciones, seguida de una segunda etapa caracterizada por la formalización de tratados de libre comercio e inversión con los socios comerciales más importantes para México. Hoy, nuestro país es una de las naciones con más tratados de libre comercio en el mundo, y además es el único país del continente americano que tiene tratados suscritos con EUA y la UE.

La apertura comercial de México comenzó en 1986 con el ingreso al GATT, a partir del cual contrajo diversos compromisos multilaterales en materia de Comercio Internacional. En 1995 nuestro país se incorporó a la Organización Mundial de Comercio OMC, el nuevo marco multilateral de Comercio cuyo propósito es la liberalización del comercio mundial sobre la base de la no discriminación en materia de aranceles y otras medidas no arancelarias. En el tema de los tratados regionales destaca el Tratado de Libre Comercio para Norteamérica TLCAN, suscrito por Canadá, Estados Unidos y México, mismo que entró en vigor el 1º de Enero de 1994, y que tiene como antecedentes acuerdos previos y por separado con los dos socios comerciales. El TLCAN tiene ventajas muy claras en los ámbitos económico y comercial, el atractivo de la entrada al mercado más grande del

mundo permite que la inversión extranjera fluya y crezca de manera importante hacia México, con el consiguiente impacto positivo en la economía nacional.

El TLCAN ha beneficiado de manera importante a México (Cuadro 2.1), empezando porque sin el tratado le hubiera resultado muy difícil enfrentar de manera exitosa la crisis conocida como “el error de diciembre de 1994”, al contrario de lo que le aconteció con la crisis de septiembre de 1982, cuando la economía mexicana era muy cerrada, de manera que los efectos para el país en ese entonces fueron devastadores. Entre los beneficios aportados por el TLCAN a México, tenemos que los consumidores intermedios y finales hoy pueden obtener insumos a precios más bajos y de mayor calidad que en el pasado, así como los trabajadores que laboran en la industria exportadora están obteniendo ingresos muy superiores al resto de los que trabajan para el sector interno. No obstante, la mayoría de los analistas coinciden en que las ventajas del TLCAN para nuestro país se están agotando; entre otras causas por la caída de nuestra competitividad en términos internacionales, la firma de TLC de EUA con otros países de América Latina, y desde luego por la agresiva competencia de China en el mercado norteamericano.

Cuadro 2.1

Evolución del intercambio comercial de México a partir del TLCAN 1993-2003		
	1993	2003
Comercio exterior (% PIB)	29.1%	49.5%
Exportaciones	12.9	24.4
Importaciones	16.2	25.1
Inversión externa directa (en MM de USD)	4,389	11,372
Exportaciones a EUA (como % del total)	83%	90%
Balanza comercial con EUA (en MM de USD)	-1,663	34,452

Fuente.- INEGI y Banxico

A partir del TLCAN, el gobierno mexicano elaboró una estrategia orientada a buscar otros tratados semejantes en regiones que ofrecieran oportunidades comerciales para nuestro país, el resultado ha sido la suscripción de otros ocho tratados de libre comercio. Se amplió el acuerdo económico suscrito con Chile; en 1995 se suscribió el acuerdo con Colombia y Venezuela y entraron en vigor los acuerdos con Bolivia y Costa Rica; en 1998 se suscribió el acuerdo con Nicaragua; para 2000 se suscribieron acuerdos con Israel, con Honduras, Salvador y Guatemala (Triángulo del Norte) y con la Unión Europea UE. Revisemos en particular la relación comercial entre México y la UE; en materia de Comercio exterior es clara la dependencia de México con los Estados Unidos, para 2000 casi el 90% de las exportaciones estaban destinadas a ese país y el 75% de las importaciones provenían del mismo país, en tanto que la UE representaba alrededor del 5% del comercio exterior mexicano. Pero indudablemente, después del TLCAN, el TLCUE es el más importante de los Tratados signados por México hasta ahora, por lo que resulta conveniente hacer algunas consideraciones respecto de este último. La Unión Europea es el 2º. socio comercial de México, no obstante en los años recientes el comercio entre ambas entidades ha descendido de 11.4% del total de nuestro CE para 1990 a 8 % para 2004.³

A la sombra del TLCUE, México eliminó los aranceles en 47.6% de los productos industriales que importa de la UE y el resto lo hará de manera paulatina para alcanzar el 100% en 2007. Por su parte, la UE eliminó de inicio los impuestos a importaciones de 82% de las manufacturas mexicanas y la desgravación de las restantes se dio en 2003. El TLCUE incluye aspectos de cooperación entre ambas entidades, destacan los programas European Community Investment Partners ECIP y AI-Invest y Ariel, que promueven inversiones mixtas, alianzas estratégicas e intercambio de información de negocios; actualmente operan eurocentros en las instalaciones de Nacional Financiera NAFIN, Banco de Comercio Exterior BANCOMEXT y la Cámara de la Industria de la Transformación CANACINTRA. Es por todo lo anterior que el TLCUE, en el futuro podría representar un contrapeso respecto a la relación con los EUA, al margen de las posibilidades de la Cuenca del Pacífico y las dificultades para consolidar un TLC con el resto de América Latina en el corto plazo. Para la UE, México representa una plataforma de exportación para la penetración al vasto mercado que representan los EUA y Canadá.⁴

Pero ¿cuáles son los escenarios futuros en materia de Tratados comerciales? Los analistas pronostican que México duplicará su comercio con la UE en los siguientes años, de manera que avanzaría de la posición 32 que hoy ocupa, a la 15 como proveedor de manufacturas y productos agrícolas a la UE en los próximos diez años. Al mismo tiempo la expectativa es que los flujos de inversión crezcan en importancia, de tal manera que el TLCUE sea un real contrapeso del TLCAN.

En el horizonte está la suscripción de acuerdos con los países de Asia, el más reciente de los cuales es el firmado con Japón (2004), y la incorporación a la Alianza para el Libre Comercio de América ALCA (2005), aunque parece difícil negociar tratados que sean

³ El Señor de los Tratados, Expansión, junio de 2000, p. 40 y sgtes.

⁴ El Señor de los Tratados, op. cit., p. 40 y sgtes.

claramente ventajosos para México. Por otro lado el ingreso de China a la OMC esta teniendo repercusiones negativas para la industria mexicana, como en el caso de la textil, la del calzado y la del juguete, por citar algunas. Los analistas coinciden en que **los retos de la presente década** ya no estarán propiamente en la negociación de nuevos tratados, sino más bien **el lograr que el efecto positivo en las exportaciones** de los que ya están suscritos, en vigor o por operar, **se puedan transmitir al conjunto total de nuestro sector productivo** y que no se limite solamente a un segmento pequeño de regiones y empresas .

2.3 Situación actual del sector externo

En los inicios del siglo XXI, el sector externo es el motor de la economía mexicana; el comercio exterior, incluyendo las exportaciones petroleras y los flujos de la IED, tiene un gran peso en la generación del PIB. En primer término es pertinente entender como funciona el sector exportador en nuestro país, por lo que resulta conveniente describir de manera muy breve las tres formas básicas de organización que se distinguen en las empresas exportadoras⁵:

El programa maquilador, iniciado en 1965 con el objetivo de industrializar la frontera norte de México por medio de la subcontratación internacional; las maquiladoras se caracterizan por la internalización, que consiste en el intercambio de insumos y productos ensamblados entre dos plantas, una de ellas en territorio mexicano.

El modelo multidivisional, que se caracteriza por su integración horizontal y vertical y lo encontramos en las industrias maduras de producción masiva, como es de caso de las industrias del acero, vidrio, cemento, petroquímicos secundarios y la de autopartes; la expansión de estas industrias se apoya en diversas estrategias, que van desde las asociaciones estratégicas con socios extranjeros para abastecer nuevos mercados y protegerse de la competencia internacional, hasta la adquisición de plantas en el exterior para afianzar su posición comercial dominante.

El modelo flexible, está conformado por una compleja red de producción apoyada en los complejos justo a tiempo (JAT), como en el caso de las plantas automotrices instaladas en las plazas de Hermosillo, Chihuahua y Ramos Arizpe. Este modelo está dominado por las grandes ETN, que requieren de una red de proveedores a escala mundial con tecnología avanzada.

En este punto, es pertinente el análisis del sector exportador en los recientes veinte años. Entre 1985 y 2004, México incrementó su volumen de exportaciones de 19 mil millones a 188.6 mil millones de dólares, ¡un 993%! , para convertirse en la onceava potencia exportadora en el mundo; en el mismo período duplicó su participación de mercado en

⁵ Ramírez, José Carlos, Los modelos de organización de las industrias de exportación en México, Revista de Comercio Exterior, diciembre 2001, p. 1121

Norteamérica, región que representa alrededor del 90% de sus exportaciones, para 2004 México fue el 3er. proveedor de E.U.A., solo después de Canadá y China.

La composición de las exportaciones mexicanas cambió de manera significativa en el período entre 1985 y 2000, la exportación de productos primarios y básicos descendió del 55 al 16%, en tanto que la exportación de productos no básicos creció de 42 al 80%; casi dos tercios de la producción de exportación proviene de filiales de ETN, los diez productos líderes de exportación que representan la mitad del total, se concentran en las industrias automotriz y electrónica. En el caso del sector automotriz, las exportaciones de General Motors, Daimler Chrysler, Volkswagen y Nissan han convertido a México en una plataforma de exportación de clase mundial; en 2000, las exportaciones de estas cinco ETN sumaron 25 mil millones de dólares, para una participación del 14% en el total de las exportaciones. Por lo que se refiere a la industria electrónica, la filial de IBM en México exportó 10 mil millones de dólares en el mismo año, que representó 5% del total.⁶

Es preciso hacer algunas acotaciones al “milagro” exportador mexicano: la industria maquiladora tiene un peso significativo en las exportaciones (alrededor del 50%), la alta dependencia del mercado de los E.U.A., la exportación petrolera (12.5 % en 2004) y su peso en los ingresos fiscales, la concentración de la actividad exportadora (18 productos representan la mitad de las exportaciones), 285 empresas concentran un tercio de las exportaciones y un tercio de las mismas provienen de 5 de las 32 entidades federativas, y finalmente considerar que el contenido nacional de las exportaciones lamentablemente es reducido y pocas ETN tienen actividades de diseño y desarrollo tecnológico en el país.⁷

Por lo que se refiere a las importaciones, en la misma década de los años noventa, la tasa media de crecimiento fue de 16% en contraste con la de las exportaciones de 12%, lo que se reflejó en un crecimiento negativo constante en la balanza comercial. En el caso de las importaciones, la dependencia de los E.U.A es relevante (casi 80% del total) y 18 productos representaban más del 40% de las compras al exterior. Es muy importante ubicar la trascendencia de incorporar a la planta productiva nacional al comercio exterior. Si se considera que el 75% de las importaciones son de bienes intermedios, encontramos que existe una gran oportunidad de rearticular las cadenas productivas si el país es capaz de sustituir muchas de las importaciones por medio de las Pymes (empresas con menos de 250 trabajadores y ventas anuales menores a 2010 Salarios mínimos), que representan el 99% de los establecimientos, ocupan el 78% de la mano de obra y aportan el 69% del PIB. Los principales problemas que enfrentan las Pymes son la falta de financiamiento, la insuficiente capacitación de los RR HH y el nivel de competitividad en calidad y precio.⁸

⁶ World Investment Report 2002, p. 173 y sgtes.

⁷ Solleiro y Simoneen, op. cit., p.256

⁸ Solleiro y Simoneen, op. cit., p.264

POSICION DE MEXICO EN EL RANKING MUNDIAL EN DIFERENTES INDICADORES

LUGAR	INDICADOR	FECHA	FUENTE
49/62	Indice de globalización	2003	UNCTAD
47/102	Crecimiento de la competitividad	2003	World Economic Forum
48/102	Competitividad empresarial	2003	WEF
54/102	Ambiente macroeconómico	2003	WEF
50/102	Gobierno	2003	WEF
72/110	# permisos para abrir un negocio	2002	WEF
70/110	# días para abrir un negocio	2002	WEF
85/110	Costo para abrir un negocio	2002	WEF
21/106	Costo para registrar una empresa	2003	World Bank
110/110	# procedimientos para solucionar un conflicto legal	2003	WB
46/110	Costo para solucionar un conflicto legal	2003	WB
70/110	Duración para solucionar un conflicto legal	2003	WB
129/133	Trámites para contratación o despido de personal	2003	WB
57/102	Percepción de la corrupción en el país	2002	Transparencia Internacional
106/138	Crédito total otorgado al sector privado	2003	WB
69/123	Libertad económica	2003	Fraser Institute
39	Reservas de gas natural	2003	Depto. Energía de E.U.
55/175	Indice de desarrollo humano	2003	Prog. N.U. para el desarrollo
52/140	Gasto en I & D / PIB	2003	UNCTAD
2,233	# empresas con norma ISO 9001 en México	2002	Intl. Org. Standardization
40,997	# empresas con norma ISO 9001 en China	2002	Intl. Org. Standardization
68	Computadoras por cada 100 habitantes	2001	Unión Intl. Telecomunicaciones
68	Celulares por cada 100 habitantes	2001	Unión Intl. Telecomunicaciones
100	Líneas fijas por cada 100 habitantes	2001	Unión Intl. Telecomunicaciones
81	Usuarios de internet por cada 10 mil habitantes	2001	Unión Intl. Telecomunicaciones
\$5.58	Precio del gas natural en México(dls. x millón BTU)	2003	Depto. Energía de E.U.
\$5.28	Precio del gas natural en E.U.	2003	Depto. Energía de E.U.
\$2.41	Precio del gas natural en China	2003	Depto. Energía de E.U.

Nota.- Lugar de México / # países considerados

En materia de Comercio exterior, México requiere de una inteligente **visión de largo plazo**. El sector externo ha crecido de manera vertiginosa en la última década, su contribución a la riqueza nacional se manifiesta en renglones estratégicos de la economía como son las balanzas comercial y de pagos y el impacto en el desarrollo del país, pero en particular de algunas de sus regiones. Articular la economía nacional a la mundial exige de un esfuerzo extraordinario por aumentar al máximo posible la eficiencia y competitividad de todos los agentes económicos y de la sociedad, para lo cual se requiere de nuevas políticas en materia tecnológica, industrial y comercial, temas que se analizarán más adelante en este capítulo.

Para tratar de entender la competitividad de México en el concierto global, es preciso comparar la posición de nuestro país en diferentes indicadores frente a otras naciones, que compiten por los recursos de la IED, para esto hemos procedido a elaborar el Cuadro 2.2 que presenta la posición que ocupa México en el ranking mundial. Del análisis de dicho cuadro encontramos que en términos generales el país se ubica de la mitad de la tabla hacia abajo; así identificamos que en indicadores de globalización, calidad de gobierno, libertad económica, crecimiento de la competitividad, y competitividad empresarial, nos situamos a media tabla, en tanto que en costos, número de permisos y días para abrir un negocio y duración para la solución de un conflicto legal nos ubicamos dentro del segundo tercio del ranking. Pero donde México se sitúa en los últimos lugares de los indicadores es en la cantidad de procedimientos para solucionar un conflicto legal, la tramitación para la contratación o despido de los trabajadores y los créditos totales otorgados al sector productivo. Un par de datos comparativos con el dragón emergente chino, nos ponen en franca desventaja en el número de empresas con norma ISO 9001, 2233 de México por 40,997 de China, en tanto que el precio del gas natural es más del doble en nuestro país.

2.4 El modelo del Doble Diamante de la competitividad

La ventaja comparativa se obtiene a partir de las diferencias en los costos de los insumos de la producción, en tanto que **la ventaja competitiva** se logra a partir de las diferencias en la capacidad de transformar dichos insumos en bienes y servicios para el logro de la maximización de utilidades, de manera que incorpora conceptos como los métodos de producción, el desarrollo de tecnologías, la organización y las habilidades gerenciales, mismos que le permiten a una empresa desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores directos e indirectos.⁹

Las ventajas comparativas se han trasladado de los factores tradicionales al conocimiento incorporado en los procesos de organización, producción y mercadeo, de manera que **la tecnología es el factor nuclear de la competitividad**; en la actual redefinición de la división internacional del trabajo, es importante reconocer que en la transición tecnológica, los países en desarrollo adoptan la política comercial impuesta por los centros de dominio regional y global. La excepción a lo anterior son los países del sudeste de Asia (Taiwan,

⁹ Romo, David y Abdel, Guillermo, revista de Comercio Exterior, marzo 2005, p.200 y sgtes.

Corea, Hong Kong, Malasia, Singapur, Taiwán y Tailandia), que convirtieron las políticas industrial y comercial en ventajas comparativas que impulsaron su crecimiento económico, en contraste con otros países en desarrollo. Como parte de su estrategia de competitividad y desarrollo, los países asiáticos en cuestión hicieron una selección de tecnologías que decidieron impulsar y la estrategia comercial que siguieron estuvo acorde con sus objetivos nacionales.¹⁰

Para desarrollar un marco teórico que nos ayude a clarificar el funcionamiento y los posibles beneficios de los tratados de libre comercio TLC's, es conveniente retomar los conceptos de la teoría de Porter acerca de la **ventaja competitiva**, la cual establece que **la competitividad de un país se alcanza por medio de la competitividad de sus empresas. La competencia se pierde o se gana en industrias específicas, el desempeño total de las empresas de un país determina la situación que guarda la economía de una nación y su capacidad de competir con éxito en el entorno global.** El "sistema del Diamante"¹¹ plantea que las ventajas competitivas están sustentadas en cuatro determinantes :

1. **Condiciones de los factores de la producción**
2. **Condiciones de la demanda**
3. **La rivalidad en el mercado interno**
4. **Empresas relacionadas horizontal y verticalmente.**

La tesis de Porter tiene como objetivo central el desarrollo de un marco conceptual que resulte de utilidad a la empresa en la toma de decisiones estratégicas para su desarrollo y crecimiento y que también le sea útil al gobierno para la formulación de las políticas necesarias para la promoción de la competitividad más allá de las propias fronteras. A partir de este objetivo, se pueden plantear cuatro premisas clave:

1. Los factores que pueden generar ventajas competitivas difieren de una industria a otra.
2. La empresa genera y conserva sus ventajas competitivas a través de la innovación y la mejora continuas y su explotación en los mercados internacionales.
3. La empresa global e internacionalmente competitiva, realiza parte de las actividades de la cadena de valor fuera del propio país de la matriz, para potenciar los beneficios derivados de la disponibilidad de una red internacional.
4. Para darle sustentabilidad a las ventajas competitivas se requiere del planteamiento global de las estrategias de la empresa.

A partir de los trabajos de Porter se ha desarrollado **el modelo del Doble Diamante**¹², que se aplica cuando dos o más países se integran en un solo mercado, como sucede con los tratados de libre comercio y específicamente con el TLCAN conformado en primera instancia por Canadá y los E.U.A. y en una segunda etapa con la integración de México. La

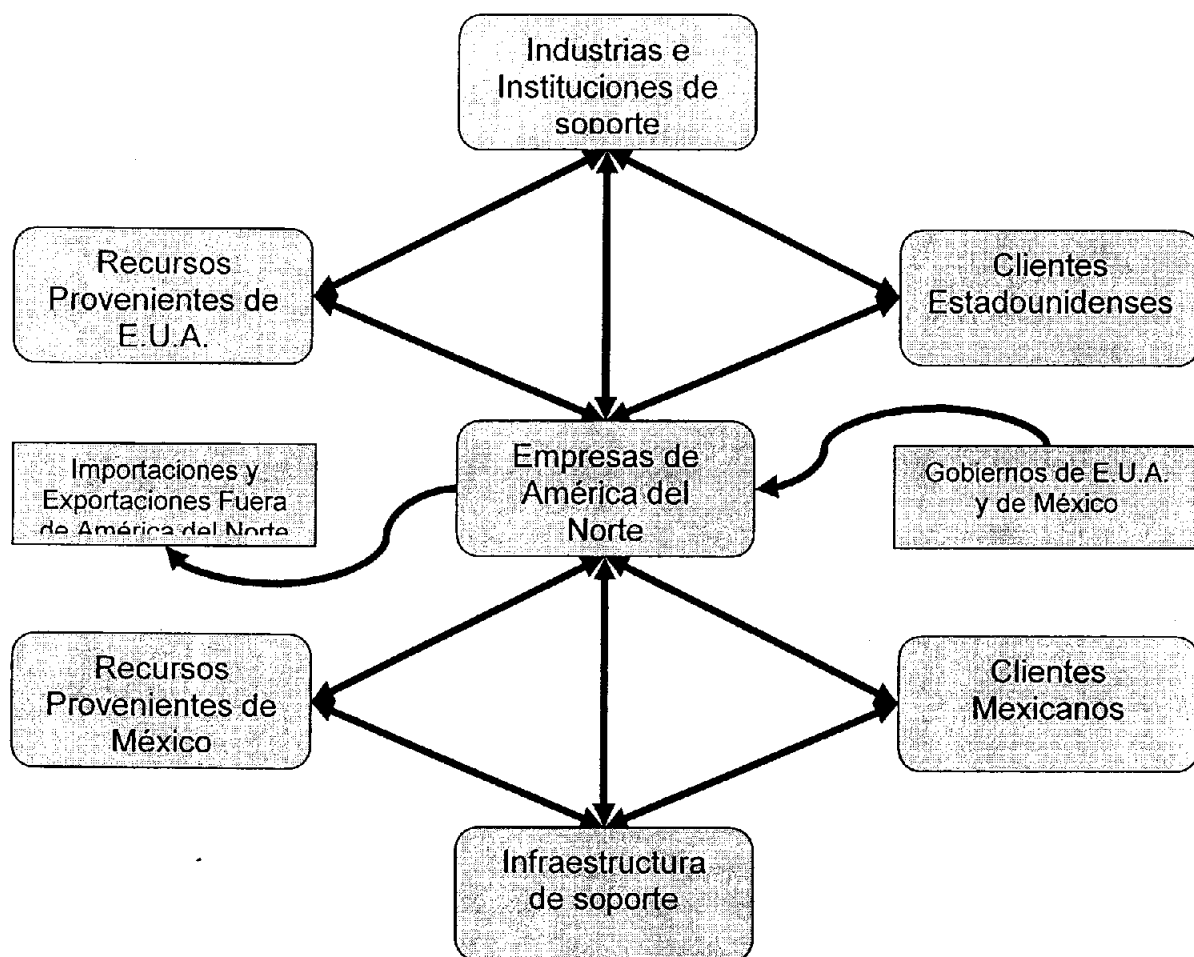
¹⁰ Vega, Ma. Teresa, Relación entre tecnología y política comercial, p. 156 y sgtes.

¹¹ Porter, op. cit.

¹² Rugman, op. cit., p. 476 y sgtes.

implantación del modelo del Doble Diamante debe impulsar a empresarios y gobiernos a actuar de un modo más productivo, estimular a los dirigentes de países con economías emergentes a tener una perspectiva internacional, de tal manera que la utilización eficaz del Doble Diamante constituye el primer paso hacia el éxito global.

El Doble Diamante de E.U.A. - México¹³



Así encontramos que las industrias mexicanas producen para el propio mercado, pero también para los mercados canadiense y estadounidense, de tal manera que ahora las empresas nacionales compiten con las que operan en los otros dos países, lo que las obliga a desarrollar capacidades competitivas al nivel de sus nuevos socios, a la vez que competidores. Si vemos a los tres países como un solo mercado entonces habrá que:

¹³ Rugman, Alan, op. cit., p. 477

- a) Desarrollar satisfactores innovadores que cumplan de manera simultanea con las preferencias de los consumidores de toda la región, reconociendo el liderazgo del consumidor más exigente para el desarrollo y mejora de los productos.
- b) Utilizar las industrias de soporte y la infraestructura de los tres países.
- c) Emplear con mucha flexibilidad al capital humano de la región.

El modelo del Doble Diamante trata de explicar el funcionamiento del mercado integrado por los tres países signatarios del TLCAN, la inevitable articulación de sus economías y el imperioso requerimiento para el sector empresarial mexicano de disponer de tecnología avanzada que le permita competir de acuerdo a los estándares internacionales, como una estrategia de sobrevivencia frente a la competencia que representan las poderosas ETN; sin embargo la mayoría de las empresas nacionales se encuentran en el estadio de la competitividad efimera, todavía muy lejos de alcanzar los parámetros de la competitividad robusta.

Dentro de este orden de ideas, encontramos que existen muy pocas empresas nacionales con recursos para invertir en E.U.A. ó Canadá, de manera que la estrategia mexicana se sustenta fundamentalmente en el comercio con sus nuevos socios. El vínculo de México con la economía estadounidense, en particular, se ha vuelto cada vez más estrecha, de modo que su crecimiento económico depende en gran medida de su participación en el mercado norteamericano. México también es un importante cliente para los productos de Norteamérica, al tiempo que se amplían los nexos de las compañías mexicanas con sus iguales del otro lado de la frontera, como sucedió en el caso de Cifra con Walmart, donde los proveedores de la primera encontraron acceso a las tiendas de la segunda en los E.U.A., o el caso de Cemex, cementera mexicana que se ha establecido en el suroeste del país vecino donde ahora es el principal productor, además del caso de la industria maquiladora que es una de las fuentes más importantes de divisas para México, y particularmente la industria automotriz, donde los fabricantes norteamericanos han instalado enormes plantas en suelo mexicano para la producción de autos de exportación.

2.5 El destino de la inversión para el desarrollo de la competitividad de las empresas en México

El actor principal en el desarrollo de las ventajas competitivas es la propia empresa, a la que le corresponde crear e impulsar tales ventajas dentro del marco de la competencia del libre mercado. El concepto fundamental en cualquier sistema económico es la **inversión**, que implica la utilización de los recursos de capital para movilizar los factores de la producción que se transformarán en productos o servicios con un valor de cambio superior al utilizado en su elaboración y capitalizable al comercializarse en el mercado. Desde la perspectiva de la Macroeconomía, la inversión es la forma de asegurar la reproducción y acumulación de los factores productivos y de los satisfactores para el consumo de la sociedad; en tanto desde la visión de la microeconomía, es la mejor forma de sostener la operación y el crecimiento de las empresas.

Del análisis del informe “Las 100 empresas que más invierten en México”¹⁴, se obtienen conclusiones muy interesantes; según el estudio, en el período 1997-2001 el monto de la inversión alcanzó 133 mil millones de dólares, cuya distribución correspondió en 80% a empresas nacionales y 11% a empresas de Estados Unidos. Al centrar el análisis en 10 ETM, encontramos que han aportado el 20% de la inversión, con una alta concentración de esta en los rubros de equipamiento, cerca de 10 mmd, adquisiciones en el exterior, alrededor de 9 mmd y ampliación de la planta productiva, poco más de 4 mmd, pero con inversiones muy escasas en I & D, aproximadamente 500 millones de dólares, y en capital humano, escasos 160 millones de dólares. (Cuadro 2.3)

Inversión en I & D

Los tiempos de la ventaja comparativa sustentada en los recursos naturales y la mano de obra barata son cosa del pasado. Hoy se habla de ventajas competitivas basadas en la investigación y el desarrollo tecnológico. Según Conacyt, de cerca de 3 millones de empresas registradas en México, solo 300 invierten en I & D; las 100 empresas estudiadas destinan en promedio 2% del presupuesto total de inversiones, comparado con las empresas globales que invierten el mismo 2% pero de sus ingresos totales. En términos de PIB, la inversión en México para I & D es de 0.4%, en tanto que los países desarrollados es de 2 a 4%.

El TLCAN atrajo a México, de manera particular en las regiones norte y centro del país, la especialización productiva y la formación de clusters exportadores de las industrias automotriz, equipo eléctrico y electrónica. Sobresalen las inversiones en I & D realizadas por dos empresas extranjeras; Delphi Corporation, el mayor fabricante mundial de autopartes eléctricas y mecánicas, instaló en Cd. Juárez el Mexico Technical Center, el más grande del mundo en el sector, donde se concentran 2,800 ingenieros e investigadores que se dedican al diseño y desarrollo de autopartes que se utilizarán en horizontes de uno a 15 años. El otro caso es el “Centro de ingeniería avanzada en turbomáquinas” CIAT, instalado en Querétaro por General Electric, que ocupa más de 500 ingenieros, que con el modelo 6-Sigma, diseñan, modelan y prueban partes, componentes, turbinas y generadores para las industrias eléctrica y aeronáutica.

La feroz competencia que representan las ETN para las empresas nacionales, ha impulsado a los grandes grupos industriales locales a emprender la instalación de sus propias unidades de I & D, algunas de las cuales se han transformado en verdaderos centros de desarrollo tecnológico; destacan en este rubro Cemex, Conдумex, Vitro, Hylsamex, Bimbo, Maseca y algunos otros grupos como las divisiones tecnológicas de Alfa y el Centro de I & D de Corporación San Luis en Michigan. Aunque se está lejos de alcanzar la anhelada independencia tecnológica, los esfuerzos en I & D de los empresarios nacionales han permitido no solo la sobrevivencia en los mercados local y globales, sino el desarrollo de tecnología propia, patentes internacionales, procesos productivos de clase mundial y la internacionalización.

¹⁴ Las 100 empresas que más invierten en México, revista Mundo Ejecutivo, 2002

Destino de la inversión productiva de las mayores 10 ETM, 1997-2001							
en millones de US dólares							
ETM	Inversión 1997-2001	Promedio anual	I&D	Informática	Equipamiento	Ampliación	Presencia intnl.
							RR.HH.
América Móvil	8,246	1,649		323.5	3,797	1,000	2,918
Cemex	6,902	1,381	195	351	933	1,454	3,665
Alfa	3,089	618	90	184	902	1,016	532
Femsa	2,216	443		40	1,568		28
Bimbo	1,321	264	80			368.6	736
Imsa	1,250	250			690		491
Vitro	1,766	353	35	110	911	429	140
Maseca	1,270	254		40	864		
Mabe	850	170	85	25.5	128	127.5	
IUSA	200	40					110
	27,111		485	1074	9,792	4,395	8,620
							161

Elaboración propia con datos de 100 empresas que más invierten en México, Mundo Ejecutivo, 2002

Inversión en sistemas tecnológicos e informáticos.

La competencia global exige de las empresas innovación constante y el desarrollo de productos con alto valor agregado para el consumidor, lo que implica invertir en la modernización del capital productivo, la adquisición de equipos de producción con alto contenido tecnológico y en sistemas informáticos integrales. En la última década se dio un avance gigantesco en la utilización de computadoras industriales, equipos de control automatizado y otras herramientas informáticas para el monitoreo, control y administración de las plantas industriales, así como en la aplicación de herramientas informáticas para la planeación, administración y gestión estratégica, tales como las “soluciones de negocios” MRP, SAP y ERP, por sus iniciales en inglés ¹⁵.

Los grupos industriales nacionales no han sido ajenos a la inversión en sistemas tecnológicos e informáticos para la gestión corporativa y la de la planta industrial. Las empresas estudiadas destinaron 5,800 millones de dólares a esta actividad, destacando el sector de telecomunicaciones que aportó más de la mitad de la inversión en este rubro. Es importante destacar que Cemex ha realizado inversiones considerables en el desarrollo de sistemas automatizados para el manejo de soluciones logísticas y portales de comercio B2B y B2C, por sus iniciales en inglés ¹⁶.

Inversiones en equipamiento y ampliación de capacidad instalada

A partir de la entrada en vigor del TLCAN, México se ha transformado en un centro internacional de manufactura y en la octava plataforma de exportación mundial. Así, la IED en un principio se dirigió al establecimiento de más de dos mil nuevas unidades de producción, así como a la expansión de la capacidad instalada; a este género de inversiones no fueron ajenos los grupos industriales nacionales.

La competencia global exige de las empresas inversiones importantes en los rubros de ampliación de la capacidad instalada, el equipamiento y modernización de la planta productiva. En el período 1997-2001, las 100 empresas estudiadas invirtieron casi 100 mil millones de dólares en estos rubros, de los cuales correspondieron 34 mil millones de dólares a modernización y equipamiento y 59 mil millones de dólares a proyectos de ampliación de la capacidad productiva.

Las grandes armadoras automotrices de origen extranjero e instaladas en territorio nacional, invirtieron alrededor de 5 mil millones de dólares en ampliaciones y modernización de sus plantas; otras inversiones importantes en el rubro de ampliaciones fueron hechas por las empresas comerciales, entre las que destacan Wal-Mart (IED) y Almacenes Liverpool.

¹⁵ MRP Management Resource Planning , SAP Systems Application Process, ERP Enterprise Resource Performing.

¹⁶ B2B Business to Business , B2C Business to Customer

Inversión en capital humano

A contracorriente de lo señalado por Michael Porter en el sentido que el principal factor cuyo desarrollo garantiza el progreso de las sociedades modernas es el factor humano, el promedio de la inversión en formación y desarrollo de recursos humanos de las 100 empresas analizadas no llega al 1% del presupuesto de inversión anual. Entre las empresas nacionales destacan Cemex y Bimbo que crearon más de 15 mil nuevos empleos en el período 1997-2001, a la vez que aumentaron el ingreso y el flujo de operación por empleado.

2.6 El programa de competitividad del Gobierno Federal

El Sistema del Diamante considera que para el desarrollo de las ventajas competitivas es importante la intervención del Gobierno, por medio de la implantación de diversas políticas económicas que sirvan para crear un entorno favorable de negocios. Más allá de los aspectos teóricos, es conveniente analizar entonces cuál es, en el terreno de los hechos, la contribución del Gobierno Federal para impulsar la competitividad a través del Plan Nacional de Desarrollo PND 2001-2006, considerando que un mayor costo país (cuadro 2.4) ha deteriorado el atractivo de México como destino de los flujos internacionales de inversión; entre otros factores por:

- a) El exceso de trámites para la operación de empresas
- b) Dificultad para tener acceso a financiamiento competitivo
- c) En materia de insumos, costos superiores a los internacionales
- d) El costo de mano de obra no es competitivo con respecto a economías como las asiáticas y las de Europa Oriental
- e) Un sistema fiscal poco competitivo a escala internacional.

En materia de la competitividad de nuestra economía, el PND 2001-2006¹⁷ reconoce los rezagos en diversas áreas: marco jurídico, telecomunicaciones e infraestructura física, acceso a financiamiento, desarrollo del capital humano, investigación y desarrollo tecnológico, entre otras. En tal sentido, el PND plantea una serie de estrategias para lograr elevar la competitividad nacional:

- a) Promover el desarrollo y la competitividad sectorial,
- b) Crear infraestructura y servicios públicos de calidad,
- c) Formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial,
- d) Impulsar una nueva cultura laboral y una reforma del marco laboral que amplíe las oportunidades de los trabajadores,

¹⁷ Ruiz de Chávez, Rocio, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, 2003, p.235 y sgtes.

- e) Promover una inserción ventajosa del país en el entorno internacional y en la nueva economía,
- f) Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información,
- g) Consolidar e impulsar el marco institucional y la mejora regulatoria que simplifiquen la carga administrativa de las empresas,
- h) Fortalecer el mercado interno,
- i) Instrumentar una política integral de desarrollo empresarial.

Cuadro 2.4

COMPARATIVO DE COSTO PAIS				
Factores	México	China	EUA	Japón
Tasa promedio de impuesto Corporativo sobre ingresos (1)	35%	15 a 24%	40%	34.5%
Contribución patronal a costos de seguridad social (2)	18.95%	0	8.9%	14.4%
Costo de la electricidad (3) para clientes industriales	\$0.047	\$0.032	\$0.042	\$0.132
Costo por llamada intnal.(4)	\$0.98	\$5.43	\$0.36	\$1.47
Costo de espacio de oficina (5)	\$392	\$150	\$484	\$1,478

Fuente.- El Mercado de Valores, Dic. 2002
 (1) % ingresos antes de impuestos
 (2) como % del PIB per cápita
 (3) dólares por KWH
 (4) dólares por llamada de 3 minutos a EUA, EUA a Europa
 (5) Costo en dólares/ m2

La Política económica de competitividad, PEC por sus iniciales, definida por el gobierno tiene como propósitos:

- 1) Mantener el empleo actual y acelerar la creación de nuevos empleos con mayor valor agregado, productividad y remuneración, en el corto plazo
- 2) Lograr tasas de crecimiento económico altas y sostenibles, apoyadas en empresas competitivas que se apoyen en la innovación y desarrollo tecnológico, en el largo plazo.

Como parte de una nueva política industrial, en julio de 2002 el gobierno anunció la creación del Consejo Presidencial de Competitividad, que analiza y evalúa los programas de doce ramas productivas para determinar los estímulos fiscales, financieros y de otros

tipos; en dicho Consejo participan diversas Secretarías del Ejecutivo Federal encabezadas por la de Economía, así como representantes de los organismos empresariales cupulares, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, la Confederación de Cámaras de la Industria y la Confederación Patronal de la República Mexicana. Debido a su importancia en la actividad económica y por su impacto en el empleo, el potencial exportador, capacidad de desarrollo de proveeduría nacional y la derrama económica regional, se eligieron doce ramas productivas para apoyarlas con programas especiales, dichas ramas son:

Aeronáutica, Agricultura, Automotriz(*), Comercio, Construcción, Cuero y Calzado(*), Electrónica(*), Maquiladoras de exportación(*), Químico, Software(*), Textil y confección y Turismo. (*) Con programas ya definidos.

En este orden de ideas, se formaron seis grupos de trabajo sobre los siguientes temas:

1. Financiamiento,
2. Energéticos,
3. Logística,
4. Contrabando y comercio ilegal,
5. Simplificación, regulación y competencia,
6. Blindaje agroalimentario.

Las primeras acciones concretas sujetas al análisis del Consejo de Competitividad se presentan en el cuadro 2.5

El tránsito hacia una competitividad real es una tarea en la que deben participar el gobierno federal, pero también los sectores productivo y social del país. Al gobierno corresponde desarrollar las condiciones que le permitan a las empresas alcanzar niveles de competitividad acordes con los estándares internacionales, tales condiciones son las siguientes:

- a) Crear un ambiente legal, político y macroeconómico estable y predecible
- b) Elevar la calidad y eficiencia en insumos, infraestructura e instituciones públicas
- c) Generar reglas e incentivos claros para la competencia, en aspectos como el desarrollo de capital humano, desarrollo e innovación tecnológica, infraestructura y estímulos fiscales
- d) Reforzar el Estado de Derecho, en aspectos concretos como establecer claramente los derechos de propiedad, combatir la corrupción de los funcionarios públicos combatir el contrabando y el comercio ilegal y mejorar la seguridad pública
- e) Avanzar de forma decisiva en el proceso de desregulación
- f) Propiciar el acceso a financiamiento oportuno y a tasas competitivas para los sectores industrial y comercial, en particular para las Pymes

Acciones concretas para la competitividad de México

Materia	Acción
Entorno de competencia	Hacer eficiente el manejo de mercancías en puertos
Laboral	Hacer eficiente el tiempo de corrección en prácticas desleales Vincular los programas de educación del país con los requerimientos de mano de obra del aparato productivo
Infraestructura	Impulsar la participación de empresas nacionales en la obra pública
Certidumbre jurídica	Instrumentar política coordinada con la SHCP para la incorporación de empresas al comercio formal
Combate al contrabando	Reforzar el control aduanero y reducir el costo de los trámites
Propiedad intelectual	Hacer eficiente el proceso aduanero y reducir el costo de los trámites
Mejora regulatoria	Medir la calidad de los servicios que presta el Estado en los tres niveles de gobierno
Empresarial	Crear un banco de información electrónica sobre agrupamientos industriales en el país, para impulsar las cadenas productivas

Fuente.- Revista El Mercado de Valores, NAFIN, diciembre 2002

La estrategia económica del actual gobierno federal señala que las líneas de acción deben incidir positivamente sobre los determinantes del crecimiento económico, es decir deben dirigirse a incrementar la acumulación de capital, a expandir la infraestructura nacional, a crear nuevas fuentes de trabajo, a desarrollar el capital humano y particularmente a mejorar la productividad de la economía, fuente primordial de crecimiento económico sustentable; aunque la productividad del país ha mejorado en los años recientes, no podemos perder de vista que si bien la economía de México por su tamaño está entre las primeras 10 del mundo, nuestro país ocupa el lugar 50 en ingreso per cápita, el 45 en crecimiento competitivo y el 55 en competitividad microeconómica, en tanto que la productividad por persona en México equivale al 40% de la de EUA, nuestro principal socio comercial¹⁸. Cuando nos encontramos a más de la mitad del sexenio (2000-2006), se puede apreciar que el avance en el desarrollo de las estrategias para impulsar la productividad y la competitividad nacionales ha sido demasiado lento, de tal manera que difícilmente se podrán concretar al final del período sexenal.

¹⁸ Villarreal, op. cit., p.195

2.7 Diagnóstico y prospectiva de la economía mexicana para el siglo XXI

A partir de la segunda mitad de los años ochenta, en México se llevaron a cabo una serie de reformas estructurales de la economía, tales como la apertura comercial, la reprivatización de las empresas en manos del gobierno y la desregulación en muchos sectores. No obstante, a 20 años de la adhesión al GATT y a 10 años de la suscripción del TLCAN, los analistas coinciden en que el modelo económico requiere de actualizarse y ajustarse a las nuevas circunstancias de la economía mundial, pues el modelo actual está manifestando señales claras de agotamiento.

En tal sentido, dos de los organismos internacionales más importantes e influyentes nos ayudan a analizar la situación actual de la economía mexicana y a proponer alternativas para resolver los problemas estructurales que le aquejan. La Conferencia sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD por sus siglas en inglés, en su “Diagnóstico económico de México”, plantea que en la economía mexicana subsisten numerosas debilidades estructurales, un gran sector de empleo informal coexiste con el sector formal, la infraestructura en términos generales es inadecuada y el sector productivo refleja una estructura dual, con un sector exportador dinámico compuesto por grandes empresas muy competitivas, que disponen de financiamiento internacional, y un sector menos eficiente orientado exclusivamente al mercado interno, con fuertes limitaciones de financiamiento; de tal manera que se requiere de un fuerte crecimiento sostenido sobre bases más amplias capaces de absorber el explosivo crecimiento de la fuerza de trabajo. La UNCTAD concluye que para fortalecer la reforma estructural se requiere de estrategias que se concentren de manera prioritaria en:

- 1) Un mayor desarrollo del capital humano y una revisión profunda de las regulaciones del mercado laboral
- 2) Suprimir barreras al sector empresarial y facilitar el acceso de las Pymes a las fuentes crediticias
- 3) Profundizar la liberalización de las redes de trabajo de las industrias, creando el marco regulatorio apropiado y activando el fortalecimiento de las reglas de competencia

Por su parte, el Banco Mundial BM, en su documento “México, una agenda integral de desarrollo para la nueva era”, diagnostica y propone lo siguiente:

- 1) **En materia de crecimiento y desarrollo:** México demanda unos 20 mil millones de dólares anuales por una década, para mantener sus servicios básicos de infraestructura, resolver el problema de los altos costos del rescate bancario de los años noventa, así como prepararse para la eliminación de los aranceles a los productos agrícolas en 2008. Los retos más importantes son mantener la sustentabilidad fiscal, reducir la pobreza y la desigualdad, el crecimiento por la vía de la competitividad y el desarrollo sustentables. En recursos para infraestructura, se requieren de 10 mil millones de dólares anuales para la

próxima década para financiar las nuevas necesidades de energía, 900 millones para carreteras, 250 millones para gas y petróleo, 360 millones para electricidad y 100 millones para agua y saneamiento.

- 2) **En materia de transporte:** para dar sustentabilidad al comercio exterior, es necesario dar prioridad a la infraestructura y los servicios del transporte, que hoy están fragmentados de la evolución macroeconómica. Se debe establecer un marco institucional que permita una mezcla óptima de transporte público y privado y el desarrollo del multimodal.
- 3) **Marco regulatorio del sector privado:** la clarificación del papel de la Comisión de Competencia CFC y la necesidad de desarrollar regulaciones efectivas para proveer de herramientas apropiadas a los organismos responsables. En particular se recomienda clarificar los roles de la CFC en los sectores de telecomunicaciones, gas natural, agua y drenaje y transporte. Una adecuada regulación puede impulsar las inversiones, por lo que se deberá considerar el impacto de la descentralización en una adecuada delineación de actividades y responsabilidades en los diferentes niveles de gobierno.
- 4) **En materia laboral:** se recomienda dismantelar las actuales regulaciones de seguridad laboral y reemplazarlas por un seguro de desempleo, sin embargo reconoce que los sindicatos perciben la discusión del seguro como una injusticia, que dejará a los trabajadores vulnerables al despido. El esquema que plantea el BM parte de que la autoridad laboral califique la separación del trabajo por razones ajenas a la económica, por lo que el trabajador será sujeto a percibir 20 por ciento más del paquete estándar.

En nuestro caso, no son pocos los investigadores nacionales que hacen sus propios diagnósticos y propuestas acerca de las condiciones que México requiere para entrar de lleno a la competitividad global del siglo XXI; por ejemplo, Martínez Cortés¹⁹ sostiene que para competir en tales términos es preciso que el país tenga un crecimiento económico sostenido y para ello es necesario concebir una política industrial orientada a:

1. Desarrollar una nueva visión de la industria
2. Reconcebir los instrumentos de la política económica
3. Diseñar nuevos medios de promoción industrial.

En este orden de ideas, el propio investigador propone una serie de estrategias muy interesantes:

- a) Contar con programas sectoriales de competitividad
- b) El impulso del gobierno al financiamiento, la promoción fiscal y dotar de nuevos apoyos al comercio exterior

¹⁹ Martínez Cortés, Ignacio, La política industrial y la competitividad del sector exportador, revista de Relaciones Internacionales #70, 1966, p.70 y sgtes.

- c) Mejorar el sistema de defensa contra el comercio desleal
- d) Otorgar nuevos apoyos a las Pymes
- e) Adoptar programas de desarrollo regional
- f) Crear empresas integradoras
- g) Desregular y simplificar trámites
- h) Mejorar la infraestructura, especialmente en el caso de las vías de comunicación
- i) Fomentar las economías de escala.

Concluye Martínez Cortés que, si bien nuestro país está inmerso en una economía de libre mercado, no por ello el gobierno debe dejar de asumir su papel para impulsar la instrumentación de una real política industrial acorde con la apertura comercial; el gobierno actual tiene el reto de instrumentar una política industrial global que fortalezca la competitividad internacional de México, para entrar con éxito en el siglo XXI.

En este mismo sentido, Solleiro y Simoneen²⁰ abundan en el tema, al sostener que la integración de la industria nacional y la rearticulación de las cadenas productivas, entre otros factores, son el punto clave para hacer de las Pymes el vehículo para generar empleo, distribuir el ingreso y la riqueza nacionales. El comercio exterior no es la solución de los problemas de la economía mexicana, se requiere de un mercado interno sólido, que resulte atractivo para la inversión de capitales. Entre los elementos fundamentales para desarrollar la industria nacional, en particular las Pymes, y el comercio exterior se encuentran:

- a) El desarrollo de programas de apoyo integrales: financiero, fiscal y administrativo, que ayude a resolver el problema de la falta de capital.
- b) El apoyo de las instituciones de educación superior para la capacitación de los RR HH
- c) El desarrollo de tecnología de avanzada propia.
- d) El desarrollo de una cultura de Comercio exterior.
- e) La participación de las Pymes en los programas de compras del sector público.
- f) La creación de un sistema de información de comercio exterior.
- g) El desarrollo de un programa de cambio estructural de política económica que deberá incluir los siguientes temas:
 - g.1. Reforma fiscal
 - g.2. Gasto público, inversión y ahorro nacional
 - g.3. Política monetaria, cambiaria y crediticia
 - g.4. Salarios y empleos
 - g.5. Políticas industrial, agropecuaria y agroindustrial
 - g.6. Política comercial

Por su parte, Fernando Solana en un ejercicio de prospectiva "México 2030"²¹, apunta que las formas de organización política mundiales se proyectarán de la siguiente manera:

- a) Disminución relativa del papel del Estado,

²⁰ Solleiro y Simoneen, op. cit., p.270 y sgtes.

²¹ Solana, op. cit., p. 15 y sgtes.

- b) Surgimiento y consolidación de nuevas confederaciones de Estados, en la línea de la Unión Europea,
- c) Aparición de nuevas organizaciones internacionales,
- d) Multiplicación y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

Por lo que se refiere a la actividad económica, el mismo analista señala los siguientes escenarios:

- a) Avance hacia una economía global cada vez más interdependiente, apoyada en el Libre comercio.
- b) Consolidación de un sistema monetario mundial totalmente electrónico,
- c) Nuevas formas de organización y producción empresarial,
- d) Continuación de las fusiones de las grandes multinacionales, orientadas a dominar los mercados globales,
- e) Como complemento de lo anterior, multiplicación de las Pymes, como satélites de las corporaciones multinacionales,
- f) Resistencia a desaparecer de los grupos informales de la economía, con una tendencia al autoempleo.

Ante estos escenarios se proponen los siguientes objetivos estratégicos para México:

- 1) Recuperar el crecimiento económico sostenido con estabilidad y mejorar la posición financiera interna y externa,
- 2) Consolidar los avances democráticos recientes y avanzar hacia una sociedad más equitativa y una convivencia política de más calidad,
- 3) Asumir la globalización, al tiempo que fortalecer la unidad nacional, nuestro peso económico, político y cultural en el mundo, y asegurar la capacidad para participar de manera más activa y eficaz en la toma de decisiones globales.

Como última reflexión, Solana apunta que **“hasta hoy, México no ha sido capaz de aprovechar los procesos de globalización, para adelantar en relación con los objetivos anteriores, en realidad ha ocurrido lo contrario, de tal manera que se han polarizado la riqueza y el bienestar”**.

Como parte de la región económica de Norteamérica, no podemos ignorar las tendencias políticas y económicas globales, porque a partir de estas es que podemos establecer los objetivos estratégicos nacionales. Son innumerables las sesudas recomendaciones y reflexiones acerca de lo que debe hacer México, el aparato de gobierno, la clase empresarial y la sociedad toda, para avanzar en su desarrollo económico, sin embargo en la praxis, **estamos todavía muy lejos de alcanzar las capacidades de una competitividad robusta que impulse al país por el camino del crecimiento sostenible.**

Coincidimos de manera total con la conclusión de Solana respecto a que **“hasta hoy, México no ha sido capaz de aprovechar los procesos de globalización para avanzar, ... en realidad ha ocurrido lo contrario, de tal manera que se han polarizado la riqueza y el**

bienestar". En este orden de ideas, sobresale apenas una muy reducida planta industrial nacional con calidad mundial, pero en lo general ciertamente con un muy escaso encadenamiento al resto de la industria mexicana.

Si recurrimos al análisis del desempeño general de la industria mexicana, a partir de las cuatro etapas del desarrollo competitivo como impulsores económicos que identifica Porter, encontramos profundas debilidades en particular en cuanto a la innovación y a la inversión de recursos de capital. Hoy día, la inversión en I&D se limita solamente a las ETN extranjeras y nacionales, estando ausente prácticamente en el resto de la industria nacional.

Por lo que se refiere a recursos de capital en lo general, hoy tenemos que competir por ellos con países y regiones que posiblemente pueden presentar mayor atraktividad que México, como es el caso de China, India y los países recién incorporados a la Unión Europea. Los retos, pero sobretudo el trabajo que tenemos que realizar los mexicanos, el aparato de gobierno, la clase empresarial y la sociedad toda, resultan verdaderamente titánicos, si lo que pretendemos es alcanzar el grado de desarrollo sustentable que proporcione niveles de bienestar razonables para la inmensa mayoría de los conacionales en las próximas décadas.

Capítulo III

La Competitividad internacional de los Grupos empresariales mexicanos (GEM)

3.1 Antecedentes históricos de los Grupos empresariales mexicanos

Los antecedentes en México de la industria moderna producto de la Revolución Industrial, se remontan al porfiriato durante el periodo final del siglo XIX, cuando surgieron la industria minera, la transportación por ferrocarril, la industria textil y otras, financiadas con inversión preponderantemente extranjera, con el apoyo de la intermediación de la emergente banca privada. La política económica protegió a la incipiente industria nacional a través de altos aranceles a las importaciones, pero de manera paralela exentó de impuestos a las importaciones de maquinaria y productos intermedios. En el periodo de referencia, el gobierno expidió leyes relativas a la minería, que permitían la inversión extranjera en la materia. Así encontramos a las empresas estadounidenses American Smelting y Cananea Cooper y a las inglesas Santa Gertrudis y El Oro Mining. En materia de transporte, se construyeron cerca de 20 mil kilómetros de líneas con inversión estadounidense e inglesa principalmente, para consolidarse en 1908 en la Cía. Ferrocarriles Nacionales de México, con 50% de participación estatal¹.

Para 1910, la inversión extranjera controlaba el 77% del capital de la banca, el 100% de la industria petrolera y el 98% de la industria minera. Capitales europeos crearon empresas tales como la Cervecería Moctezuma, la Cía. Papelera San Rafael, la Cía. Industrial de Orizaba, El Palacio de Hierro y El Puerto de Liverpool, y en el campo financiero el Banco Nacional de México y el Banco de Londres y México. En la ciudad de Monterrey, inversionistas locales fundaron la Cía. Fundidora de Fierro y Acero, la Vidriera Monterrey y la Cervecería Cuauhtémoc, que en etapas posteriores darían origen a la formación de los grandes grupos industriales de México en el siglo XX.² (Cuadro 3.1)

El periodo de la guerra revolucionaria y postrevolucionaria (1911-1928) generó inestabilidad política y económica, en consecuencia frenó el impulso industrializador y desalentó tanto la inversión local como a la extranjera. En la década de los años 30, la paz social se restableció y se sentaron las bases del México moderno, entre otras iniciativas, se creó el nuevo sistema bancario y financiero al amparo de Ley General de Instituciones de Crédito y la consolidación del Banco de México. La alianza política entre el gobierno emergido de la Revolución y la nueva burguesía nacional permitieron la aparición de

¹ Basave, Jorge, Un siglo de grupos empresariales mexicanos en México, UNAM, 2001, p. 19 y sgtes.

² Basave, op. cit.

nuevas grandes empresas y de grupos empresariales, que tendrían un importante dinamismo en las siguientes décadas. (Cuadro 3.2)

CUADRO 3.1

**Las grandes empresas manufactureras de capital nacional
en el Porfiriato**

Fundación	Empresa original	Actividad	Empresa actual
1896	Cervecería Moctezuma	Cerveza	FEMSA
1890	Cervecería Cuauhtémoc	Cerveza	FEMSA
1898	La Tabacalera Mexicana	Tabaco	CIGATAM
1900	Fundidora de Fierro y Acero	Siderurgia	desaparecida
1909	Vidriera Monterrey	Vidrio	VITRO

Fuente.- Basave , Un siglo de grupos empresariales en México, op. cit.
100 Empresas del Siglo, Mundo Ejecutivo, mayo 1999

En el período referido, es importante señalar la reanudación de la inversión extranjera, cuando invierten en México corporaciones extranjeras en muy diversos giros, tales como Ford Motor, General Motors, Chrysler, American Power Co., Palmolive, Nestlé, Good Year, General Popo, B.F. Goodrich, Bacardí, Chicles Adams, Dupont, Mobil Oil, Texaco, RCA Victor, y British American Tobac, entre muchas otras. La IED se vio afectada por las expropiaciones del gobierno de Lázaro Cárdenas entre 1934 y 1938, en las industrias petrolera, ferrocarrilera y eléctrica.

El modelo económico de sustitución de importaciones para alentar el desarrollo industrial de México, impulsado por el gobierno en los años de la última posguerra, dio como resultado la fase de desarrollo extensivo del sistema capitalista y su paso a una fase de tipo intensivo a partir de los primeros años de década de los 60, que alentó la consolidación de la gran empresa nacional, así como el arribo y la consolidación de las empresas transnacionales, con una clara tendencia al control de la gran industria por parte de la banca. Entre las décadas de los años 40 y 60, encontramos el período de fundación y crecimiento del mayor número de las grandes empresas nacionales, que posteriormente se transformarían en grupos empresariales, mismos que en el transcurso del tiempo se consolidarían como los oligopolios que dominan la economía empresarial nacional a partir de entonces. Por otro lado, para salvar la política gubernamental de sustitución de importaciones, las ETN instalaron entidades filiales, de manera que llegaron a nuestros país

entre otras Pepsi Cola, Philips, General Electric, Procter & Gamble, Avon, Gillette, Kimberly Clark, General Foods y Volkswagen, además de varios laboratorios farmacéuticos como Squibb, Pfizer, Ciba y otras más.³

CUADRO 3.2

**Grandes empresas manufactureras de capital nacional
creadas entre 1920 y 1940**

Fundación	Empresa original	Actividad	Empresa actual
1920	Cementos Mexicanos	Cemento	CEMEX
1925	Cervecería Modelo	Cerveza	Grupo Modelo
1929	Vidriera México	Vidrio	Vitro
1934	Jabón la Corona	Jabonera	Jabón la Corona
1936	Fábricas Monterrey	Productos metálicos	IMSA
1936	Empaques Titán	Empaques de cartón	Alfa
1936	Vidrio Plano	Vidrio	Vitro
1936	Cristalería, S.A.	Vidrio	Vitro
1937	Tequila Cuervo	Tequila	Casa Cuervo
1939	Industria Unidas	Productos metálicos	IUSA
1940	Refrescos Pascual	Bebidas s/alcohol	Cooperativa Pascual

Fuente.- Basave , Un siglo de grupos empresariales en México, op. cit.
100 Empresas del Siglo, Mundo Ejecutivo, op. cit.

En 1973, el gobierno expidió la ley que dio sustento a las Sociedades de Fomento Industrial, que dio origen a las Tenedoras o Holdings, ley que propició la creación de los grandes grupos empresariales que subsisten hasta nuestros días. La connotación de **grupo empresarial se aplica a un conjunto de empresas vinculadas entre sí mediante la propiedad y sobre las cuales se ejerce un control centralizado**⁴. El objetivo común debe ser la generación de utilidades por medio de la producción de mercancías y/o servicios y otras actividades relacionadas con la disposición del capital utilizado para tal efecto. Para los propósitos de este trabajo a los Grupos Empresariales Mexicanos los identificaremos por sus iniciales GEM.

³ Basave, op. cit., p. 49

⁴ Basave, op. cit., p.10

3.2 La reestructuración de los GEM a partir de los años 80

En el período entre 1974 y 1982, el modelo económico cerrado al exterior entró en una fase de crisis profunda y puso de manifiesto el atraso tecnológico de la industria nacional, la excesiva dependencia del crédito extranjero y el excesivo endeudamiento del gobierno federal, que se resumió en la severa crisis económica y financiera registrada en México al término del gobierno de José López Portillo (1976-82), y que alcanzó a los GEM, en virtud de que habían contraído grandes deudas para financiar su gran expansión. El gobierno de Miguel de la Madrid (1982-88) entró al rescate con la creación del Fondo para la Cobertura de Riesgos Cambiarios FICORCA, cuyo propósito fue convertir a pesos mexicanos las deudas contratadas en dólares con la garantía del propio gobierno; de esta manera, a fines de 1983 el FICORCA reconvirtió deuda por un monto de 11,600 millones de dólares, que en la práctica se tornó en un magno subsidio para el sector privado.⁵

El mecanismo anterior permitió no solo la recuperación financiera de los grupos empresariales, sino propició una impresionante acumulación de capital por parte de los mismos, que más tarde les permitió adquirir las empresas paraestatales que subastó el gobierno, así como la recompra de la banca a principios de los años noventa. Entre 1985 y 1990, se privatizaron 253 empresas a un precio de 15.7 billones de pesos (constantes de 1991), en 1991 se privatizaron 58 empresas pero a un precio de 39.3 billones (constantes de 1991) y entre 1992 y mayo de 1993 se vendieron al sector privado otras 35 empresas por 15 billones de pesos.⁶

Mientras los grupos empresariales se fortalecían, el mercado interno se encontraba severamente afectado por una recesión agudizada por una inflación galopante y muy altas tasas de interés. El panorama anterior, lleva a concluir que mientras para la mayoría de los mexicanos los años ochenta fue una década perdida, para los grupos empresariales fue una década de recomposición, capitalización y grandes ganancias.

“En el nuevo orden económico surgido de la reforma estructural mexicana, destaca un pequeño pero muy poderoso grupo de los GEM, que ocupan posiciones líderes y poseen una dinámica expansiva sostenida en escalas nacional e internacional. Ello reviste particular importancia debido a los extraordinarios cambios y desafíos que la reforma estructural entrañó para las empresas en general. La exitosa evolución de los GEM también es relevante debido a que contrasta marcadamente con el deterioro generalizado de las demás empresas del país en estos años”⁷. La satisfactoria reestructuración de los GEM como respuesta a la reforma estructural fue resultado de la interacción de tres órdenes de factores:

⁵ Basave, op. cit., p.76

⁶ Garrido, Celso, Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México, revista Comercio Exterior, diciembre 2001, p. 1063 y sgtes.

⁷ Garrido, op. cit.

- a) los cambios en las condiciones de competencia inducidos por las estrategias de reforma económica y los apoyos del gobierno a los GEM para que lograran su reestructuración;
- b) las transformaciones de los patrones de especialización manufacturera y de comercio exterior del país;
- c) las estrategias de reestructuración y crecimiento de los propios GEM.

El proceso de recuperación de los GEM descrito anteriormente, les permitió fortalecerse financieramente y estar en sólidas condiciones para hacer frente a las poderosas ETN ante la inminente apertura del mercado mexicano al exterior con la incorporación de México al GATT. Al comienzo de los años noventa, el principal desafío estratégico de los GEM era las nuevas formas de competencia; los procesos de apertura comercial y de desregulación las obligaban a enfrentar modalidades de competencia global, basadas en la interrelación entre los mercados interno y externo.

Como consecuencia de la mundialización, los grandes oligopolios transnacionales son los actores dominantes que determinan las formas de competencia al integrar en una lógica global los procesos de producción, comercialización y financieros que se realizan en las economías nacionales y la global. Esta nueva forma de competencia oligopólica de escala mundial aumenta la concentración del poder económico; los flujos de la inversión directa internacional toman nuevas direcciones y características, al canalizarse hacia las economías en vías de desarrollo, a través de modalidades tales como las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones, así como las franquicias.

En este nuevo y agresivo escenario, los GEM respondieron a los desafíos de la competencia global por medio de una serie de estrategias, tales como: la internacionalización de sus ventas, estrategias agresivas de expansión por medio de la adquisición de empresas nacionales, tanto privadas como gubernamentales, y también en el extranjero, y de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Por lo que se refiere a los procesos de producción, los GEM realizaron fuertes inversiones en plantas y equipos, con el propósito de aumentar su eficiencia y productividad, así como de lograr estándares de calidad de nivel internacional para hacer frente a sus competidores internos y externos.

Si bien desde principios de los años ochenta los GEM empezaron a expandir sus negocios en el exterior, merced a su necesidad de ampliar sus mercados debido a las recurrentes crisis del mercado nacional, a partir del ingreso de México al GATT esta estrategia se incrementó y se orientó a la nueva lógica de la competencia global, que induce a las empresas a posicionarse en los mercados de sus competidores externos mediante la inversión directa para consolidar así una presencia permanente en ellos. Celso Garrido concluye que las estrategias de los GEM en resumen consisten “en la operación de nuevas combinaciones de competencia y cooperación entre la defensa del mercado nacional y la conquista de posiciones en los mercados internacionales, junto con nuevas articulaciones en sus relaciones con el Estado y con las empresas transnacionales”.⁸

⁸ Garrido, op. cit

Los GEM tienen en común su gran tamaño, su participación dominante en el mercado nacional, el acceso a los mercados financieros internacionales y por todo lo anterior, resultan de gran atractivo para las ETN, sea para establecer convenios de cooperación o alianzas estratégicas, o para convertirse en socios estratégicos. Desde la perspectiva de los GEM, lo que en un inicio fue una estrategia defensiva ante la apertura comercial de México, se transformó en punta de lanza de su estrategia de expansión global.

Por lo que se refiere al mercado interno, la línea estratégica de los GEM se orientó a fortalecer las barreras de entrada apoyadas en su liderazgo tradicional, combinando su poder sobre el mercado interno y su fuerza política, se establecieron alianzas estratégicas con las ETN como estrategia defensiva, y se llevaron a cabo diversas adquisiciones y fusiones con otras empresas nacionales, como en el caso de las industrias de alimentos y la del cemento. Otra de las estrategias para cerrar la entrada de la competencia extranjera fueron los acuerdos con el gobierno del presidente Salinas (1988-94) para que solamente las empresas privadas mexicanas participaran en la privatización de las empresas en poder del gobierno, lo que permitió a los GEM ingresar en áreas de negocios muy rentables y aumentar de manera significativa su escala de negocios.

Los GEM se vieron beneficiados por algunas de las políticas del gobierno salinista, en particular en la parte fiscal, sectorial y de comercio exterior. En materia fiscal por ejemplo, Grupo Carso y Grupo Pulsar negociaron una reducción de impuestos que mejoró de manera significativa su flujo de efectivo y su capacidad financiera. En el campo de las políticas sectoriales, los programas de expansión de carreteras y puentes beneficiaron a los industriales de la construcción, en particular a la industria del cemento; la desregulación de la industria de molinos de nixtamal benefició a los grupos Maseca y Minsa, quienes a partir del uso de tecnología moderna y de subsidios gubernamentales pudieron mantener bajos sus costos de producción. En materia de comercio exterior, los GEM encabezaron la comisión intersectorial e inter-institucional de México que participó en las negociaciones del TLCAN, lo que les permitió negociar para prorrogar el mayor tiempo posible las barreras al capital extranjero.

Por lo que se refiere a las estrategias de expansión seguidas por los GEM para consolidar su liderazgo fue la internacionalización a través del comercio y la inversión directa, para posicionarse en los mercados externos y reafirmar sus perspectivas en la competencia mundial. Es importante destacar que los GEM, al igual que las otras grandes empresas latinoamericanas, se concentran en productos de la economía tradicional, como son algunos insumos básicos, tales como cemento, vidrio o acero, y productos de consumo masivo, como cerveza y alimentos. En este orden de ideas, destacan las estrategias de expansión internacional de empresas como Cemex, Bimbo, Gruma y otras, que resultaron exitosas por razones distintas a procesos de innovación y desarrollo tecnológicos; un caso a destacar es el de Cemex, cuyo éxito se basó en estrategias de financiamiento para la adquisición de activos productivos en el extranjero vía la colocación de deuda en los mercados financieros internacionales; otros casos son los de Bimbo y Gruma, que aprovecharon factores culturales para entrar al mercado "hispano" de los Estados Unidos y a Centro y Sudamérica.⁹

⁹ Rivera, Miguel Angel, La integración de México a la economía global, UNAM, 2002, p.325

El entorno de negocios que encontramos en la década de los años noventa es el auge exportador mexicano merced al TLCAN (1994), el dinamismo de la IED en México y de los propios GEM hacia el exterior, y desde luego las alianzas estratégicas con el capital extranjero. La penetración de los GEM en los mercados internacionales se dio en dos etapas, la primera vía exportaciones y la segunda vía inversión directa en el extranjero, preferentemente en Estados Unidos y Sudamérica, pero también en Asia, Centroamérica y hasta en Europa.

Dos circunstancias destacan en la expansión de los GEM: la primera es que aunque el volumen de ingresos más importante de la mayoría de los GEM continúa fluyendo del mercado interno, este ahora es una parte de su mapa global de negocios, lo que ha contribuido a cambiar de manera significativa el equilibrio entre los mercados nacional y mundial. Las empresas globales compran, producen y venden donde más conviene a sus intereses, de manera que en la mayoría de los casos, los proveedores externos parecen ofrecer condiciones más ventajosas para los GEM, que los proveedores nacionales. De manera que la segunda circunstancia, se encuentra en que la expansión de los GEM no está vinculada en general a las cadenas productivas nacionales, lo que resulta en una limitante para transmitir el dinamismo de aquellas al resto de la economía; sin embargo una condición de competitividad sistémica implica el desarrollo de redes empresariales que consoliden un tejido empresarial sólido en el país.¹⁰

El mejor ejemplo de la transnacionalización de una empresa de capital mexicano es el caso de Cemex, que entre 1991 y 1999 invirtió 3.3 miles de millones de dólares en adquisiciones. Entre 1989 y 1992 la cementera realizó diversas adquisiciones en EUA, en 1992 incursionó en España, entre 1994 y 1996 adquirió plantas en Venezuela, Panamá, República Dominicana y Colombia, entre 1997 y 1998 invirtió en Filipinas e Indonesia, para acumular 46 plantas de cemento y 35 terminales marítimas alrededor del mundo. Cemex constituye un núcleo empresarial con alcance global, que cuenta con ventajas competitivas tales como las barreras de entrada en los países en que produce, debido a los altos volúmenes de inversión en infraestructura que se requieren para la producción de concreto y cemento, y el desarrollo de un sistema de comercialización global que le permite responder de manera inmediata a la demanda en prácticamente cualquier parte del mundo.

¹⁰ Garrido, op. cit.

DESARROLLO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DE MEXICO 1974-2003

(1) Ventas en miles de pesos M.N. a valores de 2003

Lugar	Empresa	Sector	Propiedad	2003	Lugar	1994(1)	Lugar	1984(1)	Lugar	1974 (1)	% 74-03
1	Pemex	Petróleo	Gobierno	626,141	1	588,409	1	631,608	1	102,826	609%
2	CFE	Electricidad	Gobierno	139,765		nd		nd	3	29,049	481%
3	Wal-Mart	Comercio	EUA	120,280	7	75,451		nd	10	11,499	1046%
4	GM	Automotriz	EUA	118,674	3	108,619	2	33,769		nd	nd
5	Telmex	Telefonía	México	116,848	2	155,900	4	31,271	5	13,717	852%
6	Delphi	Autopartes	EUA	108,311		nd	X		X	nd	nd
7	Chrysler	Automotriz	EUA	87,712	4	92,587	3	32,901	8	12,302	713%
8	AMX	Telefonía	México	85,941		nd	X	nd	X	nd	nd
9	Cemex	Cemento	México	80,527	8	74,141		nd		nd	nd
10	Femsa	Holding	México	75,597	10	58,318		nd		nd	nd
				1,559,796							nd
11	Volkswagen	Automotriz	Alemania	69,914		nd	6	24,482	6	13,380	523%
13	Carso	Holding	México	56,686	9	66,840		nd		nd	nd
18	Alfa	Holding	México	46,788	6	80,512		nd		nd	nd
23	Ford	Automotriz	EUA	40,999		nd	5	27,875	7	12,815	320%
36	Gigante	Comercio	México	30,644		nd	8	19,917		nd	nd
44	Vitro	Holding	México	24,954	5	81,826		nd		nd	nd
89	Mexicana	Aviación	Gobierno	13,156		nd	9	19,149		nd	nd
94	Hylsa	Siderurgia	México	12,243		nd	10	17,871		nd	nd
95	Ahmsa	Siderurgia	México	12,217		nd	7	23,767	4	14,153	86%
X	Conasupo	Distribución	Gobierno	nd		nd		nd	2	29,606	nd
X	FNM	Transporte	Gobierno	nd		nd		nd	9	12,240	nd

Elaboración propia con datos de Expansión, Junio 2004

AMX = América Móvil, FNM = Ferrocarriles Nacionales de México

El análisis del cuadro 3.3 nos presenta la evolución de las diez empresas líderes a lo largo de 30 años (1974-2003), período que va desde una Economía dominada por el Estado hasta la actual de libre mercado. En 1974, de las 10 mayores empresas en México, encontramos que la mitad estaban en manos del Gobierno (Pemex, Conasupo, CFE, Telmex, FNM), tres eran extranjeras (Volksawagen, Chrysler y Ford), y solamente Aurrerá (hoy WalMart) y Ahmsa eran de propiedad privada. Diez años más tarde, en plena crisis económica del país, podemos ver que General Motors se incorporaba al grupo de las automotrices extranjeras, Ahmsa y Mexicana engrosaban la cartera de empresas estatales, y solo Gigante e Hylsa pertenecían al sector privado.

Para 1994, tras la privatización de la mayoría de las empresas estatales y en el primer año de vigencia del TLCAN, el escenario había cambiado por completo; la única empresa de propiedad gubernamental entre las 10 gigantes era Pemex, permanecían las automotrices GM y Chrysler, se había reprivatizado Telmex, y se reincorporaban a la lista los grupos regiomontanos Vitro, Alfa, Cemex y Femsas, además de Cifra (antes Aurrerá) y de Carso, para hacer un total de siete grandes empresas de propiedad nacional. En 2003, se incorporaron a las 10 grandes la norteamericana Delphi y la mexicana América Móvil AMX, pero declinaron Alfa y Vitro. Del análisis integral del período de estos 30 años, destacan:

- 1) el sempiterno liderazgo de la estatal Pemex,
- 2) el caso de Telmex, siempre en los primeros lugares, no obstante su posición de monopolio estatal en el pasado y su status de cuasimonopolio privado en el presente,
- 3) la presencia consistente de las automotrices extranjeras,
- 4) el crecimiento del 10º. al 3º. lugar de WalMart (antes Aurrerá y Cifra), que pasó de propiedad mexicana a extranjera,
- 5) el declive de las industrias siderúrgicas, que de un 7º. Y 10º. lugares de Ahmsa e Hylsa en 1984, descienden a los lugares 94 y 95 respectivamente en 2003.
- 6) el crecimiento de las ventas a valores constantes entre 1974 y 2003 donde sobresalen WalMart con 1046% y Telmex con 852%; la primera participa con más del 50% del mercado de tiendas de autoservicio, y la segunda conserva casi intacto el monopolio de telefonía local, en tanto que es empresa dominante en telefonía de larga distancia,
- 7) Pemex, creció 609% en ventas, aumento que se puede atribuir al alza del precio del petróleo que pasó de menos de 10 a más de 30 dólares, aunado al incremento en la producción de petróleo crudo.

3.3 Los GEM y la competencia por el mercado mexicano

La mayoría de los GEM se gestaron en la primera mitad del siglo XX, pero a varias décadas de su fundación todavía tienen como eje principal de su actividad a la industria que les dio origen, como son los casos del cemento para Cemex, las bebidas para Femsá, la telefonía para Carso Global, la panificación para Bimbo, la cerveza para Modelo, los productos metálicos para Imsa, la transportación aérea para Cintra, la minería para Grupo México, productos de vidrio para Vitro, los medios electrónicos para Televisa, la producción de electrodomésticos para Mabe, o la comercialización al detalle para Comercial Mexicana y Gigante. Son pocos los grupos que se han diversificado en el transcurso del tiempo, y que operan en sectores con escasa relación entre sí, como los casos de Carso (restaurantes y tubería de cobre), Alfa (siderurgia y alimentos), Bal (minería y seguros), Grupo Salinas (mueblerías y medios) y Desc (autopartes y alimentos).

Para el ejercicio de 2003, los GEM con ingresos superiores a 10 mil millones de pesos suman treinta y uno; para tener una dimensión de su relevancia económica basta considerar que la suma de sus ventas por 102,012 Mdd equivalen al 16 % del PIB, el total de los activos asciende a 1.8 billones de pesos, el patrimonio total (activos menos pasivos) suma 661,357 millones de pesos, y dan empleo a 788,162 trabajadores. Hoy, la gran mayoría de los GEM tienen una posición de liderazgo en el mercado nacional, pero también tienen operaciones en el exterior, por vía de las exportaciones o por medio de inversiones o empresas filiales. Es conveniente destacar que los grupos con mayor patrimonio son Telmex, Cemex y América Móvil, con 79,649, 76,051 y 69,212 millones de pesos respectivamente; por lo que hace al valor de los activos, Maseca-Banorte, Telmex y Cemex suman los mayores volúmenes con 227,678, 185,762 y 180,017 millones de pesos respectivamente, en tanto que Femsá, Carso, Bimbo y Telmex resultan ser los mayores empleadores con 86,136, 73,551, 70,645 y 62,103 trabajadores cada uno. (Cuadros 3.4 y 3.5)

Más allá del marco teórico, los antecedentes históricos y económicos que intentan explicar a los GEM, están los hechos y los resultados económicos y financieros que ayudan a transparentar su realidad, pero también su enorme importancia en la economía y sobretodo en la competitividad del país. Con un PIB de 614.4 mil Mdd (millones de dólares) para 2003, la economía de México es la más grande de Latinoamérica, incluso por arriba del gigante brasileño, y en consecuencia el mercado más atractivo de la región para las ETN, cuya presencia se remonta a los años treinta del siglo XX.

LOS GRUPOS EMPRESARIALES MAS GRANDES DE MEXICO, 2003

con ingresos mayores a 10,000 millones M.N.

Pos. 500	Corporación	Sector	Ingresos US. Dls.	Ingresos M.N.	Activos	Patrimonio	Empleo
5	Telmex (1)	Telecomunicación	10,831	116,848	185,762	79,649	62,103
8	América Móvil (1)	Telecomunicación	7,966	85,941	149,978	69,212	24,961
14	Telcel (1)	Telecomunicación	4,863	52,466	43,673	nd	nd
9	Cemex (2)	Cemento	7,465	80,528	180,017	76,051	25,933
10	Femsa	Holding	7,008	75,597	104,334	46,099	86,136
13	Carso (1)	Holding	5,255	56,686	65,947	29,820	73,551
18	Alfa	Holding	4,337	46,788	80,616	29,399	30,676
20	Bimbo	Alimentos	4,325	46,663	30,515	15,758	70,645
52/60	Gpo. Maseca Banorte	Holding(3)	3,998	43,128	227,678	22,320	28,304
22	Grupo Bal	Holding	3,814	41,146	71,605	21,227	29,198
24	Grupo Salinas	Holding	3,799	40,978	83,312	12,510	40,278
25	Grupo Modelo	Cerveza	3,750	40,454	64,054	52,243	47,593
32	Comercial Mexicana	Comercio	3,241	34,568	25,784	13,102	33,557
35	Grupo Imsa	Holding	2,895	31,230	34,924	15,670	15,800
36	Grupo Gigante	Comercio	2,841	30,065	22,390	12,370	34,812
37	Cintra	Aerolíneas	2,787	30,065	20,191	2,778	20,062
40	Grupo México	Holding	2,558	27,599	91,815	34,441	20,817
44	Grupo Vitro	Vidrio y envases	2,313	24,954	30,881	8,649	25,829
49	Grupo Televisa	Medios	2,184	23,563	64,726	27,507	12,284
55	Desc	Holding	2,010	21,687	27,721	10,029	13,854
66	Controladora Mabe	Electron. consumo	1,705	18,393	17,750	3,723	15,321
69	Grupo Xignux	Holding	1,597	17,227	15,915	4,523	nd
72	Grupo Lala	Lácteos	1,567	16,901	9,973	6,015	19,596
74	Grupo Villacero	Holding	1,525	16,449	24,166	9,844	9,629
81	Grupo Corvi	Holding	1,311	14,140	4,064	1,046	5,336
92	Gpo. Angeles	Holding	1,166	12,584	21,476	13,334	29,120
105	IUSA	Holding	1,033	11,142	10,144	3,715	nd
107	Omlife	Holding	1,016	10,960	nd	nd	nd
112	Protexa	Holding	962	10,377	nd	nd	nd
115	Gpo. Fin. Inbursa (1)	Financiero	946	10,202	71,576	31,683	3,988
116	Gpo. TMM	Holding	944	10,192	28,531	8,640	8,779
		Total	102,012	1,099,521	1,809,518	661,357	788,162

(1) Empresas controladas por la familia Slim

(2) Incluye Cemex y Cemex México

(3) Incluye a Maseca (# 52) y Gpo. Fin. Banorte (#60)

Elaboración propia con datos de Expansión, junio 2004

LOS GRUPOS EMPRESARIALES MAS GRANDES DE MEXICO
Principales empresas integrantes

CEMEX	Grupo BAL	Gpo. Maseca Banorte
Cemex 1906	Industrias Peñoles 1887	Gruma Corporación
Cemex México	Aseguradora Porvenir	Gimsa 1949
FEMSA	GNP Pensiones	Molinera México
FOMENTO ECONOMICO MEXICANO	GNP Seguros	Prodisa
Femsa Cerveza 1890	Palacio de Hierro	Azteca Miling
Coca Cola Femsa	Valores Mexicanos	Gpo. Fin. Banorte
Femsa Empaques	Grupo Modelo	Grupo México
Femsa Comercio	Cervecería Modelo 1925	American Mining
Desarrollo Comercial	Cebadas y Maltas	Minera México
Logística CMM	Inamex de Cerveza	Southern Perú Cooper
Femsa Logística	Dist. Pacífico	Asarco Inc.
Grupo Carso 1990	Grupo Salinas	Infraestructura y Transp. Líneas Ferroviarias
Sector comercial	Grupo Elektra 1952	Vitro
Grupo Sanborns	TV Azteca	Vitro Envases 1909
Grupo Calinda	Banco Azteca	Vidrio Plano
Sector industrial	Movil Access	Vitrocristal
Condumex	Controladora CM	Cía. Vidriera
Nacobre	Comercial Mexicana 1944	Grupo Televisa
Frisco	Supermercados	Televisa Comercial
Porcelanite	Cotsco de México	Telsistema Mexicano
Sector de consumo	Restaurantes California	Sky
Cigatam	Grupo IMSA	Cablevisión
Galas de México	Imsa Acero	Editorial Televisa
Artes Gráficas	Imsa Aluminio	Sistema Radiópolis 1930
Carso Global Telecom	Imsatec	Desc 1974
Telmex 1947	Enemex	Agroken
Telcel	Industrias Monterrey 1936	Corfuerte
América Movil	Grupo Gigante	Dine
Alfa	Bodega Gigante	Girsa
Alpek	Office Depot	Unik
Hylsamex	RestaurantesToks	Controladora Mabe 1947
Nemak	Radio Schack	CCE Electrodomésticos
Sigma	Cintra	Comercial Friem
Versax	Aerovías de México 1934	Electrodomésticos Mabe
Grupo Bimbo	Mexicana de Aviación 1921	Consortio Manufacturero
Bimbo Panificación 1945	Aerocozumel	Ge- Dako
Bimbo Bakeries	Aerolitoral	Imasa
Continental de Alimentos	Aerovías Caribe	Industrias Astral
Mrs. Bairds Bakeries		Industrias Confad
Barcel		
Ricolino		

La cifra a la derecha corresponde al año de fundación de la empresa génesis
Elaboración propia con datos de Expansión 500 y Empresas del Siglo

La publicación Expansión¹¹ revela que para 2002, las ventas de 393 de las empresas más grandes en México, incluyendo extranjeras y nacionales, sumaron 3.3 billones de pesos, el patrimonio (activos menos pasivos) de 330 de estas compañías ascendió a 2.2 billones de pesos, la balanza comercial de poco más de 100 de estas empresas resultó favorable en 432.7 mil millones de pesos, y 326 de dichas entidades dieron empleo a casi 2 millones de empleados; todas estas cifras nos dan la magnitud y el valor económico de este grupo de empresas. Es pertinente acotar que la cifra de empresas incluidas es menor a las 500 de Expansión, porque se incluyeron solamente datos de los corporativos, excluyendo a las subsidiarias o filiales para evitar la duplicidad de datos. (Cuadro 3.6)

Cuadro 3.6

DATOS RELEVANTES DE LAS 500 DE EXPANSION, 2002		
En millones de pesos M.N.		
Variable	2002	# Empresas
Ventas netas	\$ 3,323,703	393
Resultados de operación	382,509	307
Resultados netos	120,341	314
Activos totales	6,380,170	330
Pasivos totales	4,175,166	324
Capital contable	2,196,551	321
Capital social contribuido	420,541	239
Exportaciones	680,555	117
Importaciones	247,817	100
Personal ocupado	1,988,000	326

Empresas que aportaron datos
Fuente.- Las 500 de Expansión, junio, 2003

En un análisis de 41 sectores empresariales que incluye a las 500 empresas más grandes de México, encontramos que en 2003 las ventas de estas ascendieron a 349,244 Mdd, Lo anterior nos da una dimensión de la importancia económica de estas 500 empresas, si consideramos que sus ventas representaron el 56% del PIB, y que solamente las ventas de los 41 líderes sectoriales que sumaron 122,318 Mdd representaron el 20% del PIB. Del total de los ramos analizados, los GEM son líderes en 24 de ellos con ventas por 60,287 Mdd que representan el 49% del total, las ETN de EUA son líderes en 12 sectores con ventas por 50,857 Mdd que significan el 42%, y las ETN de otros países en 5 ramos con el 9% del total. (Cuadro 3.7)

¹¹ Las 500 empresas de Expansión, junio 2003

CUADRO 3.7

LAS MAYORES EMPRESAS EN MEXICO POR SECTOR, 2003

Ingresos en miles de pesos ó dólares US

Sector	Empresa	Origen	Pos. 500	Ingresos US Dls.	Ingresos M.N.	Ingresos sector (1)	% part. del líder
Telecomunicación	Telmex	México	5	10,831	116,848	231,776	50%
Cemento	Cemex	México	9	7,465	80,528	97,592	83%
Holdings	Femsa	México	10	7,008	75,597	615,221	12%
Alimentos	Bimbo	México	20	4,325	46,663	143,065	33%
	Maseca	México	52	2,134	23,041		16%
Bebidas alcohol	Grupo Modelo	México	25	3,750	40,454	65,525	62%
Petroquímica	Comex	México	42	2,485	26,811	73,180	37%
Vidrio y envases	Grupo Vitro	México	44	2,313	24,954	36,228	69%
Departamental	Liverpool	México	47	2,204	23,773	46,668	51%
Muebles y electrón.	Elektra	México	58	1,909	20,589	44,069	47%
Dist. Prod. farm.	Nacional de Drogas	México	61	1,812	19,553	55,149	35%
Siderurgia	Hylsamex	México	76	1,481	15,977	74,681	21%
	Imsa Acero	México	79	1,365	14,728		20%
Medios	Televisa	México	77	1,426	15,387	44,242	35%
Transp. Aéreo	Aeroméxico	México	83	1,290	13,916	28,261	49%
Minerometalurgia	Peñoles	México	103	1,036	11,179	27,410	41%
Tabaco	Cigatam	México	106	1,025	11,058	21,498	51%
Agropecuário	Bachoco	México	110	992	10,699	23,087	46%
Serv. Aéreo.	ASA	México	118	938	10,124	12,670	80%
Prod. metálicos	Imsatec	México	133	797	8,595	19,327	44%
Construcción	ICA	México	137	758	8,180	56,477	14%
Transp. Terrestre	TFM	México	143	698	7,536	18,854	40%
Salud	Grupo Angeles	México	151	666	7,182	9,046	79%
Restaurantes	Sanborns	México	155	649	7,004	16,925	41%
Hotelería	Posadas México	México	203	363	3,916	9,645	41%
Prod. cerámicos	Vitromex	México	219	330	3,565	14,876	24%
Textiles	Industrial de Parras	México	264	237	2,555	5,410	47%
subtotal México				60,287	650,412	1,790,882	36%
Autoservicio	WalMart	EUA	3	11,150	120,280	210,159	57%
Automotriz	General Motors	EUA	4	11,001	118,674	394,567	30%
Autopartes	Delphi	EUA	6	10,040	108,311	192,709	56%
Equipo informático	HP	EUA	17	4,390	47,364	67,843	70%
Maquinaria y equipo	GE Industrial	EUA	27	3,509	37,858	69,669	54%
Bebidas s/alcohol	Coca Cola	EUA	28	3,379	36,448	69,240	53%
Mayorista	Sams Club	EUA	31	3,241	35,307	68,228	52%
Papel y cartón	Kimberly Clark	EUA	71	1,585	17,100	40,590	42%
Química	Dupont	EUA	121	921	9,933	23,850	42%
Cuidado personal	Avon	EUA	149	669	7,220	11,600	62%
Farmacéutica	Pfizer	EUA	152	656	7,094	43,081	16%
Prod. consumo	3M de México	EUA	222	316	3,409	6,094	56%
subtotal EUA				50,857	548,998	1,197,630	46%
Banca	BBVA Bancomer	España	15	4,573	49,330	265,951	19%
Electrónica	Philips	Holanda	48	2,200	23,733	78,340	30%
Seguros y pensiones	Comercial América	Holanda	53	2,092	22,568	117,172	19%
Lácteos	Nestle	Suiza	59	1,887	20,360	48,034	42%
Eq. Telecomunic.	Ericsson	Suecia	193	422	4,552	4,552	100%
subtotal				11,174	120,543	514,049	23%
Gran total				122,318	1,319,953	3,768,341	35%

Elaboración propia con datos de Expansión 500, junio 2004

(1) Ingresos del sector dentro de las 500 Empresas de Expansión

% participación del líder en el sector de las 500 Empresas de Expansión

Un análisis de los sectores en que los GEM tienen el liderazgo, nos muestra que se concentran en actividades industriales o de servicios de la "vieja economía", llamada así porque la mayoría surgieron en el siglo XIX; es conveniente señalar los casos de empresas mono o cuasimonopólicas en sus orígenes y protegidas hoy por barreras legales que restringen la IED en estos sectores, como son Telmex en telecomunicación, Televisa en medios, Aeroméxico en transporte aéreo y ASA en servicios aeroportuarios. Entre los 24 GEM líderes encontramos que 17 de ellos son entidades dominantes, con participaciones superiores al 40% de las ventas totales dentro del sector en que participan. Los casos más relevantes son los de Cemex, con 83% del sector del cemento, ASA con 80% en servicios aeroportuarios, Grupo Angeles con 79% en el ramo de la salud privada, y Vitro con 69% de la producción de vidrio y envases; otros casos importantes son los de Grupo Modelo con 62% del ramo de la cerveza, Cigatam con 51% del tabaco y Liverpool con 51% de los almacenes departamentales. El promedio de participación de la empresa líder es de 36%. Es digno de destacar la concentración geográfica de estas 24 empresas, quince se ubican en el Area metropolitana del D.F., seis de ellas en Monterrey, dos en Coahuila y una en Guanajuato.(Cuadro 3.7)

En un análisis de las ventas de las 100 ETN más grandes con operaciones en México para 2002, estas sumaron 117,836 Mmd, correspondiendo el primer lugar a empresas de origen norteamericano con el 60% del total, en un distante segundo lugar se ubicaron compañías alemanas con 16%, al totalizar las ventas de las empresas originarias de los países del G7 estas ascendieron al 84.3%. Dentro de este análisis, al considerar solamente a las 20 ETN con mayor presencia en el país, encontramos que obtuvieron ingresos por 87,954 Mdd; la contribución del mercado mexicano a los ingresos totales de estas transnacionales fueron en promedio de 7.2%, pero en todos los casos inferior al 15%.

Siete de las ETN participan en los ramos automotriz y de autopartes, dos en computación (HP y IBM) y una en electrónica (Philips), sectores donde los GEM no participan. Son tres las ETN dedicadas a la banca (Citigroup, BBVA y Santander), giro donde la intervención mexicana de relevancia se limita a un banco, el Mercantil del Norte. Es conveniente resaltar la presencia en México de WalMart, la empresa más grande del planeta según Fortune, las automotrices General Motors GM (la # 3), Ford (la # 5) y Daimler Chrysler (la # 7), GE General Electric (la # 9) entidad altamente diversificada y Citigroup (la # 11), el mayor banco del mundo y actual propietario de Banamex. Hay que considerar que entre las 10 empresas más grandes del mundo se cuentan las gigantes del sector petrolero Exxon-Mobil, Chevron-Texaco y Conoco-Phillips, sin presencia en nuestro país debido a que hasta hoy dicho sector está restringido al control del Estado. (Cuadros 3.8 y 3.9)

VENTAS EN MEXICO DE LAS ETN, 2002

País	Ventas	Part. %
EUA	70,227	59.5%
Alemania	18,385	15.6
España	5,541	4.7
Japón	5,503	4.7
Suiza	4,008	3.4
Holanda	3,852	3.3
Reino Unido	2,268	1.9
Francia	1,979	1.7
Corea del Sur	1,674	1.4
R.U./ Holanda	778	0.7
Suecia	726	0.6
Argentina/Italia	696	0.6
India	649	0.6
Canadá	588	0.5
Italia	495	0.4
Chile	469	0.4
Total	117,836	100%

Fuente.- Expansión, junio, 2002
Ventas en Miles de dólares US

Las 12 ETN norteamericanas líderes tienen un promedio de 46% de participación en el sector en que intervienen; estas empresas participan en áreas donde no tiene presencia la industria nacional, como es el caso de los ramos automotriz y equipo informático, pero también compiten con los GEM en otros sectores, donde las norteamericanas tienen una presencia dominante como en los casos de Walmart con 57% de las ventas en autoservicios, Sams Club con 52% en ventas de mayoreo y Coca Cola con 53% en bebidas gaseosas. Las otras cinco ETN líderes de distintas nacionalidades tienen una participación promedio de 23%, destacando el caso de Ericsson con el 100% en equipos de telecomunicación. (Cuadros 3.8 y 3.9)

Cuadro 3.9

LAS 20 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES EN MEXICO, 2002 con ingresos mayores a 1,500 millones de dólares US						
Posición		Corporación	Matriz	Sector	Ingresos	
100 ETN Expansión	500 de Fortune				En México	% total
1	3	General Motors	EUA	Automotriz	12,202	6.5
2	1	Wal-Mart	EUA	Comercio	10,942	4.4
3	7	D. Chrysler	Ale / EUA	Automotriz	8,886	6.3
4	21	Volkswagen	Alemania	Automotriz	6,577	8.0
5	9	HP	EUA	Computación	5,000	8.8
6	5	Ford	EUA	Automotriz	4,737	2.9
7	58	Nissan	Japón	Automotriz	4,558	8.1
8	19	IBM	EUA	Computación	4,415	5.3
9	166	Delphi	EUA	Autopartes	4,268	15.5
10	9	GE	EUA	Diversificada	3,712	2.8
11	11	Banamex	EUA	Banca	3,707	3.7
12	192	BBVA Bancomer	España	Banca	3,081	14.8
13	159	PepsiCo	EUA	Bebidas	2,686	10.0
14	278	Visteon	EUA	Automotriz	2,380	12.9
15	143	Philips	Holanda	Electrónica	2,143	7.1
16	55	Nestlé	Suiza	Alimentos	1,959	3.4
17	93	Procter & Gamble	EUA	Prod. hogar	1,800	4.5
18	20	ING	Holanda	Seguros	1,708	1.9
19	345	Kimberly Clark	EUA	Papelero	1,664	12.2
20	136	Santander	España	Banca	1,529	5.8
					<u>87,954</u>	<u>7.2</u>

Elaboración propia con datos de Expansión, octubre 2003 y Fortune Global 500, 2002

3.4 Causales de la transnacionalización de la empresa

En este punto es conveniente retomar algunos conceptos relativos a la ETN, la cual se definió como aquella empresa integrada por la matriz y sus filiales en el extranjero, con operaciones de producción en al menos dos países. La ETN es la organización que pretende operar de la misma forma en todas sus subsidiarias, cuyas filiales comparten una visión estratégica común, y cuyo conocimiento y capacidad son vitales para el mantenimiento por un prolongado período de su ventaja competitiva global.

Existen diversas causas para que las empresas locales se transformen en empresas transnacionales, entre las principales encontramos las siguientes:

a) **Como una forma de protegerse contra la incertidumbre del mercado local;** al establecer filiales en otros países, se está diversificando el riesgo de participar en un solo mercado y por tanto estar sujeto a las fluctuaciones económicas de dicho mercado. Frente a la pérdida del poder adquisitivo del peso mexicano, los GEM han buscado expandir sus fuentes de ingresos denominados en dólares.

b) **Para beneficiarse del crecimiento de los mercados globales para bienes y servicios.** Una empresa puede encontrar que el mercado local presenta poca o ninguna oportunidad de crecimiento, en tanto que los mercados internacionales presentan mejores condiciones para el crecimiento de los negocios de dicha empresa. Los GEM han encontrado oportunidades de crecimiento principalmente en el enorme mercado norteamericano, como veremos más adelante.

c) **La reducción de costos,** como en el transporte de un país a otro, los costos de intermediación, y desde luego las economías de escala al homogeneizar los procesos productivos.

d) **Como una forma de superar las barreras comerciales** que los países imponen a productos del exterior como una manera de proteger a los productores nacionales. Tenemos el caso de **Cemex**, que tuvo que enfrentar fuertes barreras arancelarias en su intento por incursionar en el mercado de los E.U.A., hasta que decidió adquirir una importante operación en el suroeste de dicho país, para convertirse en una cementera local y de esta manera superar las barreras comerciales.

e) **Para explotar el desarrollo tecnológico de la empresa matriz hacia sus filiales en el extranjero,** lo que le permite a aquella proteger y optimizar la rentabilidad de sus tecnologías de innovación.

f) **Para explotar el valor de la marca,** que le permite extender el valor y prestigio adquiridos por la marca en el mercado local hacia los mercados internacionales, además de extender y proteger los derechos legales sobre la marca. **Bimbo** es un claro ejemplo de la explotación del valor de la marca a lo largo del continente americano.

Es conveniente considerar que en la mayoría de los casos, **el proceso de internacionalización de una empresa se da de manera gradual**, como parte de un proceso de aprendizaje en los mercados internacionales y es el resultado de una evolución que se inicia con algunas exportaciones esporádicas, experiencia esta que le será muy útil en el futuro para el diseño de sus estrategias de internacionalización a escala global. Las ETM no han sido para nada ajenas a las etapas del proceso de internacionalización; desde los años setenta hemos visto diversos esfuerzos de exportación por parte de los GEM, que se transformaron en francos procesos de multinacionalización en la década de los noventa.

3.5 Los GEM y su competitividad global

Los GEM han evolucionado desde empresas regionales, en sus orígenes, hasta su transformación en empresas nacionales, y algunas de ellas en empresas transnacionales en los años recientes; las etapas y las causales de la multinacionalización, referidas en el subtema anterior, no han sido para nada ajenas al desarrollo de las ETM, así el número de estas todavía sea reducido en términos globales. De acuerdo al reporte 2003 de la UNCTAD¹², **entre las mayores 50 ETN de los países en desarrollo**, México es el país latinoamericano con mayor participación, con siete empresas que poseen el 10% del total de los activos en el extranjero de las ETN referidas. **Cemex ocupa el 3er. lugar de la lista**, con 65% de las ventas, 78% de los activos y 70% del empleo fuera de México, con un índice de transnacionalización (IT) de 70.4%. Otras ETM destacadas son **Maseca**, que ocupa el lugar 15 con IT de 60.2% y el lugar 39 por el valor de activos en el exterior, y **América Móvil**, con el puesto 22 con 23% de sus activos en el extranjero y un IT de 30.7%. Las otras cuatro ETM consideradas en el reporte son **FEMSA (# 31)**, **Savia (# 42)**, **IMSA (# 45)** y **Bimbo (# 49)**.

Dentro de las estrategias de internacionalización, por cuestiones geográficas y culturales, los GEM han incursionado preferentemente en países latinoamericanos, pero también en Norteamérica; en menor medida son pocos de los GEM que se han aventurado a otras regiones. Habida cuenta de lo anterior, procedamos a analizar la competitividad de los GEM dentro de Latinoamérica, pero primeramente comenzaremos por analizar de manera sucinta el potencial de la región (Cuadro 3.10):

1. Existen tres subregiones: Norteamérica (representada por México), Centroamérica y Sudamérica.
2. Ubicamos solamente a dos grandes economías, México y Brasil, las 10^{a.} y 12^{a.} economías del mundo respectivamente.
3. Las economías de México y Brasil suman 1,107 mil millones de dólares, cifra que se acerca al PIB de China con 1,237 mil millones de dólares, país clasificado como la 6^{a.} Economía del mundo.
4. Argentina, Colombia, Venezuela, Chile y Perú siguen en importancia, ubicándose dentro del grupo de las 50 mayores economías del mundo.
5. En la región, México tiene el mayor PIB, 614.4 mil millones de dólares, el mejor per cápita, 5,896 dólares, la reserva internacional más grande, 57.4 mmd, y el mayor índice de apertura comercial, 54.7%.

¹² WIR 2002, op. cit., p. 99 y sgtes.

Cuadro 3.10

LAS MAYORES ECONOMIAS DE LATINOAMERICA						
Países con PIB superior a 25 mil millones US dólares						
PAIS	Población Millones	PIB 2003 Mmd	Per cápita US dólares	% PIB Estimado 04	% Inflación Estimado 04	
MEXICO	104.2	614.4	5,896	4.3	4.3	
Brasil	176.9	492.3	2,783	3.5	6.4	
Argentina	37.0	135.3	3,657	6.5	6.6	
Venezuela	25.5	85.5	3,353	8.5	26.0	
Colombia	44.8	85.3	1,904	4.0	5.8	
Chile	15.1	72.1	4,775	4.5	2.3	
Perú	27.1	60.9	2,247	3.5	3.2	
Suma	430.6	1545.8				
	Reservas Intl. Mmd. 2003	Deuda externa Mmd.2003	%var.moneda a 2003	Bal. Comer. Mmd.2003	Aper. Comer. 2003 %*	
MEXICO	57.4	140.3	-8.4	-5,603.0	54.7	
Brasil	49.3	222.7	14.9	21,041.2	24.9	
Argentina	14.1	140.6	14.9	10,732.3	32.1	
Venezuela	21.4	24.2	-13.2	13,306.9	45.6	
Colombia	10.9	37.9	3.1	-901.7	31.5	
Chile	15.9	43.4	17.2	2,315.9	51.0	
Perú	10.2	27.4	1.2	328.9	28.2	
Suma		636.5				

Fuente.- América Economía, julio 2004
El sombreado indica el país líder
* (export. + import.) / PIB

- Por su parte, Brasil tiene la mayor población, 177 millones de habitantes, el 2º. lugar en PIB, 492.3 mmd., la mayor deuda externa, 223 mmd., pero cuenta con la mejor balanza comercial, 21 mmd de superávit.
- Argentina es la 3ª. economía de la región, con un PIB de 135.3 mmd, pero su deuda externa de 140.6 mil millones de dólares resulta superior al PIB, en tanto que su reserva internacional de 14.1 mmd equivale a ¼ de la mexicana.
- El per cápita de Chile de 4,775 dólares es el 2º. en la región, apenas debajo del mexicano, su moneda fue la más apreciada con 17.2%, y su índice de apertura comercial de 51% es muy cercano al de México de 55%.
- El PIB de cualquiera de los otros once países de la región está por debajo de los 25 mil millones de dólares anuales, menos de la mitad del PIB peruano, de 61 mil millones de dólares.

10. La subregión más rezagada en términos socioeconómicos es la Centroamericana integrada por seis países, cuya suma del PIB es poco menor que el de Chile, de 72.1 mil millones de dólares.

Cuadro 3.11

LAS MAYORES 500 EMPRESAS LATINOAMERICANAS			
Ventas en millones de US dólares			
País	# Empresas	Ventas Totales 03	% part.
MEXICO	170	450,280	48
Brasil	194	295,545	31
Argentina	36	44,608	5
Venezuela	9	54,771	6
Colombia	18	16,060	2
Chile	48	55,049	6
Perú	8	6,104	1
Subtotal	483	922,417	99
Resto	17	15,792	1
	500	938,209	100

Fuente.- América Economía, julio 2004

Sudamérica es la región que ha tenido prioridad en la expansión internacional de los GEM, además de los E.U.A. En el cuadro 3.11 podemos apreciar el peso específico de las empresas mexicanas en Latinoamérica; del análisis de las mayores 500 empresas en la región, tenemos que 170 mexicanas, un tercio del total, aportan casi la mitad de las ventas totales, con 450.2 billones de dólares; sumadas las empresas de México y Brasil, representan $\frac{3}{4}$ del total de las 500, y contribuyen con casi el 80% de las ventas, con 745.8 billones de dólares, lo que ratifica la posición de liderazgo económico de mexicanos y brasileños en la zona; en tanto que los siete países considerados en el cuadro aportan 97% de las 500 empresas y 99% de las ventas. Es conveniente acotar que en el listado de las 500 mayores empresas de la región, se incluyen entidades estatales, como lo son Pemex, Pdvsa de Venezuela y Petrobras brasileña, cuya suma de ingresos asciende a 134.8 billones de dólares, además también están consideradas las ETN con filiales en Latinoamérica.

Dentro del ranking de las mayores 500 empresas latinoamericanas, pocas sin embargo alcanzan la categoría de empresas transnacionales, que son aquellas con filiales en uno o más países y cuyas ventas en el exterior aportan más del 25% del ingreso total, de acuerdo a los criterios de la UNCTAD. En este orden de ideas, en las fuentes consultadas, solamente detectamos una decena de GEM con ventas totales por arriba de mil millones de dólares, de las cuales más del 25% provienen del extranjero, donde ubican una o más filiales. Así tenemos que al grupo de ETM clasificadas por las UNCTAD, **Cemex, América Móvil, Femsa, Bimbo, IMSA y Maseca**, se unen **Alfa, Vitro, Mabe e IUSA**. Sin duda se pueden

detectar más empresas mexicanas con filiales en el extranjero, pero no superan los ingresos totales los mil millones de dólares y/o la contribución de las filiales al total de las ventas no es mayor al 25%. (Cuadro 3.12)

Más adelante analizaremos los casos específicos de Cemex, América Móvil, Bimbo, IMSA y Maseca, en nuestra opinión los más relevantes de las diez ETM. Vale destacar que la mitad de las diez mayores ETM localizan su matriz en Monterrey, N.L., cuatro en el D.F. y una en el Edo. de México, lo que no viene sino a confirmar la alta concentración industrial en solamente dos de las 33 entidades federativas; caso aparte es el de la industria maquiladora que se localiza en los estados de la frontera norte, y que está dominada por la IED.

Los orígenes de los GEM que hoy conocemos como Femsa, Vitro y Alfa, se remontan a los últimos años del siglo XIX. La Cervecería Cuauhtémoc, simiente de Femsa, fue fundada por Isaac Garza en 1890, y a su vez fue el origen de Vidrios y Cristales de Monterrey (1899), hoy Vitro, y de Hojalata y Lámina (1942), hoy parte de Alfa; estas empresas integraron el Grupo Monterrey, que en los 70 se escindió en los GEM que conocemos hasta nuestros días, pero hasta hoy los descendientes de Isaac Garza mantienen el control de las tres ETM. En la actualidad **Femsa**, con ventas por arriba de los 7 mil millones de dólares, tiene dos operaciones principales, la industria cervecera donde rivaliza con Cervecería Modelo, y la producción y comercialización de Coca Cola en México y otros países del continente; tras la reciente adquisición (2003) de la embotelladora sudamericana Panamco, Femsa es líder en México y Latinoamérica y es el 2º. embotellador de Coca Cola en el mundo.

Por lo que se refiere a **Vitro**, con ingresos superiores a 2,300 millones de dólares en 2003, es líder en el negocio del vidrio en México y Latinoamérica, con filiales en los Estados Unidos, España y otros países latinoamericanos; esta ETM participa en los mercados de la construcción, de envases, automotriz, productos de vidrio para el hogar y otras aplicaciones industriales a partir del vidrio, donde mantiene una posición prácticamente monopólica, pero hoy enfrenta la competencia de la francesa Saint Gobin, líder mundial que ha iniciado operaciones en México. Por su parte la holding **Alfa**, con ventas cercanas a los 4,400 millones de dólares en 2003, a partir de su origen en el acero con Hylsa, se ha diversificado en otros sectores como son la petroquímica a través de Alpek, alimentos por medio de Sigma, telecomunicaciones con Onexa, Versax, integrada por otras empresas diversificadas y Nematik, en el sector de autopartes. Alfa tiene filiales en Estados Unidos, Canadá, República Checa, Venezuela y Costa Rica.

Industrias Mabe, fundada en 1946, con ventas por 1,705 millones de dólares en 2003, concentra su actividad en la producción de aparatos electrodomésticos, como refrigeradores, lavadoras, y estufas. Es el mayor fabricante latinoamericano del sector, con filiales en varios países de Sudamérica, rivalizando con LG Electronics de Sudcorea. Por lo que se refiere a **Industrias Unidas IUSA**, fundada en los años 40, actualmente con ventas superiores a los mil millones de dólares, es líder en el desarrollo de sistemas integrales de conducción de electricidad, agua y gas, a partir de la fabricación de productos metálicos, como son tubos, conductores, productos planos, alambres, válvulas y controles. Con plantas

en Estados Unidos y Venezuela, es un importante proveedor de medidores eléctricos para General Electric.

Existen otros GEM, cuyas ventas totales no superan los mil millones de dólares y/o la contribución de las filiales al total de los ingresos no es mayor al 25%, pero están en vías de incorporarse al selecto grupo de las ETM. Entre estos tenemos a Grupo Carso, con ventas por 5.3 mmd., pero con menos del 10% de los ingresos provenientes del exterior; Grupo Industrial Saltillo, proveedor global de autopartes, con ventas por 652 millones de dólares, que planea invertir 100 millones en nuevas plantas y expansiones; Peñoles, con ventas por 1.2 mmd. y producción en México, Perú y Argentina, es uno de los mayores productores mundiales de plata, bismuto y sulfato de sodio; Corporación San Luis Rassini, proveedor global de autopartes, con ventas por 494 millones de dólares y plantas en Brasil y E.U.A.; Grupo Modelo, con ventas por 3.75 mmd., es una de las 25 empresas más grandes del país, y que si bien no tiene producción fuera de México, su marca Corona es la única cerveza global de origen latino y es líder en el muy competido mercado de cerveza importada en E.U.A.¹³

Las estrategias de competitividad de las ETM en Latinoamérica

Durante la última década la región Latinoamericana ha experimentado una serie de transformaciones económicas con muy distintos resultados; dentro de **las estrategias aplicadas**, las más trascendentes **han sido la liberalización e integración al Comercio Internacional**, con el antecedente de la privatización de muchos sectores, hasta entonces en manos de los gobiernos nacionales. Ambas estrategias enmarcan el proceso de expansión e internacionalización de los grandes conglomerados latinoamericanos, que se han enfrentado al reto de volverse competitivos de acuerdo a los estándares mundiales, aún cuando en muchas ocasiones las condiciones de su propio entorno no les sean del todo favorables. Si las naciones latinoamericanas quieren prosperar en la economía global, los gobiernos y la sociedad están obligados a encontrar las formas más eficaces para que sus ciudadanos logren mejores estándares de vida.

Productividad no necesariamente es sinónimo de competitividad; una empresa puede ser productiva, si por ejemplo reduce en 10% los costos de producción, pero si el tipo de cambio se deprecia en 15%, resulta que dicha empresa aumenta en 10% la productividad, pero disminuye en 5% su competitividad¹⁴. Hoy, **la productividad hay que dimensionarla como una función de la competitividad**, y se requiere visualizarla al menos desde tres perspectivas:

¹³ América Economía, op. cit.; 100 Empresas del Siglo, op. cit.

¹⁴ Villarreal, op cit., p. 193 y sgtes.

- a) **La perspectiva política**, que se ocupa de la generación de empleos y de la eficiente distribución de la riqueza.
- b) **La perspectiva de los accionistas**, que se preocupa de la generación de valor por parte de las empresas.
- c) **La perspectiva de los trabajadores**, que se ubica en la mejoría de los salarios y las condiciones de trabajo.

Entre los factores que limitan el desarrollo de las empresas latinoamericanas se encuentran el costo y la escasez de recursos financieros, y también la falta de un modelo de negocios que facilite la creación, desarrollo y sustentabilidad de las ventajas competitivas. La inmensa mayoría de las empresas de la región siguen dependiendo de los factores básicos de producción, y se concentran en la manufactura de productos de la “vieja economía”, sectores donde se ubicaban las empresas norteamericanas, pero a principios del siglo pasado.

En términos generales, en opinión de la publicación América Economía¹⁵, existe una enorme falta de creación de valor en las empresas latinoamericanas y por ello están cediendo el mercado ante las ETN; por ejemplo hay empresas de la región que contribuyen con un porcentaje significativo del PIB en su país, pero que no han generado una sola patente en muchos años, de manera que se van quedando fuera de áreas como las ciencias de la vida y la nanotecnología, en el momento en que el entorno global de los negocios exige competir con innovación continua y desarrollo tecnológico. Procedamos entonces a hacer un análisis de las estrategias que están implantando las ETM en la región para impulsar sus ventajas competitivas:

1. **Estrategia de crecimiento regional.** La empresa entiende que limitarse a participar en el mercado local puede ser el principio del fin frente a competidores de calidad mundial, de manera que la estrategia implica aprovechar las oportunidades que ofrecen otros mercados en diferentes regiones del globo. El caso de **GRUMA** ejemplifica esta estrategia, esta ETM ha difundido la tortilla mexicana a E.U.A., Centro y Sudamérica y próximamente la extenderá hasta China.
2. **Administración del riesgo y creatividad financiera.** La categoría de ETN permite el acceso a los mercados financieros internacionales, que ofrecen recursos en mejores condiciones y volúmenes que los bancos domésticos. Un ejemplo de esta estrategia es **CEMEX**, que ha financiado su explosivo crecimiento global con recursos de la banca internacional.
3. **Detección de oportunidades de negocio y administración del crecimiento.** Dentro de las estrategias de competitividad se encuentra la detección continua de oportunidades y la compra de activos en el exterior. A manera de ejemplo tenemos a **FEMSA**, que recientemente adquirió a Panamco, para hacerse de una posición muy relevante en el mercado sudamericano de bebidas gaseosas, y también tenemos a **BIMBO**, que

¹⁵ 100 Competitivas de América Latina, América Economía, marzo 2003 y marzo 2004

adquirió hará un par de años la operación de Weston, para penetrar en la región oeste de Norteamérica.

4. **Escala y eficiencia operativas.** El paradigma resultante es que a mayor tamaño de la empresa, la ventaja competitiva se acrecienta; hoy tenemos a **CEMEX** como la segunda cementera más grande del mundo, a **FEMSA**, como el segundo embotellador de Coca Cola a nivel mundial, y a la brasileña Ambev, la tercera mayor cervecera del mundo.
5. **Orientación y conocimiento profundo del cliente.** Este paradigma mercadológico lo ha llevado a la práctica el Grupo Salinas, que a partir de la comercialización de muebles y electrónicos en las **tiendas Elektra**, hoy ofrece a su clientela, la mayoría de estrato socioeconómico bajo, servicios financieros tales como banca, pensiones, seguros y remesas, además de comercialización transfronteriza.
6. **Segmentación y desarrollo de marcas.** Esta es una estrategia clave en la mercadotecnia, que orienta la globalización de una empresa a partir de una marca poderosa, como el caso de Coca Cola. La cerveza **Corona de Grupo Modelo** es un buen ejemplo de esta estrategia, la marca es conocida en los cinco continentes y es la marca extranjera de mayor venta en E.U.A., por encima de las afamadas cervezas europeas.
7. **Desarrollo y retención del capital intelectual.** Conscientes de que los resultados se alcanzan por medio de las personas, las empresas competitivas requieren invertir en su capital intelectual, recurso indispensable para evolucionar hacia economías de mayor valor agregado sustentadas en el conocimiento.
8. **Aprendizaje organizacional, cambio e innovación continua.** Este paradigma se conoce como *learning organization* u organización con capacidad de aprendizaje, condición fundamental para el cambio y la innovación.
9. **Transparencia y buen gobierno corporativo.** Muy pocas de las empresas más competitivas de América Latina destacan por tener un buen gobierno corporativo, según opinión de analistas de la firma McKinsey. Un caso excepcional es el Novo Mercado de Sao Paolo, sección de la Bolsa de Valores donde solamente concurren empresas calificadas con buen gobierno corporativo.

Como parte de las estrategias de competitividad global de las ETM, se encuentra la adquisición de empresas en el exterior, que es una fórmula para penetrar en mercados poco conocidos y alcanzar en el corto plazo una participación de mercado importante. Entre las mayores adquisiciones de las ETM se encuentran las realizadas por Cemex lo largo de una década, pero también la compra de Panamco por parte de Femsa, la de Telecom Americas por cuenta de América Móvil, y la adquisición de Asarco por Grupo México, que han permitido a las ETM tomar cuotas de mercado que las ubican en posiciones de liderazgo en América Latina.(Cuadro 3.12)

LOS DIEZ MAYORES HOLDINGS ETM EN 2003 (1)

en millones de US dólares

Holding	Sector principal	Ingresos totales	Ingresos externos	% ext.	Países en que compiten														
					EUA	AR	BR	CO	VE	OSA	CA	Otros							
1. América Movil, D.F.	Telecom.	7,967	3,105	39	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
2. Cemex, N.L.	Cemento	7,465	4,591	62	x		x	x	x	x	x								
3. Femsa, N.L.	Bebidas	7,008	1,325	19			x												
4. Alfa, N.L.	Diversificado	4,337	1,906	44	x														
5. Bimbo, D.F.	Alimentos	4,325	1,476	34	x	x													
6. IMSA, N.L.	Metálicos	2,895	1,564	54	x	x													
7. Vitró, N.L.	Vidrio	2,313	1,267	55	x				x										
8. Maseca, N.L.	Alimentos	2,136	1,454	68	x														
9. Mabe, D.F.	Electrodom.	1,705	1,149	67					x										
10. IUSA, Edo. México	Manufacturas	1,033	589	57	x														

(1) Ventas totales mayores a mil millones de dólares y ventas en el exterior mayores al 25% de las ventas totales

% ext.- % ingresos del exterior de filiales y exportaciones

AR- Argentina, BR- Brasil, CO- Colombia, VE- Venezuela, OSA- otros países de Sudamérica, CA- Centroamérica, otros- países fuera de América

Elaboración propia con datos de Expansión 500, 2004; Expansión Multinacionales, 2003 América Economía, marzo 2004; Latin Trade, octubre 2003

En la actualidad, solamente un reducido grupo de empresas mexicanas cumple con los estándares internacionales de competitividad, contruidos a partir de su liderazgo en los mercados nacionales. El origen de los GEM en su mayoría se remonta a la primera mitad del siglo XX, teniendo su primera etapa de fuerte crecimiento a partir de la política de sustitución de importaciones entre los años cincuenta y setenta. Sin embargo, fue hasta los años ochenta que se dieron los pasos importantes para la internacionalización de los GEM. En un análisis de 41 sectores productivos de nuestro país, encontramos que los GEM son líderes en 24 de ellos, lo que pone de manifiesto que al menos este reducido grupo de empresas han tenido la capacidad suficiente para enfrentar con éxito a sus rivales extranjeros dentro de nuestro propio territorio. No obstante encontramos que hay sectores en los cuales no participa la empresa nacional, como son el automotriz y la manufactura de equipos informáticos y de telecomunicación, y sectores donde se le cedido el mercado a las ETN, como son la banca y los seguros. Una de las grandes debilidades del modelo de producción de las grandes empresas mexicanas y extranjeras es el desencadenamiento con el resto de la planta productiva, fundamentalmente por la escasa o nula capacidad de esta última para cumplir con los requerimientos de los mercados internacionales.

Cuadro 3.13

PRINCIPALES ADQUISICIONES DE LAS ETM				
En Millones de US dólares				
ETM	Cía. adquirida	País	Monto md	Fecha
Femsa	Panamco		3,600	Marzo, 03
Cemex	Southdown	EUA	2,800	Sep, 00
América Móvil	Telecom Américas	Brasil	2,266	Jul, 02
Grupo México	Asarco	EUA	2,012	Sep, 99
Cemex	La Valenciana	España	1,800	Ago, 92
Celanese	Trevira		1,500	Oct, 98
Vitro	Anchor Glass	EUA	900	Oct, 89
Carso (Sanborns)	CompUSA	EUA	864	Ene, 00
América Móvil	BCP Telecom	Brasil	805	2003
Bimbo	G. Weston	EUA	610	Mar, 02
Investor Group	Del Monte Fresh		499	Ago, 92
Telmex	Telgua	Guatemala	451	Mar, 00
Cemex	Cementos Diamante,	Colombia	400	Dic, 97
Cemex	Assiut Cement	Egipto	372	Ago, 99
Cemex	Vencemos	Venezuela	360	Abr, 94
DINA	Motor Coach	EUA	335	Nov, 93

Fuente.- Diario Reforma, Cd. de México, revista Expansión y otras publicaciones.

Capítulo IV

Los casos prácticos de cinco ETM y sus estrategias de competitividad global

Un elemento fundamental en la estrategia de toda empresa industrial para consolidar su liderazgo es la internacionalización, que le será indispensable para posicionarse tanto en el mercado interno como en los externos, al tiempo de reafirmar sus perspectivas en la competencia mundial. Solo un número muy reducido de los Grupos Empresariales Mexicanos (GEM) ha logrado traspasar las fronteras de su entorno natural para enfrentar la nueva competencia, con el aprovechamiento de las ventajas relativas que derivan de su liderazgo circunscrito al mercado interno. Para este reducido grupo de GEM, el mercado nacional es ahora una sola una parte de su mapa global de negocios, como es el caso de CEMEX, para la que México es hoy una división dentro de la región de América del Norte.

Para el presente trabajo hemos seleccionado cinco ETM de clase mundial, que en el devenir del tiempo han traspasado las fronteras nacionales para proyectarse con fuerza en los mercados internacionales: se caracterizan en primer lugar por ser líderes en el segmento industrial en que participan en el mercado nacional y en segundo lugar porque son competidores muy importantes en los mercados globales. Las ETM seleccionadas son líderes indiscutibles en el mercado mexicano: Cemex es siete veces mayor que su rival inmediato Apasco, que tiene inversión extranjera, Imsa duplica los ingresos de Hylsamex, Bimbo y Gruma tienen mayores ingresos que Nestlé en México, y América Móvil capta el 70% del mercado celular en el país, por arriba de la española Telefónica, que ostenta el 2º lugar. (Cuadro 4.1)

En un análisis comparativo entre las ETN líderes globales vs. las ETM líderes en Latinoamérica, encontramos que Cemex y Femsa son rivales importantes en el concierto mundial de los negocios; así encontramos que las ventas de Cemex en 2003 equivalen a la mitad de las de Lafarge, líder mundial en cemento; los ingresos de Femsa representan una tercera parte de las del líder Coca Cola, cuya marca es explotada en América Latina por la propia Femsa. Las ventas de América Móvil e Imsa, son aproximadamente una séptima parte de los líderes globales Vodafone en telefonía y Alcoa en productos metálicos respectivamente; en tanto que los ingresos sumados de Bimbo y Gruma representan la décima parte de Nestlé, líder global en el sector de alimentos. En el rubro de eficiencia (ingresos por empleo) hay contrastes importantes: la eficiencia de Gruma es poco más del doble de Bimbo, pero casi la mitad de Nestlé; pero Cemex resulta más eficiente que su rival global, e Imsa es tan eficiente como el líder mundial. (Cuadro 4.1). Así entonces las cinco ETM seleccionadas son:

1) América Móvil AMX, 2) CEMEX, 3) Grupo BIMBO, 4), GRUMA (Grupo Maseca) y 5) Grupo IMSA

Cuadro4.1

Empresas líderes en México, 2003		
Pos. 500**	Sector / empresa	Ingresos millones dts.
Cemento		
9	CEMEX	7,465
113	Apasco	961
	Cruz Azul (2)	422
Metalurgia		
35	IMSA	2,895
76	Hylsamex	1,481
95	Ahmsa	1,133
Alimentos (exc. bebidas)		
20	BIMBO	4,326
52	GRUMA	2,136
59	Nestlé	1,887

ETM líderes en Latinoamérica vs. ETN líderes globales en 2003 en millones US dólares						
Pos.500	Sector/Empresa	Ingresos millones US	%Prop.(1)	Activos millones US	Empleos	Eficiencia miles US
Alimentos						
33	*Nestlé (Suiza)	65,415	100%	72,415	253,000	259
20	**Bimbo	4,325	7%	2713	70,645	59
52	**Gruma	2,136	3%	2079	14,891	138
Bebidas						
237	*Coca Cola (EUA)	21,044	100%	27,342	49,000	429
10	**Femsa	7,008	33%	9275	86,136	78
Cemento						
346	*Lafarge (Francia)	15,458	100%	31,325	75,338	205
9	**Cemex	7,465	48%	16004	25,933	276
Telecomunicación						
49	*Vodafone(R. Unido)	56,845	100%	270,400	60,109	945
8	**América Móvil	7,967	14%	13333	24,961	306
Vidrio						
120	*Saint Gobain(Francia)	33,489	100%	37,960	172,811	194
44	**Vitro	2,313	7%	2745	25,829	86
Prod. metálicos						
229	*Alcoa (EUA)	21,728	100%	31,711	120,000	181
35	**IMSA	2,895	13%	3105	15,800	176

Elaboración propia con datos de Fortune Global 500, 2004; Expansión 500, 2004; América Economía, marzo y julio 2004
Pos 500= * según Fortune Global 500, ** según Expansión 500
(1) % Prop. = % de las ventas del líder global (2) datos de 2002
Eficiencia= Ingresos/ empleos en miles de US dólares

INFORMACION FINANCIERA RELEVANTE DE LAS ETM, 2003
en millones M.N. / Variación 2003 - 2002

	AMX	%Var	CEMEX	%Var	BIMBO	%Var	GRUMA	%Var	IMSA	%Var.	Suma
Empleos	24,961	35	25,933	1	70,645	-3	14,891	6	15,772		137,311
Ventas netas dis.	7,649		7,146		4,148		2,048		2,779		23,770
Ventas netas	85,941	44	80,528	7	46,663	5	23,042	12	31,230	7	267,404
Utilidad de operación	17,960	40	16,356	9	3,315	11	1,748	9	2,459	-19	41,838
Utilidad neta	15,856	231	7,409	9	964		676	6	1,012		25,917
UAFIDA (1)	31,856	47	23,694		4,804	8	2,773	4	3,855	-11	66,982
Total activos	149,979	28	180,017	-1.5	30,515	-11	23,382	-2	34,924	4	418,817
Total pasivos	80,767	22	103,966	1	14,758	-23	10,460	-4	19,160	4	229,111
Deuda a largo plazo	37,205	50	50,996		8,270		5,980		7,650		110,101
Patrimonio (2)	69,212	35	76,052	-4.6	15,758	5	12,925	-0.3	15,670	6	189,617
Valor de mercado (3)	229,282		96,224		27,032		8,107		12,592		373,237
Indicadores											
Eficiencia (4)	3,443		3,105		660		1,547		1,976		2146
% ROA (5)	11		4		3		2		3		
% ROE (6)	23		10		6		4		6		
% apalancamiento(7)	54		60		48		45		55		
Indice de liquidez (8)	0.7		0.6		nd		2		2		
Indice de solvencia(9)	0.8		0.7		nd		1		0.5		
% margen UAFIDA	21.1		20.3		7.1		7.6		7.9		
% margen neto	18.4		9.2		2.1		2.1		3.2		

Elaboración propia con datos de informes anuales 2003, Expansión 500,2004 y Vector Casa de Bolsa

- (1) Flujo de operación (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) (2) Capital contable (activos - pasivos),
 (3) Valor de mercado = (precio por acción x No. de acciones en circulación)
 (4) Ventas(en millones MN) / empleos, (5) Rendimiento sobre activos = utilidad neta / activos, (6) Retorno sobre capital = utilidad neta / patrimonio
 (7) pasivo / activo, (8) activo circulante / pasivo circulante,
 (9) UAFIDA / pasivo circulante

4.1. El caso de AMERICA MOVIL AMX¹

4.1.1 Origen, desarrollo e internacionalización

El origen de la empresa se encuentra en Telcel, compañía surgida en 1989 como subsidiaria de Telmex para operar telefonía inalámbrica en México. Poco más de 10 años después, en septiembre de 2000, Telmex decidió la escisión de su negocio de telefonía celular y creó América Móvil AMX, que desde su origen tuvo como objetivo la internacionalización, teniendo como principal negocio a Telcel en México. En los años siguientes AMX creció de manera vertiginosa por la vía de las adquisiciones: en 2002, adquirió cuatro telefónicas en Brasil y una en Colombia, en 2003 compró BSE y BSP en Brasil, CTI en Argentina y CTE en El Salvador, con una inversión de 1.6 mil millones de dólares.

América Móvil, ubicada en el negocio de la comunicación inalámbrica es la única ETM instalada en la denominada “nueva Economía”, siendo la más joven y grande de las transnacionales mexicanas, con ventas cercanas a los 8 mil millones de dólares en 2003, ligeramente por arriba de Cemex que obtuvo ingresos por 7.5 mmd. Con tan solo tres años en el mercado, AMX se ha colocado como líder en telefonía celular en Latinoamérica, tiene operaciones en nueve países y es una de las diez telefónicas más grandes del mundo, en dicho periodo casi cuadruplicó el número de suscriptores, pasando de 12 a casi 46 millones, solamente en el último ejercicio vio crecer el número de suscriptores en 40%, como resultado de la incorporación de las empresas referidas y del crecimiento orgánico de sus otras filiales; junto con Telefónica de España, que tiene 43 millones de clientes, conforman un virtual duopolio, ya que entre ambas cubren más del 70% del mercado latinoamericano.

4.1.2 El magnate detrás de AMX

Como ya se puntualizó, América Móvil es la ETM más grande y la mayor holding entre todas las tenedoras de Carlos Slim, clasificado en 2003 como el 17º. hombre más rico del mundo por la revista Forbes, con un patrimonio de 14 mil millones de dólares; tras la crisis mexicana de 1994, el patrimonio de este empresario ascendía a 3.7 mil millones de dólares, de manera que en menos de diez años vio crecer su fortuna casi cuatro veces. Slim es descrito como un empresario con una marcada preferencia por la diversificación de negocios y mercados, con profundo conocimiento del entorno económico y de los mercados financiero y bursátil, sectores donde se inició en los negocios.

Para tener otro referente de la importancia de este magnate, consideremos el peso de todas las tenedoras de Slim en el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de valores que ronda el 40%; las principales holdings de este personaje son América Móvil,

¹ La información proviene de los Informes Anuales y las páginas web de las ETM, así como de artículos publicados en diversos medios impresos

Telmex, Grupo Carso (que a su vez agrupa a Cigatam, Condumex, Porcelanite y Frisco), Grupo Sanborns (que incluye a las tiendas del mismo nombre, Sears, Mixup, El Globo, Cofee Factory y otras cafeterías) y Grupo Financiero Inbursa (que incorpora banca, seguros, casa de bolsa y fianzas). Sin embargo, la mayoría de estas tenedoras operan exclusivamente en territorio nacional, con la excepción de AMX y G. Carso, cuyos ingresos externos representan el 40% y 9% respectivamente del total de sus ingresos; en todo caso, las operaciones de AMX y Carso se circunscriben al continente americano.

A diferencia de otros poderosos empresarios mexicanos, que concentran su actividad en el campo de los negocios, manteniendo un bajo perfil en otros terrenos, contrasta el caso de Slim, a quien se le considera el beneficiario más importante del gobierno de Carlos Salinas (1988-94), habida cuenta de haber adquirido a Telmex, en condiciones muy favorables, precisamente en dicho sexenio. En el presente período sexenal (2000-06) se le ha vinculado al jefe de gobierno del D.F. y posible candidato presidencial López Obrador, por las importantes inversiones de Slim en el proyecto de rehabilitación del Centro Histórico de la ciudad de México, de la mano de una serie de adquisiciones de inmuebles en dicha zona. En relación al actual gobierno del Presidente Fox, Slim fue un fuerte crítico de la venta de Banamex a Citigroup en 2002, no obstante su parentesco con Alfredo Harp Helú, accionista muy importante de Banamex y actual consejero de Citigroup. También Slim ha criticado de manera abierta las políticas económicas del actual gobierno federal, llegando inclusive a presentar recientemente una propuesta de medidas para impulsar el crecimiento económico del país, en contraste con las del actual gobierno.

4.1.3 Organización operativa

Actualmente AMX tiene operaciones en 9 países, con filiales en E.U.A., Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Nicaragua, en las que tiene participación accionaria mayoritaria; la red telefónica de la organización está integrada a la tecnología GSM, cuyos beneficios se explicarán más adelante. México aporta el 58% de los ingresos totales y es el principal mercado de la empresa, pero la serie de adquisiciones realizadas en Brasil en 2003, convirtieron a este país en el segundo mercado con 9 millones de suscriptores y 12% de las ventas totales; las empresas brasileñas se integran en Telecom Americas y las diversas marcas locales se han unificado bajo la nueva marca Claro. El 3er. mercado en importancia es la región centroamericana que aporta el 11% de los ingresos, incluida la operación de telefonía fija en El Salvador. Un 4º. mercado en proceso de expansión es E.U., con 3 millones de suscriptores que contribuyen con 7% de las ventas totales.

4.1.4 Ventajas competitivas

1. Ventaja tecnológica

La ventaja competitiva de la calidad y la variedad en los servicios se ha reforzado mediante el establecimiento de una red de telefonía inalámbrica basada en la tecnología GSM para todas las filiales; esta red conforma una plataforma tecnológica común que asegura la interconexión de calidad entre los diferentes países en que se opera, a la vez que permite el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios de manera estandarizada en toda la región, como son la transmisión de datos a mayor velocidad, correo electrónico inalámbrico e internet.

2. Posicionamiento en mercados con potencial de crecimiento

El crecimiento esperado en las tasas de penetración de la telefonía inalámbrica en Latinoamérica, crea la expectativa de una expansión sustancial del mercado de celulares en los próximos años. Con 46 millones de suscriptores, AMX encuentra oportunidades de crecimiento en prácticamente todos los mercados que está cubriendo, donde destacan México y Brasil, los dos más grandes mercados medidos en términos de suscriptores; en México la penetración de la telefonía celular es de 29%, en Argentina de 29%, en Brasil de 20% y en Colombia apenas de 14%, cifras que revelan el potencial de mercado por cubrir en los años venideros, con el soporte de la red de empresas filiales recientemente incorporadas, así como de la tecnología GSM. TracFone Wireless, compañía subsidiaria en los E.U.A., está creciendo de manera muy importante, en 2003 crecieron en 46% los ingresos y en más de 50% el número de suscriptores, para alcanzar cerca de tres millones.

3. Posición dominante en el mercado

Tener una posición dominante en el mercado representa una ventaja competitiva difícil de replicar por las grandes inversiones que se requieren; AMX tiene tal posición en los mercados de México y los países de Centroamérica en que participa, en tanto que en Brasil ocupa el 2º. lugar, merced a las adquisiciones ya referidas. Esta posición conlleva una serie de situaciones como son la capacidad para influir en la fijación de tarifas y la expectativa de mayores ganancias, como es el caso del duopolio virtual en América Latina, que comparten AMX y Telefónica con una participación de 70% del mercado, pero también atrae sobre sí la atención de las autoridades, como el caso de Argentina, donde después de diez años de competencia duopólica, se desreguló el mercado y se permitió la entrada de 20 nuevas telefónicas. En Brasil, el Banco de Desarrollo Económico BNDES, pretendió impedir la compra de Embratel por parte de Telmex, con el alegato de que esta y AMX, propietaria a su vez de Telecom Americas, tendrían una posición dominante en el negocio telefónico al pertenecer al mismo dueño, el multimillonario Carlos Slim; finalmente las autoridades establecieron que las dos empresas cuestionadas tienen legalmente patrimonios diferentes.

América Móvil AMX

Cuadro resumen

Fundación	2000			
Sede del corporativo	México, D.F.			
Presidente del Consejo	CARLOS SLIM HELÚ (1930), mexicano Ingeniería en la UNAM Miembro del Consejo en Telmex, Carso Global Telecom, Grupo Carso, Televisa Según la revista Forbes, es el 17°. hombre más rico del mundo, con una fortuna de 14 mil millones de dólares en 2003 En el Consejo participan tres familiares (25%) de un total De 12 consejeros			
Director General	Daniel Hajj Aboumrad			
Sector	Comunicaciones telefónicas			
Principales productos	Telefonía celular y fija			
Principales marcas	Telcel, Claro (Brasil)			
Filiales	E.U.A., Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Nicaragua			
		Participación por país		
País	Filial	#clientes (millones)	Participación de mercado %	Participación en ingresos %
México	Telcel	27.5	78	58
Argentina	CTI	1.2	20	3
Colombia	Comcel	3.5	70	6
Ecuador	Conecel	1.2	60	3
El Salvador	CTE	0.1	15	5
Guatemala y Nicaragua	Sercom	0.7	44	6
E.U.A.	TracFone	3.0	n.d.	7
Totales		45.9		100
Elaboración propia con datos de Informes Anuales de 2002 y 2003				

4.1.5 Resultados financieros

AMX vio crecer en 2003 la utilidad neta en un impresionante ¡231%! sobre el ejercicio anterior, en tanto los ingresos se incrementaron en un 44%, y el flujo de operación en 47%, flujo que representó el 37% de los ingresos, la utilidad significó el 21% de los ingresos, en tanto que el patrimonio de la empresa creció 35%, el retorno sobre el capital fue de 23% y sobre activos de 11%, con un 54% de apalancamiento y una deuda a largo plazo equivalente al 46% del pasivo; la eficiencia o productividad por empleado alcanzó 3.4 millones de pesos.(Cuadro 4.2)

La estrategia de la empresa está orientada a mantener una posición financiera sólida, con controles estrictos sobre costos y gastos. Las adquisiciones realizadas por AMX, que sumaron 1.6 mil millones de dólares en 2003, fueron financiadas por el propio flujo de efectivo generado por la organización, mismo que además sirvió para cubrir 1.2 mil millones de dólares utilizados en la expansión y mejoramiento de la cobertura y los servicios. El crecimiento acelerado de la base de suscriptores y del tráfico en las redes telefónicas, exigen de la empresa realizar cuantiosas inversiones para asegurar la capacidad de servicio a la creciente y demandante base de suscriptores, que permita mantener e incrementar la ventaja competitiva por la calidad y la variedad de servicios ofertados al mercado.

4.1.6 Prospectiva

Las dos ventajas competitivas más relevantes de AMX, son el posicionamiento en mercados con potencial de crecimiento y la posición dominante en el mercado, merced a la situación de virtual duopolio en Latinoamérica. La penetración de la telefonía celular en América Latina es de alrededor del 35%, por lo que el potencial de crecimiento resulta muy atractivo. A diferencia de las otras ETM analizadas, esta empresa se ha focalizado en el continente americano, concentrando sus proyectos de inversión en la región de manera exitosa, de acuerdo a los índices de penetración y los resultados financieros obtenidos. Es importante considerar que los flujos de efectivo que genera la operación le permiten a la empresa financiar las necesidades de inversión de capital. La tercera ventaja competitiva está apoyada en una tecnología no propia y por tanto replicable por otros competidores, que hasta hoy no han puesto sus prioridades en la región dominada por AMX., lo que pudiera significarle un riesgo en el futuro.

4.2. El caso de CEMEX²

4.2.1 Misión

Cemex se define como una empresa de carácter global líder en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado, con la misión de atender las necesidades globales de sus clientes en la industria de la construcción y construir valor para sus accionistas, al ser la compañía cementera más eficiente y rentable del mundo.

4.2.2 El talento detrás de CEMEX

Los antecedentes del Grupo cementero se remontan a 1906 cuando se fundó Cementos Hidalgo, que al fusionarse en 1930 con Cementos Monterrey dio origen a Cemex, dirigida entonces por don Lorenzo Zambrano, abuelo del actual Presidente de la empresa.

Descrito como un empresario global de talento financiero con visión estratégica, alta tolerancia racional al riesgo, habilidad para integrar equipos de trabajo de alto nivel y pasión por la tecnología, Lorenzo H. Zambrano nació en 1942, cursó estudios profesionales de Ingeniería Mecánica en el Instituto Tecnológico de Monterrey y un MBA en Stanford, incorporándose a la empresa familiar al término de sus estudios. En 1985 fue nombrado Director General de Cemex, tras una trayectoria de 18 años en la empresa, que para entonces limitaba sus operaciones al norte del país. De la mano de Zambrano, en 1989 Cemex ya era el líder de la industria en México, en 1992 era el 5°. Productor mundial y en 1996 ocupaba el 3er. lugar. La adquisición de Southdown en E.U.A. lo convirtió en el 2°. productor de dicho país, y la reciente adquisición de la inglesa RMC en 2004, ubica a Cemex como la mayor empresa no petrolera de Latinoamérica con ingresos estimados en 16 mil millones de dólares. Zambrano es clasificado por la revista Forbes como el 153°. hombre más rico del mundo con un capital estimado de 3.1 mil millones de dólares, además de ocupar asientos en los Consejos de las importantes empresas de México, como Televisa, Banamex y las regiomontanas Femsa, Alfa y Vitro, también participa en los consejos de entidades transnacionales como Citigroup, IBM y Solomon, Smith & Barney.

4.2.3 Origen, desarrollo e internacionalización

Hace casi un siglo, en 1906 se fundó Cementos Mexicanos de Monterrey; en los años 60 adquirió Cementos Maya y estableció plantas en Cd. Valles y Torreón, en 1976 adquirió Cementos de Guadalajara y se convirtió en líder del mercado nacional. A partir de 1987 inició la adquisición de otras cementeras importantes como Tolteca y Anáhuac, de manera que para 1991 sus ventas representaban el 64% del mercado mexicano y era considerada una de las 10 cementeras más grandes del mundo.

² La información proviene de los Informes Anuales y las páginas web de las ETM, así como de artículos publicados en diversos medios impresos

A finales de los años 80, Cemex adquirió un par de cementeras en los E.U.A. como un primer paso en los mercados extranjeros, pero fue en 1992 cuando inició su gran expansión internacional al adquirir las dos más grandes cementeras de España, Valenciana y Sansón; en los años siguientes emprendió una ambiciosa serie de adquisiciones en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, y posteriormente en Asia y África, siendo las más recientes Southdown, Dixon Marquette y Mineral Resource Technologies en E.U.A.

4.2.4 Organización operativa

Cemex es hoy una de las tres más grandes cementeras en el mundo, abarca la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, premezclado y "clinker"; es también el mayor "trader" de cemento y líder en producción de cemento blanco, con más de 81.5 millones de tons. métricas de capacidad de producción, cuenta con 54 plantas cementeras propias y 17 con participación minoritaria, 466 plantas de concreto y 60 terminales marítimas. A través de subsidiarias en cuatro continentes, América, Europa, Asia y África, América, (con operaciones en México, E.U.A., donde es el segundo productor, Colombia, Costa Rica, Puerto Rico y Venezuela desde donde controla República Dominicana, Chile y Panamá), Europa (España), África (Egipto) y Asia (Singapur desde donde controla Indonesia, Filipinas, y Tailandia), con activos por 180,017 millones de dólares, obtuvo ingresos por 80,528 millones al cierre de 2003.

En la parte de comercialización, Cemex ha desarrollado una red comercial bajo la marca Construrama, que según la propia empresa es la mayor cadena de materiales de construcción en América Latina. En el caso específico de México, se ha desarrollado el concepto Construmex, que permite a los migrantes radicados en Estados Unidos transferir recursos para la adquisición de materiales de construcción en los más de dos mil distribuidores Construrama. Cemex es la ETM con mayor índice de globalización, con el 64% de sus ingresos provenientes de sus operaciones internacionales, destacando EUA que genera el 24% de los ingresos totales de la empresa y que es el 2º. mayor mercado de cemento en el mundo.

4.2.5 Ventajas, objetivos y estrategias para la competitividad global

Las **ventajas competitivas** más relevantes de Cemex son:

Modelo de negocios de largo plazo, con las siguientes características:

- a) Enfoque al negocio clave de cemento y concreto premezclado
- b) Minimización de los costos de producción y maximización de la eficiencia operativa
- c) Optimización logística, apoyada en tecnología de punta
- d) Asignación efectiva y eficiente del capital
- e) Creación de valor de marca

Estandarización global de procesos de negocio

La estandarización de los procesos de negocio, así como la disposición de una plataforma tecnológica en la red global, permiten a la empresa identificar y difundir las mejores prácticas entre todas las filiales, lo que facilita el llevar a cabo cualquier iniciativa exitosa hacia los distintos mercados en que participa la empresa. El caso de la cementera Southdown, adquirida en E.U.A., es un ejemplo interesante, de esta se aprendió el uso de combustibles alternos y la mejor administración del sistema de transportación, a su vez la filial norteamericana aprendió de la matriz sobre el sistema de rastreo por satélite y la automatización en las plantas.

Recursos logísticos apoyados en tecnología de la información (TI)

La compañía utiliza una plataforma tecnológica única para el procesamiento de datos y el manejo de la información, que le permite generar una comunicación fluida entre las plantas y las unidades de transporte. Cemex adoptó el Sistema Global de Posicionamiento (GSP), que permite dar seguimiento puntual vía satélite, a cada buque de la flota. La variedad en los volúmenes de consumo de los mercados de la región y el tamaño de los puertos condiciona la capacidad de los barcos y exige el desarrollo de procesos para la entrega a tiempo, porque un barco detenido en espera para ser descargado implica un gasto de \$10,000 dólares diarios.

La empresa utiliza barcos silo, embarcaciones de gran tamaño que hacen las veces de almacén flotante y posibilitan empacar cemento a bordo. La plataforma logística global funciona de forma descentralizada. Europa, Egipto y Asia se coordinan desde España, Sudamérica y el Caribe desde Venezuela, en tanto que la región de Norteamérica tiene su centro informático en Monterrey, México.

4.2.5.1 Objetivos estratégicos:

- 1. Tomar posiciones en mercados de alto crecimiento;** actualmente se tienen operaciones en más de 30 países y se comercializa en más 60, con una producción total anual de 81.5 millones de toneladas de cemento, generando más del 60% de los ingresos fuera de México.
- 2. Ser la cementera más eficiente en el mundo;** en los últimos 15 años (1988-2003) las ventas presentan un crecimiento anual compuesto de 18%, el flujo de operación 18% y la utilidad de operación 18%, en tanto que en los últimos 10 años (1993-2003) el flujo de efectivo libre ha tenido un crecimiento anual compuesto de 52%.

4.2.5.2 Estrategias

1. Portafolio de crecimiento balanceado

Meta

Crear valor para los accionistas

Estrategia

La empresa desarrolla un balance estratégico entre el crecimiento natural del mercado y una selectiva diversificación geográfica. Este enfoque dual permite a la compañía generar un crecimiento rentable dentro de la industria, hoy día más del 60% de los ingresos provienen de las ventas en el exterior. Después de China, E.U. es el segundo mercado de cemento en el mundo, con un consumo de alrededor de 106 millones de toneladas métricas al año; de ahí la decisión de Cemex de comprar a la empresa Southdown, el segundo productor más grande en E.U., que ejemplifica la habilidad de esta ETM para crecer rentablemente y crear valor mediante la detección de oportunidades de inversión atractivas.

El portafolios de negocios de Cemex está concentrado principalmente en mercados rentables de alto crecimiento, ya que la amplia diversificación hacia mercados con diferentes ciclos de negocios confiere al Grupo un crecimiento sostenible y consistente. Este modelo de negocios ha producido un fuerte desempeño y altas tasas de crecimiento para Cemex, gracias al crecimiento natural de sus mercados y a las adquisiciones. En los últimos quince años, el flujo de efectivo de operación ha crecido a una tasa compuesta del 18% en términos de dólares. Esta fuerte generación de flujo de efectivo le permite al grupo mantener su posición como uno de los mayores y más rentables productores de cemento del mundo.

2. Impulso digital al conocimiento a través de la tecnología

Meta

Transformar a Cemex en una empresa digital.

Estrategia

En el momento que la industria de la construcción está madura para una evolución digital, Cemex considera que está a la vanguardia de este cambio, transformándose de un modelo industrial convencional a uno digital. La empresa está utilizando la tecnológica informática (TI) para optimizar sus operaciones, dar valor agregado al servicio al cliente y generar valor para sus accionistas. Así, el grupo está habilitando digitalmente a toda la organización en un proceso llamado e-enabling. Para crecer en una economía global cada vez más digitalizada, Cemex lanzó ACXNetworks para que dirigiera todas

sus iniciativas externas de negocios electrónicos e-business. Su portafolio de negocios se enfoca en tres áreas:

1. El desarrollo de portales en línea para la industria de la construcción (Construmix)
2. La creación de un mercado basado en el Internet para la compra de bienes y servicios indirectos (Latinexus).
3. La expansión de los servicios de consultoría de Cemex en TI, logística e Internet (Neoris).

3. Eficiencia en la administración energética

Meta

Optimizar los costos de energía mediante un suministro de electricidad estable, seguro y de bajo costo.

Estrategia.

Desde el combustible para los hornos hasta la electricidad para los molinos, la energía en uno de los componentes más críticos del costo del proceso de fabricación de cemento. Desde 1990 la eficiente administración energética de Cemex ha representado una clara ventaja competitiva en esta industria tan intensiva en el uso de energéticos.

La estrategia energética de la compañía pretende:

- a) Asegurar un suministro constante de energía y una mínima volatilidad en precios, reduciendo la exposición de la empresa al riesgo general.
- b) Optimizar sus costos globales y regionales de energía, capitalizando sinergias y economías de escala.

En promedio el combustible representa del 10% al 20% del costo de producción, en tanto la electricidad constituye del 15% al 20% de dicho costo. La compañía ha desarrollado una estructura energética diversificada, en la cual el 80% del costo total proviene de fuentes de baja volatilidad en el precio. A través de Transenergy, una subsidiaria del Grupo, la compañía puede lograr economías de escala comprándole directamente a algunas refinerías de coque de petróleo más grandes del mundo.

4.2.6 Resultados financieros

Una característica en los resultados financieros de Cemex es la consistencia. El crecimiento anual compuesto en los recientes 15 años (1988-2003) en diferentes indicadores lo demuestra: en ventas 18%, en utilidad de operación 18%, en flujo de operación 18%, en

tanto que el flujo de efectivo de los últimos 10 años ha tenido un crecimiento anual compuesto de 52%, lo que en parte ha permitido financiar las adquisiciones de activos en diferentes países. El crecimiento de 2003 respecto del año anterior muestra las siguientes cifras: ventas 9%, utilidad de operación 11%, utilidad neta 21% y flujo de efectivo 21%. (Cuadro 4.2)

4.2.7 Prospectiva

En el mercado mexicano, la empresa participa con alrededor del 60% del mercado, compitiendo con el 22% de Apasco (propiedad de Holcim), y otras cementeras nacionales como Cruz Azul, Moctezuma y Chihuahua. Los altos precios del cemento en México y el crecimiento de la vivienda, junto con el desarrollo carretero, auguran un futuro prometedor para las operaciones locales del Grupo.

A nivel global, Cemex rivaliza con la francesa Lafarge y la británica Holcim, y se ubica como el mayor productor en el continente americano. La empresa es el 3º. productor de cemento en el mundo y el más eficiente; la Escuela de Negocios de Harvard estudia a Cemex como un caso práctico de globalización, apoyado en la metodología propia del "Cemex way", una forma de hacer negocios que se caracteriza por lograr el crecimiento con utilidades, dentro de un entorno de volatilidad.

Sin embargo, el proceso de globalización conlleva enfrentar algunos obstáculos. Desde 1990, el gobierno de E.U. estableció barreras arancelarias a la importación de cemento proveniente de México, lo que ha obligado a Cemex a hacer provisiones por más de 100 millones de dólares para hacer frente a tales obligaciones; actualmente existe una controversia ante la OMC para la eliminación del impuesto al cemento mexicano. Sin embargo, la adquisición en 1999 de la cementera Southdown, convirtió a Cemex en uno de los mayores productores en E.U., lo que minimizó el efecto de la cuota compensatoria al cemento de importación.

En Indonesia, Cemex firmó en 1998 un acuerdo con el gobierno local para la adquisición del 51% de Semen Gresik, pero debido a que el acuerdo no se ha concretado, el grupo mexicano ha presentado una demanda ante el Centro Internacional de Arreglo de Disputas de Inversión, con sede en Washington. Actualmente con operaciones en Singapur, Tailandia, Indonesia y Filipinas, Asia aporta solamente el 4% de las ventas totales del Grupo, en contraste China e India representan casi la mitad del consumo global de cemento, de tal manera que no se descarta que en el corto plazo Cemex incursione en estos dos países de manera directa.

La reciente adquisición de la estadounidense RMC tiene como propósito incrementar la cadena de valor de Cemex, en particular en la producción de cemento, donde RMC es líder; los analistas estiman que la asimilación de dicha adquisición, desde la perspectiva financiera será completada en un año.

CEMEX
Cuadro Resumen

Fundación	1906
Sede del corporativo	Monterrey, N.L.
Presidente del Consejo y Director General	<p>LORENZO H. ZAMBRANO (1942), mexicano Ingeniero Mecánico del ITESM, MBA de Stanford University</p> <p>Miembro del Consejo en IBM, Salomon Smith Barney, Televisa, Alfa, Vitro, Femsa, Cydsa, Banamex Citigroup, ITESM</p> <p>La revista Forbes lo clasifica como el #153 entre los 500 hombres más ricos del mundo, con un patrimonio de 3.1 billones de dólares</p> <p>En el Consejo participan siete familiares (58%) de un total de 12 consejeros</p>
Sector industrial	Materiales para construcción
Principales productos	Cemento y otros relacionados
Principales marcas	Cemex, tiendas Construrama
Filiales	España, E.U.A., Colombia, Venezuela, Centroamérica y el Caribe, Egipto, Filipinas, Indonesia, Tailandia

Participación regional 2003

País o región	Ventas %	Activos %
México	34	33
EUA	24	27
España	14	14
A.Latina y Caribe	14	15
Egipto y Asia	4	4
Otros	10	3
Totales	100	100

Elaboración propia con datos de Informes anuales 2002 y 2003

4.3 Grupo BIMBO³

4.3.1 Misión y compromiso

La misión de Bimbo consiste en “elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de sus marcas, con el compromiso de ser una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y plenamente humana”. Según la empresa, sus más de 70 mil colaboradores comparten una misma filosofía de servicio, orientada ciento por ciento a la satisfacción del cliente.

Con una visión de largo alcance, Grupo Bimbo ha demostrado ser una de las empresas más dinámicas del sector, lo que le ha llevado a ser líder en el continente americano en la industria de la panificación. En los últimos años, ha realizado significativas inversiones al través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y adquisición de empresas del sector alimenticio, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia. El Grupo destina una gran cantidad de recursos a los principales generadores de valor de la empresa, para impulsar las ventajas competitivas en respaldo de su crecimiento en el mercado mundial de la panificación. El modelo de negocios se orienta al impulso del valor de las marcas, la consolidación del sistema de distribución y al perfeccionamiento del modelo de gestión.

4.3.2 Un negocio de familia

La familia Servitje fue la fundadora de Bimbo y hasta la fecha detenta su control. El origen del grupo fue la pastelería El Molino, fundada en 1928 por Juan Servitje y su esposa Josefina Sendra, negocio donde su hijo Lorenzo Servitje dio sus primeros pasos en la industria de la panificación. En 1945, Lorenzo y su hermano Roberto, junto con Jaime Sendra, hermano de su madre, y Jaime Jorba, cuñado de ellos, instalaron la primera planta de Bimbo, en un terreno que les vendió Daniel Montull, suegro de Lorenzo. Actualmente Roberto Servitje es presidente del Consejo, y los otros fundadores Lorenzo Servitje y Jaime Jorba son consejeros propietarios, y Daniel Servitje Montull, sobrino de los fundadores, se desempeña como Director General del Grupo, quien es descrito como un empresario que pone el énfasis en el factor humano y la eficiencia.

4.3.3 Origen, desarrollo e internacionalización

Bimbo fue fundada en la ciudad de México en 1945, de manera que en 2005 cumplirá 60 años en el mercado de la panificación, es la empresa de alimentos más grande de México y

³ La información proviene de los Informes Anuales y las páginas web de las ETM, así como de artículos publicados en diversos medios impresos

la tercera a escala mundial en el ramo. En 2003 sus ventas ascendieron a 46,663 millones y sus activos a 30,515 millones de pesos. Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa en 15 países más de 700 productos identificados por más de 100 marcas de reconocido prestigio; entre la variedad de productos destacan una gran gama de pan empacado, pastelería de tipo casero, golosinas, cajetas, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y harina de trigo, comida procesada, maquinaria y artículos de plástico.

Bimbo es una empresa multinacional con presencia en México, E.U.A., Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Austria, Alemania y República Checa, con planes de expansión a Asia y Oceanía.

La adquisición más importante de Grupo Bimbo ha sido la de la división oeste de la panificadora canadiense G. Weston, con presencia en 23 estados de los E:U. y con cinco plantas en Beaverton, San Francisco, Montebello, Denver y Dallas, en una operación por 520 millones de dólares. En 2001 el Grupo adquirió por 63.5 millones de dólares a Panificadora PlusVita en Brasil, el mercado más grande de Latinoamérica; en 2003 adquirió el 30% de Fargo en Argentina; también destaca la adquisición por 70 millones de dólares de la marca Breddy de Grupo Maseca, con activos en México y Costa Rica.

4.3.3 Organización operativa

El Grupo está conformado por cuatro divisiones:

1. Organización Bimbo, dedicada a la producción de pan blanco y dulce, pastelería, galletas, tortillas y tostadas, con las marcas Bimbo, Wonder, Marinela, Lara, Suandy, Milpa Real y otras.
2. Organización Barcel, que produce botanas saladas y golosinas, con las marcas Barcel, Ricolino, Coronado y otras.
3. Organización Latinoamérica OLA, con sede en Buenos Aires, productora de pan, galletas, pastelería, alfajores y bases para pizza, con las marcas Bimbo, Marinela, Plus Vita, Ideal y otras.
4. Bimbo Bakeries con sede en Texas, E.U.A., con productos similares a los de la filial sudamericana, además de *muffins*, con las marcas Oroweat, Mrs. Bairds, Tía Rosa, Bimbo; Marinela y otras.

4.3.4 Ventajas competitivas

1. Fortaleza de marcas

La marca Bimbo es el nombre genérico del pan de caja en México y la marca más valiosa en el país, con un valor estimado en 738 millones de dólares en 2003, un 14%

de crecimiento respecto al año anterior, según Interbrand, y es la 4ª. marca más valiosa en Latinoamérica de acuerdo a la misma fuente. En 2003 se crearon nuevos productos como extensiones de la marca Bimbo: Kids, pan tostado Doble fibra, pan de papa y pan Xtreme Balance.

El Grupo cuenta con cerca de 100 marcas de reconocido prestigio entre las destacan Bimbo y Marinela, que generan más de la mitad de las ventas, además de Wonder, Milpa Real, Mrs. Braids, Barcel, Ricolino, Coronado, Suandy y Lara, todas estas marcas son líderes en sus mercados respectivos.

2. Participación de mercado dominante

La posición de Bimbo en el rubro de panificación es envidiable en México, ya que es el único productor de pan empacado; en E.U. ocupa el 4º. lugar, con posición de liderazgo en la región oeste, gracias a la adquisición hace unos años de G. Weston; en Argentina participa con el 79% del mercado, 21% de manera directa y 58% por conducto de Fargo, donde participa con el 30% del capital. En el mercado de botanas su principal rival es Sabritas, filial de la estadounidense Pepsico.

3. Sofisticado y eficiente sistema de distribución

Bimbo cuenta con una de las redes de distribución más extensa del continente americano, con aproximadamente 26 mil rutas, una flotilla de 25 mil unidades que garantiza que sus productos lleguen frescos a los aproximadamente 690 mil puntos de venta localizados en 15 países.

4.3.5 Estrategias competitivas

a) Enfoque hacia la internacionalización

Como es característico en una industria madura como la de alimentos, en donde las oportunidades de crecimiento del mercado local por arriba del crecimiento de la población cada vez son menores, es necesario recurrir a la búsqueda de nuevos mercados en otros países, mediante la adquisición de plantas y/o marcas, y/o con asociaciones estratégicas. En Bimbo la internacionalización comenzó hace 20 años, en 1984 cuando inició la exportación de sus productos a E.U., y ha continuado con la adquisición y apertura de nuevas plantas en ese país, Centro y Sudamérica, y recientemente en Europa. Las ventas internacionales del Grupo representan una tercera parte de los ingresos totales, cuenta con 72 plantas, 43 ubicadas en México y 29 en el extranjero, cuatro comercializadoras y 980 centros de distribución.

Grupo Bimbo considera prioritario aprovechar todas las oportunidades para crecer internacionalmente, lograr economías de escala y potenciar la capacidad de aprender y aplicar las mejores prácticas. La visión 2005 sienta las bases para trabajar en la mejora sustancial de aspectos tales como competitividad, crecimiento rentable y desarrollo de los recursos humanos clave.

b) Sustanciales inversiones en tecnología de información

A finales de 1999, se inició el proyecto informático Bimbo XXI, el cual le permitió migrar a un sistema integrado que soporte los procesos de todo el negocio, manejando la información que se genera en las operaciones. A través de Bimbo XXI la empresa podrá hacer frente a un entorno comercial y tecnológico cada vez más competido y sofisticado. Dentro de la cadena productiva, los sistemas permiten ver hacia atrás, con los proveedores para aprovechar las herramientas de correo electrónico, de catálogos y hasta de subastas. Desde hace un par de años se han realizado inversiones para implementar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que permite la integración con los proveedores y facilita el manejo integral de las operaciones internas de la compañía.

Hacia adelante, para conocer los flujos de movimiento de los productos e inventarios, se tienen sistematizados los centros de distribución y se están piloteando alternativas para la automatización mediante el cómputo móvil de la fuerza de ventas, compuesta por más de 22 mil vendedores en más de 16 países, automatizar los sistemas de facturación y facilitar que el conocimiento de la demanda sea todavía más claro; dotar a la fuerza de ventas con hand helds implicará una inversión de 50 millones de dólares. En lo referente a Internet, el Grupo con una inversión de 50 millones de dólares, ha desarrollado una estrategia que permitirá impulsar la tecnología de este medio en sus procesos buscando la disminución de costos y la mejor coordinación con clientes y proveedores. Un ejemplo de estos esfuerzos es el Sistema de Evaluación de Proveedores vía internet (SIEPI) que apoya los esfuerzos de calidad total, productividad y mejora continua que está emprendiendo el Grupo.

4.3.6. Resultados financieros

Los resultados alcanzados en 2003, comparados con 2002, muestran un crecimiento de 11% en la utilidad operativa, 8.5% en UAFIDA, y un relevante 39% en el valor de la acción cotizada en la Bolsa Mexicana de Valores. Las ventas totales crecieron 5.2%, la filial de E.U. aumentó 7%, la de México 6.2%, en tanto que la operación de Latinoamérica decreció 4%. El flujo de efectivo disponible permitió el prepago de pasivos por 263 millones de dólares, lo que contribuyó a la reducción del pasivo de largo plazo en 27%. De las cinco ETM analizadas, Bimbo es la mayor empleadora (cuadro 6.2) con cerca de 71 mil personas, lo que se refleja en su índice de eficiencia de 660 millones por empleado, el más bajo de las cinco ETM. (Cuadro 4.2)

Grupo BIMBO Cuadro Resumen

Fundación	1945
Sede del corporativo	México, D.F.
Presidente del Consejo	Roberto Servitje Sendra (1918)
Director General	Daniel Servitje Montull (1959) mexicano MBA en Stanford University Mejor Ceo en 1997 por World Economic Forum Miembro de Consejo en Banamex Citigroup, Femsa, Universidad Iberoamericana En el Consejo participan seis familiares (35%) de un total de 17 consejeros
Sector industrial	Alimentos
Principales productos	Panificación, botanas, confitería
Principales marcas	Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Wonder, Barcel, Ricolino
Filiales	E.U.A., Austria, Rep. Checa, Centroamérica, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Chile y Perú

Región	Participación regional		
	Ventas	Activos	# Plantas
México	65%	57%	42
EUA	28	34	15 (1)
L.América	7	9	14 (2)
Totales	100	100	71

(1) Incluye planta en Ostrava, Rep. Checa

(2) Incluye plantas en Centro y Sudamérica

Elaboración propia con datos de los Informes anuales de 2002 y 2003

4.3.7 Prospectiva

El valor de marca y la posición dominante en los mercados de panificación son sin duda las dos fortalezas más relevantes de Bimbo, sin embargo tendrá que enfrentar algunos riesgos antes de estar en condiciones de generar valor a los accionistas de manera continua:

- a) Incertidumbre política y económica en algunos de los países donde se tienen o se planea realizar operaciones. En Argentina, la Comisión de Defensa de la Competencia ha requerido la desinversión en algunos activos, debido a que la adquisición de Fargo (58% del mercado) sumada a la participación previa a la compra de Bimbo (21%), le daría una posición dominante.
- b) Riesgo de que su principal ventaja competitiva, la distribución de productos, pueda replicarse con éxito en otros países por sus competidores.
- c) Percepción negativa de los inversionistas en empresas ligadas a industrias consideradas de la vieja economía. Las opciones de crecimiento en ventas se basan en la expansión a otros países, realizando adquisiciones o alianzas estratégicas. Sin embargo el efecto directo de esta táctica en el corto plazo es que los costos de venta y administración se incrementan, sin que se compensen con un rápido crecimiento de las ventas.
- d) Riesgo “commodity”, la materia prima más importante para Bimbo es el trigo, cuyo precio se encuentra determinado por las leyes de la oferta y la demanda. La empresa absorbe 13% de las seis millones de toneladas de trigo que se consumen en México.

4.4 GRUMA (Grupo Maseca)⁴

4.4.1 Misión y visión

La misión consiste en generar un crecimiento dinámico y rentable de largo plazo y crear el máximo valor para sus accionistas, enfocándose primordialmente en sus negocios clave: tortillas, harina de maíz y harina de trigo. Gruma llevará a cabo su misión a través de los más eficientes sistemas de manufactura y comercialización y un incomparable servicio a clientes. La visión del Grupo es mantener el liderazgo absoluto en los mercados mundiales de harinas de maíz y trigo y la tortilla.

⁴ La información proviene de los Informes Anuales y las páginas web de las ETM, así como de artículos publicados en diversos medios impresos

4.4.2 La cercanía al poder político

Fundador, Director General y Presidente del Consejo de Gruma, además de Consejero propietario de Grupo Financiero Banorte, son los títulos que ostenta Roberto González Barrera, cuyos datos biográficos no hacen mención de estudios profesionales cursados; se le describe como un hombre con una aguda intuición para los negocios, poder de convocatoria y habilidad para conformar equipos de trabajo de alto nivel y para relacionarse con gente importante. Un crédito concedido por el entonces gobernador de Nuevo León, Gral. Bonifacio Salinas, ayudó a González Barrera a impulsar el crecimiento de su incipiente empresa. Años más tarde, don Roberto estableció relación con Carlos Hank González, su consuegro y a la sazón Director general de Conasupo, organismo gubernamental encargado de regular los abastos populares, entre los que se encuentra el maíz. Paisano y amigo de Raúl Salinas de Gortari, padre del expresidente Carlos Salinas, en cuyo sexenio Gruma se vio beneficiado por el programa gubernamental de modernización de la industria de la tortilla, mediante la sustitución del nixtamal por la harina de maíz, lo que le permitió recibir subsidios del gobierno e importar maíz en condiciones arancelarias preferenciales, además de recibir varios millones de dólares como compensación por demoras en el suministro de los subsidios de que gozaba Maseca.

En 1992, González Barrera adquirió mediante subasta al Banco Mercantil del Norte, actualmente Grupo Financiero Banorte y único de los grandes G.F. bajo control de mexicanos. La adquisición de Mercantil del Norte se vio favorecida por la devolución de una parte del pago, por correcciones a los resultados de la calificación de la cartera de créditos. Diez años más tarde Banorte adquirió como único postor a Bancreser, lo que le permitió consolidarse como el cuarto banco más grande del sistema financiero.

4.4.3 Origen, desarrollo e internacionalización

Con 55 años en el mercado GRUMA, cuyo origen se remonta a 1949 en el pequeño poblado de Cerralvo, N.L., es el productor de tortillas y harina de maíz más grande del mundo. Las actividades de Gruma son la producción, comercialización, distribución y venta de tortillas empacadas, harina de maíz y harina de trigo, con marcas líderes en la mayoría de sus mercados. Las principales fortalezas de Gruma han sido el contar con tecnología propia y la experiencia para producir alimentos básicos (harinas de maíz y de trigo y tortillas) de calidad. Uno de los desarrollos más importantes y de alto impacto para el crecimiento futuro de la compañía, es la continua evolución para lograr un equilibrio adecuado entre la orientación a los productos y su manufactura y la transformación hacia una empresa enfocada al cliente.

Presencia internacional.

La internacionalización se inició en los años 70 cuando Gruma incursionó en Costa Rica y E.U.A., en los 80 continuó su expansión por Centroamérica iniciando operaciones en Honduras, El Salvador y Guatemala, en los años 90 arrancó operaciones en Venezuela y Reino Unido, culminando con el inicio de la producción de tortillas en este último país. Al

inicio del siglo XXI, la compañía tiene operaciones, a través de seis subsidiarias, en México, Estados Unidos, la región de Centroamérica, Venezuela y Reino Unido; con matriz en Monterrey, N.L., Gruma está integrada por 74 plantas y da empleo a cerca de 15 mil trabajadores. **Gruma** se ha expandido con éxito hacia los mercados internacionales debido a su capacidad de producir alimentos de calidad en las diferentes regiones y culturas donde tiene operaciones. Actualmente **tiene presencia directa en nueve países y obtiene 68% de las ventas de sus operaciones internacionales.**

4.4.3 Organización operativa

Las principales organizaciones que integran Gruma son:

GIMSA

Productor número uno de harina de maíz en México, con una participación de mercado estimada en 73% con su principal marca Maseca. El crecimiento potencial considera que una de cada dos tortillas que consumen en México todavía se hacen bajo el antiguo método de masa de nixtamal en lugar de emplear harina de maíz, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento.

Molinera de México.

Productor líder de harina de trigo en México con las marcas Reposada, Selecta y Poderosa. El potencial de crecimiento se encuentra en el proceso de consolidación que experimenta la industria molinera, lo que permite capturar una creciente participación de mercado.

Prodisa.

El segundo fabricante más importante de tortilla empacada en México, con las marcas Mission y TortiRicas. En un mercado donde la presencia de los productores locales es importante, se presenta una gran oportunidad para el desarrollo de marcas nacionales de tortilla preempacada.

Gruma Corporation

Uno de los líderes en el mercado de Estados Unidos, tanto en la industria de harina de maíz como de tortilla, a través de sus divisiones Azteca Milling y Mission Foods con las marcas Maseca harina de maíz, Mission y Guerrero tortillas. El crecimiento potencial se debe a que el consumo de alimentos mexicanos es uno de los segmentos de más rápido crecimiento en Estados Unidos; las ventas a Europa y Asia, aunque todavía pequeñas, están creciendo exponencialmente.

Operaciones de Venezuela.

El segundo productor de harina de maíz y harina de trigo en este mercado, con las Marcas Juana harina de maíz, Robin Hood harina de trigo. El crecimiento potencial se ubica en las mejoras en el servicio y la distribución, combinadas con la introducción de nuevos productos y ampliaciones de líneas, que pueden expandir su participación de mercado.

Como empresa transnacional, Gruma obtiene el 68% de los ingresos fuera de la casa matriz, destacando E.U.A., donde opera 19 plantas, como su segundo mercado, debido a la numerosa población de origen mexicano que habita en territorio norteamericano.

4.4.4 Ventajas competitivas

1. Integración vertical en la cadena productiva maíz-harina-masa-tortilla

La continua inversión en investigación, se enfoca en áreas tales como el desarrollo de nuevos productos y equipos de manufactura. Hace más de 50 años, Gruma fue pionera en incursionar en la producción de harina de maíz; el método de producción de tortilla a partir de harina de maíz, aporta ventajas tales como mayores rendimientos de producción, calidad más uniforme, mayor vida de los productos.

2. Desarrollo de productos con valor agregado

El desarrollo tecnológico ha permitido a Gruma mejorar la eficiencia y automatización de las líneas de producción, lo que redundará en bajos costos de producción; tecnología y volumen brindan economías de escala que permiten generar ahorros en abastecimiento, producción, transportación y almacenamiento. Los sistemas eficientes para la producción industrial de la tortilla permiten producir hasta 1,200 de harina de maíz y 400 de harina de trigo por minuto.

3. Eficiencia y sustentabilidad de los procesos productivos

Los programas de calidad ISO 9000: 2000, ISO 14001 y evaluaciones del American Institute of Baking tienen como objetivo la certificación de calidad de todas las plantas; en 2002 todos los molinos de Azteca Milling recibieron la certificación Non- StarLink por parte de Cert- ID, organización multinacional que provee programas de certificación, en caso confirma que desde la siembra hasta el consumo final, todas las materias primas que se utilizan y los productos finales están libres de StarLink, una proteína modificada genéticamente.

En 2003, la organización recibió el Trofeo de la Organización Mundial de la Propiedad Industrial, tiene 50 patentes registradas en Norteamérica, España, Reino Unido y Japón.

4.4.5 Estrategia de negocios

1. Ofrecer productos y servicios de calidad superior.
2. Entender y satisfacer por completo las necesidades de clientes y consumidores.
3. Fortalecer de manera continua el valor de nuestras marcas mediante esfuerzos eficientes y efectivos de mercadeo, distribución y servicio al cliente.
4. Enfocar la investigación de tecnología y de mercados al desarrollo de ventajas competitivas.
5. Participar sólo en mercados donde se pueda crear valor de largo plazo.

4.4.6 Estrategia comercial

El objetivo estratégico es ofrecer mayores valores agregados a los clientes. Ante todo, Gruma se distingue por el desarrollo de marcas valiosas, de manera que la percepción de valor que tienen sus clientes elevan sus productos de alimentos básicos a bienes con valor agregado; desde hace muchos años Maseca es sinónimo de harina de maíz en México, lo que demuestra la habilidad de la empresa para crear, administrar, posicionar y extender una marca; ahora se está replicando este proceso en los mercados internacionales.

El área de soporte técnico, altamente especializado, ayuda a los clientes a optimizar sus Negocios, a través de la mejora de sus procesos de producción y el apoyo en el desarrollo de nuevos productos. El soporte a los clientes institucionales, tales como distribuidores y cadenas de restaurantes de comidas rápida, permite abastecerlos de productos más frescos y de manera más eficiente. Con los fabricantes de tortilla se han implementado programas de lealtad, que están dirigidos a que dichos clientes prefieran en mayor medida la harina de maíz sobre la masa de nixtamal. Así mismo, se cuenta con un programa denominado "tortillería escuela", para capacitar a clientes y vendedores.

4.4.7 Estrategia financiera

Tras un período de crecimiento que requirió de fuertes inversiones de capital en los años noventa, Gruma se ha enfocado los años recientes a continuar con un crecimiento moderado, dando prioridad a mejorar los índices de rentabilidad y al fortalecimiento de la posición financiera de la compañía, a través de tres prioridades fundamentales:

1º. Se hizo un estricto análisis del portafolio de negocios, que llevó a la venta de aquellos en los que Gruma no tenía una fuerte ventaja competitiva o una posición de mercado importante. El hecho de que el 65% de las ventas procedan de las operaciones internacionales, ha minimizado la exposición a factores tales como fluctuaciones

cambiarías, inflación e inestabilidad política en algunos de los países donde se tienen operaciones.

2°. Se incrementaron los índices de eficiencia y productividad, lo que ha permitido continuar entre las empresas de más bajo costo de operación con la más alta calidad; estos procesos se extienden desde el abasto de materias primas hasta la comercialización. Esto ha permitido triplicar el margen de operación desde 1999, con un 7.8% en el último ejercicio, generando adicionalmente más flujo de efectivo y optimizando el capital de trabajo.

3°. La tercera prioridad ha sido el fortalecimiento de la estructura financiera. Al reducir las necesidades de inversión y mejorar la generación de efectivo, se logró reducir la deuda, anticipando pagos antes de su vencimiento, con una reducción del 9% de la deuda total al cierre del ejercicio de 2002. Estas estrategias permitieron a la empresa contar con un perfil financiero adecuado para obtener un crédito sindicado por 300 millones de dólares, con el que se redujo el costo de fondeo y se extendieron los vencimientos de la deuda.

4.4.8 Resultados financieros

Los resultados obtenidos por GRUMA en 2003 respecto del año anterior, indican que las ventas crecieron 12% y la utilidad de operación se incrementó 9%, en tanto que el nivel de deuda se redujo 12%, con un 45% de apalancamiento; el índice de liquidez indica que por cada peso de pasivo existen dos pesos en activos; el valor para los accionistas creció en 51%. En el período abarca los últimos cinco ejercicios (1999-2003) el crecimiento promedio anual de las utilidades alcanzó un 41%, en tanto la deuda a largo plazo sufrió un decremento promedio de 8%. (Cuadro 4.2)

4.4.9 Prospectiva

Gruma concentra su actividad en la producción de harina de maíz y productos derivados, en los que sobresale la tortilla, que enfrenta la competencia de la producción tradicional de la misma, a partir de la masa elaborada con maíz, cal y agua. La tortilla hecha a partir de la harina de maíz, tiene ventajas tales como mayores rendimientos de producción, mayor vida de anaquel, calidad más uniforme, menores consumos de agua, energía y mano de obra, lo que representa menores costos de producción, lo que redundará en mejores perspectivas de negocio para los pequeños productores de tortilla, que vienen sustituyendo de manera acelerada la masa por la harina de maíz.

Frente al estancamiento del consumo de tortilla en México, actualmente los E.U. es el principal mercado de Gruma, merced al floreciente mercado hispano, pero sobretudo a la industrialización en la producción de tortilla a partir de la harina de maíz. El potencial de crecimiento de la empresa, por encima de la tortilla, se encuentra en los productos derivados tales como los nachos, las tostadas y las botanas. En este escenario, en 2003 Gruma enfrentó en Texas una demanda de sus competidores locales por supuestas

violaciones a las leyes antimonopólicas, debido a que el consorcio mexicano ofrece un pago por una mejor ubicación de sus productos en los anaqueles de los autoservicios. Un juez federal desechó la demanda considerando que tal pago es un medio aceptable para adquirir participación de mercado.

Cuadro 4.6

GRUMA (Grupo Maseca)
Cuadro resumen

Fundación	1949
Sede del corporativo	Monterrey, N.L.
Presidente del Consejo y Director General	ROBERTO GONZÁLEZ BARRERA (1930), mexicano Consejero de Grupo Financiero Banorte En el Consejo participan cuatro familiares (28%) de un total de 14 Consejeros
Sector industrial	Alimentos
Principales productos	Harina y tortillas de maíz y trigo
Principales marcas	Maseca, Selecta, Mission, TortiRicas, Tosty
Filiales	EUA, Reino Unido, Venezuela, Centroamérica

<u>Pais ó región</u>	<u>Participación en las ventas</u>
México	32%
E.U.A. y Europa	49%
Venezuela	14%
Centroamérica	5%
	100%

Elaboración propia con datos de Informes anuales de 2002 y 2003

La apuesta de crecimiento de Gruma está en Asia. El plan del grupo es invertir 500 millones de dólares en los próximos cinco años, iniciando con la construcción de su primera planta en Shangai, China, que iniciará operaciones en 2006; el proyecto contempla la instalación de otras tres plantas para 2010, y la incursión en Corea y Japón. Actualmente estos mercados son abastecidos desde E.U., que provee de tortillas a KFC para la elaboración de tacos en sus establecimientos de “fast food”. La comida mexicana, cuya base es la tortilla, se está internacionalizando a través de las cadenas de comida rápida, debido a que es apetitosa y económica, lo que ha llevado a Gruma a incursionar también en Holanda, Italia y Alemania.

4.5 Grupo IMSA⁵

4.5.1. Visión

“El Grupo Imsa trabaja para convertirse en un conglomerado empresarial con liderazgo mundial en los productos que fabrica y comercializa, así como en los servicios especializados que proporciona, superando las expectativas del cliente y obteniendo una rentabilidad justa al capital en riesgo”.

4.5.2 Origen, desarrollo e internacionalización

El origen de este Grupo empresarial se remonta a 1936, cuando nació Industrias Monterrey; a finales de esa década instaló la primera paila en el norte del país, para galvanizar lámina de acero. En los años 60, instaló en México las primeras líneas de galvanizado y acanalado continuo, y la primera línea de pintado en Latinoamérica; también introdujo al mercado las láminas Pintro, galvanizada, y Zintro, galvanizada y pintada. En la década de los 70, adquirió Stabilite, productor de lámina plástica con fibra de vidrio, y constituyó Signode, en alianza con IWT, para la producción de fleje de acero y plástico. En los 80, inició las operaciones de Galvalume y Multypanel, este fabricante de paneles de acero con aislamiento térmico, y el primero productor de ZintroAlum, adquirió Cuprum, productor de aluminio, y compró Acumuladores Mexicanos (actualmente Enertec).

En los años 90, Imsa inició su internacionalización con la adquisición en los E.U.A. de las empresas Davison, fabricantes y distribuidores de escaleras, y de Metl-Span, fabricante y líder en el mercado estadounidense de paneles de acero con aislamiento. En 1995 obtuvo la Certificación Internacional de Calidad ISO 9000 en todos sus procesos. En la presente década, en alianza con Bayer de Alemania, se creó Bayer Imsa para la producción de láminas de plástico conocidas como policarbonato, se adquirió a las empresas de BHP,

⁵ La información proviene de los Informes Anuales y las páginas web de las ETM, así como de artículos publicados en diversos medios impresos

Resolite y Louisville Ladder en E.U.A. y Lightfield y Cray Valley en España e inició la operación de Stabilit en España; todas estas empresas relacionadas con la fabricación de productos relacionados con la lámina de acero.

Hoy día, Imsa es un grupo industrial diversificado y líder en los cuatro segmentos de negocio en que participa: productos procesados de acero; baterías y productos relacionados; productos de acero y plástico para la construcción; y productos de aluminio y otros relacionados. El grupo exporta a más de 30 países y cuenta con operaciones de distribución y manufactura en México, Estados Unidos, Canadá, España y las regiones de Centro y Sudamérica. Con ingresos en 2003 por 2.8 billones de dólares, el 55% generado por las operaciones internacionales. Las acciones de Grupo Imsa cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y en la de Nueva York. En los últimos cinco años Imsa ha invertido más de 1300 millones de dólares, con el propósito de mantenerse como una empresa líder a nivel global, con un crecimiento compuesto anual en ventas de 14% en los últimos diez años.

4.5.3 Organización operativa

Imsa Acero, productos procesados de acero, tales como lámina y perfiles tubulares de acero, aporta el 46% de los ingresos totales; con operaciones en México y el extranjero, el 37% de los ingresos provienen del exterior. La empresa es líder en México y la costa oeste de los Estados Unidos en acero recubierto.

Imsatec, productos de acero y de plástico para la construcción, contribuye con el 28% de las ventas totales; las operaciones internacionales en diversos países generan el 80% de los ingresos. En México y Estados Unidos la empresa es líder en el mercado de soluciones Buildings en los Estados Unidos.

Imsalum, productos de aluminio y otros relacionados, tales como perfiles de aluminio para uso industrial y arquitectónico, escaleras de aluminio otros materiales, y ventanas y puertas de aluminio y PVC, aporta el 10% de los ingresos totales; con subsidiarias en extranjero que generan el 53% de las ventas, el Grupo es líder en el mercado de escaleras y perfiles en México, y ocupa el 2º. lugar en Estados Unidos en el mercado de escaleras.

Enermex, baterías automotrices y productos relacionados, representa el 16% de las ventas totales; cuenta con operaciones en México, Estados Unidos, Venezuela, Brasil y Argentina, con el 57% de los ingresos provenientes de la operación internacional. El Grupo es líder en el mercado de baterías automotrices en América Latina.

4.5.5 Ventajas competitivas

a) Liderazgo de mercado.

En los diversos mercados en que participa IMSA mantiene una posición de liderazgo, así tenemos que en materia de productos procesados de acero es líder en México y la costa oeste de E.U.A. en aceros recubiertos, en baterías automotrices es líder en América Latina, en productos de acero y plástico para la construcción ocupa la posición de líder en México y los E.U.A., en productos de aluminio es líder en el mercado de escaleras y perfiles en México y segundo en el mercado de escaleras en Norteamérica.

b) Diversificación como proveedor de productos de acero y plástico en la industria de la construcción.

La empresa participa en la proveeduría de soluciones múltiples en acero y plástico para el sector de la construcción, proveyendo desde perfiles de aluminio, ventanas y puertas de aluminio y PVC, lámina de acero, perfiles tubulares de acero, lámina de policarbonato, panales de acero con aislamiento térmico, alcantarillas, hasta torres de acero para transmisión de energía eléctrica y telecomunicaciones y edificios metálicos prediseñados.

c) Procesador de metales y plástico en productos de alto valor agregado.

Esta ventaja le permite al grupo contar con una gran flexibilidad para reducir la volatilidad en los resultados financieros, al mismo tiempo que está en condiciones de ofrecer al mercado productos de calidad y de alto valor agregado a menores costos y con un mejor y más integral servicio a los clientes.

4.5.6 Estrategias de desarrollo internacional

En 2002, dentro de la estrategia para expandir los horizontes geográficos en líneas de productos de alto valor agregado, Imsa Acero adquirió los activos de Pinole Point Steel en Richmond, California, lo que permitió aumentar la capacidad para pintar acero y redundó en ofrecer mayor valor agregado al producto para consolidarse como líder en el atractivo y creciente mercado de la costa oeste de Estados Unidos.

Imsatec a través de Stabilit, adquirió a Lightfield, la segunda empresa más grande de lámina de plástico reforzada con fibra de vidrio en Europa. La fusión de Lightfield con Stabilit Europa, permite a la compañía mantener el liderazgo en el mercado de España, además de tener presencia en Francia y Portugal, además del potencial para penetrar en otros países de la Unión Europea, a los cuales se podrán ofrecer productos nuevos para dichos mercados. Actualmente se tiene presencia en 35% del mercado europeo.

Recientemente se adquirió el 100% de Louisville Ladder Group LLG, importante fabricante de escaleras en E.U.A., con ventas por 130 millones de dólares y exportaciones a Canadá, Centro y Sudamérica, Europa y Asia.

4.5.7 Estrategias de desarrollo en tecnología

a) Procesos de mejora continua.

Con el objetivo de disminuir costos y aumentar la productividad, la operación de Enermex ha realizado importantes esfuerzos en los procesos de mejora continua, utilizando tres herramientas diferentes: 6-Sigma, "stake in the ground" (SITG) e Innovación; este último proceso en el que participa todo el personal con ideas o sugerencias de mejora, permitió la implantación de cerca de 13 mil ideas. El proceso SITG, que está dirigido a garantizar que las actividades planeadas y sus beneficios se logren en las fechas comprometidas, ayudó a la administración de 327 proyectos.

Por lo que se refiere a la metodología de 6-Sigma, esta permite mejorar la productividad, la calidad, el servicio y los ciclos de proceso; la utilización de esta herramienta ha permitido importantes ahorros en diferentes procesos. Como resultado de la implantación de los procesos de mejora continua, se ha aumentado en 17% en la productividad de baterías fabricadas por hora hombre, se han obtenido reducciones significativas en los costos de producción y en los gastos de distribución y venta, así como una disminución en la cartera vencida.

Un ejemplo de los beneficios de lo anterior es el caso de Enermex, cuyo volumen de ventas en los Estados Unidos ha crecido de manera importante por la atracción de nuevos clientes, a través de la combinación de tres factores: un producto de excelente calidad, un alto nivel de servicio y un precio competitivo. En tanto, el crecimiento de las ventas en Brasil se explica por el abastecimiento de varias cuentas globales.

b) Protección y conservación del medio ambiente.

Reciclaje de baterías automotrices, que consiste en la recolección de baterías que han terminado su vida útil, lo que permite la reducción en costos por medio del reciclaje del plomo y polietileno, además de evitar la contaminación del medio ambiente.

Aprovechamiento del agua, por medio del tratamiento de aguas negras y residuales, lo que permite ahorros importantes en el consumo de agua de los diversos procesos industriales.

Reducción y control de residuos, mediante la separación, clasificación y reciclaje se disminuyeron hasta 46% los costos de confinamiento en las plantas de perfiles y ventanas de aluminio.

Grupo IMSA Cuadro Resumen

Fundación	1936
Sede del corporativo	Monterrey, N.L.
Fundador y Presidente del Consejo	Eugenio Clariond Garza, mexicano En el Consejo participan siete familiares (54%) de un total de 13 consejeros
Presidente Ejecutivo	Eugenio Clariond Reyes Retana (1943), mexicano LAE y MBA por el ITESM
Consejero	Miembro del Consejo en Grupo Cydsa, Gissa, Banorte, BBVA Bancomer, Alpek y Banco Latinoamericano de Exportaciones
Sector industrial	Productos de acero
Principales productos	Productos procesados de acero Productos de acero y plástico para la construcción Productos de aluminio y otros relacionados Baterías automotrices y otros relacionados
Principales marcas	Imsa, Stabilit, Multypanel, Glasteel, Cuprum, Signode, Enermex LTH, tiendas Alutodo
Filiales en	EUA, Canadá, España, Centroamérica, Puerto Rico, Argentina, Brasil, Venezuela y Chile

Participación en las ventas, 2003.

Area de Negocios	México	Intnal.	Ventas totales
Acero	63%	37%	47%
Imsatec	20	80	28
Imsalum	49	51	10
Enermex	39	61	15
Global	46	54	100

Elaboración propia con datos de Informes anuales de 2002 y 2003.

Ahorro de energéticos y materias primas, aprovechando los desechos de grasas y aceites como combustibles.

Certificaciones y reconocimientos, con el refrendo de Industria Limpia otorgado por la Semarnat.

4.5.8 Resultados financieros

Las ventas netas han tenido un crecimiento compuesto anual de 14% en los últimos diez años (1993-2003), con 29% de dichas ventas en las operaciones internacionales; sin embargo 2003 no se alcanzaron los mejores resultados, en comparación con 2002 las ventas netas apenas crecieron 5%, pero la utilidad de operación disminuyó en 20%, de manera que los resultados de 2003, en opinión del Presidente del Consejo, no representan el potencial del negocio, por lo que se han incrementado los esfuerzos para operar con procesos productivos más eficientes que permitan mejorar los resultados futuros. (Cuadro 4.2)

4.5.9 Prospectiva

El Grupo es un buen ejemplo del aprovechamiento de las ventajas que ofrece el TLCAN para los GEM; a diez años del Tratado los resultados logrados por IMSA son la multiplicación de sus ventas en cuatro veces y las exportaciones en 12 veces, además de expandir sus procesos productivos a territorio norteamericano. Las recientes adquisiciones de plantas en el extranjero, le permiten contar con una capacidad instalada para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales. La reciente desinversión en el área de baterías automotrices le permitirá al Grupo concentrarse en los mercados del acero y del plástico para la construcción, donde el diferencial entre el precio del acero procesado versus el de los insumos, se refleja en mayores márgenes en los ciclos de alza de precios.

4.6 Análisis de las estrategias de competitividad de carácter general de las ETM para competir en los mercados globales

Tomando como base los procesos de internacionalización de estas cinco ETM seleccionadas para el presente trabajo, a través de su competitividad y probado éxito en el mercado global, procederemos a elaborar un análisis que considera tres puntos centrales, de tal manera que estemos en condiciones de identificar los principales conceptos que puedan convertirse en **modelos de carácter general para aquellas empresas mexicanas que pretendan dar el gran salto hacia adelante: evolucionar de industrias locales a empresas transnacionales.**

En primer lugar recordemos que Porter en su obra “Las ventajas competitivas de las Naciones”, como producto de sus investigaciones estableció cuatro premisas básicas, que son cumplidas cabalmente por las cinco empresas seleccionadas, **América Móvil AMX, Cemex, Bimbo, GRUMA e IMSA.**

- 1- El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria.
- 2- Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
- 3- Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
- 4- Es típico de las empresas globales e internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

En segundo lugar analizaremos las principales ventajas competitivas de cada una de estas cinco ETM:

AMX

1. Ventaja tecnológica; la red de telefonía inalámbrica basada en la tecnología GSM para todas las filiales, conforma una plataforma común para la interconexión de calidad entre los diferentes países en que opera.
2. Posicionamiento en mercados con fuerte potencial de crecimiento; con 46 millones de suscriptores, AMX encuentra oportunidades de desarrollo en todos los mercados en que opera.
3. Posición dominante en el mercado; AMX es el líder en los mercados de México y Centroamérica, y 2º. en Brasil.

CEMEX

1. Modelo de negocios de largo plazo; caracterizado por la asignación efectiva y eficiente del capital, la minimización de los costos de producción y maximización de la eficiencia operativa.
2. Estandarización global de procesos de negocio; dicha estandarización y la disponibilidad de una plataforma tecnológica en la red global, permiten identificar y difundir las mejores prácticas entre todas las filiales.

3. Recursos logísticos apoyados en tecnología de la información; el uso de la plataforma tecnológica para el procesamiento de datos y el manejo de la información, permite generar comunicación en tiempo real entre las plantas y las unidades de transporte.

Grupo Bimbo

1. Fortaleza de sus marcas; Bimbo es el nombre genérico del pan de caja y la marca más valiosa en México, y la 4ª. Marca más valiosa en Latinoamérica.
2. Participación de mercado dominante; en México es líder, en E.U. ocupa el 4º. Lugar, con posición de liderazgo en la región oeste.
3. Sofisticado y eficiente sistema de distribución: cuenta con la red de distribución más extensa del continente americano.

GRUMA

1. Integración vertical de la cadena productiva maíz > harina > masa > tortilla.
2. Desarrollo de productos con valor agregado; la eficiencia y automatización en la producción redundan en bajos costos, que permiten generar ahorros en abastecimiento, producción, transportación y almacenamiento.
3. Eficiencia y sustentabilidad de los procesos productivos; los programas de calidad ISO 9000 y 14001 y las evaluaciones del American Institute of Baking tienen como objetivo la certificación de calidad en todas las plantas.

IMSA

1. Liderazgo de mercado; en productos procesados de acero es líder en México y la costa oeste de E.U.A., en aceros recubiertos y baterías automotrices es líder en Latinoamérica.
2. Diversificación como proveedor de acero y plástico para la construcción; la empresa participa en la proveeduría de soluciones múltiples en acero y plástico para la industria de la construcción.
3. Procesador de metales y plástico en productos de alto valor agregado, al ofrecer al mercado productos de calidad a menores costos y con mejor y más integral servicio al cliente.

En tercer lugar ubicaremos las coincidencias estratégicas de estas cinco ETM, las cuales pueden ser de aplicación general para aquellas industrias que pretendan aventurarse en los mercados internacionales:

1. **Visión de largo plazo.** El acceso a los mercados internacionales no se construye de hoy para mañana, es un proceso largo, difícil y complejo. Las empresas multinacionales requieren de un enfoque de largo plazo que les permita ubicar donde se estará compitiendo en las siguientes décadas; sin este enfoque de largo plazo siempre se estará reaccionando frente a la competencia, pero nunca se estará anticipando a ella.

Es importante destacar que, a diferencia de los fundadores, las actuales administraciones, en una 2^{a.} y hasta 3^{a.} generación, cuentan con una formación profesional en universidades norteamericanas, lo que se traduce en una visión de negocios más cosmopolita y un liderazgo con enfoque global.

2. **Posicionamiento en el sector industrial en el cual las fortalezas propias permitan competir con ventaja.** Las empresas analizadas en el presente trabajo se ubican en sectores de la denominada vieja economía, nicho que las multinacionales de los países altamente desarrollados están abandonando para pasar a competir en sectores de la nueva economía; las oportunidades que las empresas mexicanas tienen en la nueva economía son muy escasas, considerando el limitado desarrollo de nuevas tecnologías propias.
3. **Enfoque hacia la internacionalización.** Las industrias maduras o de la vieja economía, tienen limitadas oportunidades de expansión en los mercados locales debido a que el crecimiento por arriba del de la población es cada vez menor, por tanto es necesario recurrir a la búsqueda de nuevos mercados en otros países, sea esto mediante alianzas, fusiones o adquisiciones, de tal manera que en el futuro los ingresos del exterior sustituyan a los ingresos limitados del mercado nacional.
4. **El crecimiento en los mercados internacionales se apoya en gran medida en la tecnología informática (TI),** que les permite el desarrollo de E-business para optimizar las operaciones y dar valor agregado a sus relaciones con clientes y proveedores, por ejemplo al reducir costos y mejorar los indicadores de productividad en todas las operaciones. Toda empresa que pretenda competir a escala internacional tendrá necesariamente que invertir y desarrollar recursos en TI, para alcanzar niveles de competitividad global.
5. **El crecimiento en los mercados globales está determinado por los sistemas de logística y distribución;** una empresa global requiere dispositivos eficientes basados en TI para controlar el flujo de sus insumos y productos hacia los múltiples mercados en que participa. Esta estrategia permite además de la reducción de costos de distribución, reducir tiempos de abastecimiento y un servicio oportuno al cliente.

6. **El concepto de calidad global es un elemento indispensable para competir con rivales universales.** La construcción de un liderazgo sustentable está basada en la calidad, que permita enfrentar con éxito a los rivales internacionales. Un ejemplo de esta estrategia son los procesos de mejora continua, los modelos de gestión de clase mundial, etc.
7. **Causales de la internacionalización.** Al igual que otras transnacionales, estas ETM han apostado a los mercados externos por circunstancias tales como:
 - a) protegerse de la incertidumbre económica y la saturación del mercado nacional
 - b) aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los mercados extranjeros
 - c) superar las barreras comerciales que los distintos países imponen a las importaciones, mediante la instalación de filiales
 - d) lograr economías de escala por medio de la internalización de ciertos procesos de producción
 - e) el acceso a los mercados financieros internacionales, para obtener mejores condiciones que en el mercado local.

En resumen, las empresas con enfoque global requieren de 1) la visión de largo plazo, 2) la definición precisa del mercado en que tienen ventajas competitivas sostenibles y de 3) las fortalezas de que disponen y las debilidades que las acotan, para 4) apoyarse en la innovación y la tecnología, especialmente en TI, que les permita evolucionar de empresas regionales a nacionales para después dar el gran salto a empresas transnacionales, por encima y a contracorriente de la competitividad nacional.

CONCLUSIONES GENERALES

Ninguna de las naciones consideradas como países en desarrollo, puede marginarse del proceso de globalización. El amanecer del siglo XXI encuentra al mundo en una transición hacia la plena globalización de los mercados, teniendo como antecedente la integración regional; el mejor ejemplo del regionalismo es la Unión Europea, donde las fronteras entre los países se han derribado, la circulación de personas y bienes es libre y se comparte una moneda común entre la mayoría de sus miembros; Europa más allá de un continente, es hoy un enorme mercado único.

En los próximos años, seguramente surgirán nuevas teorías para explicar el Comercio internacional, pero ya no desde la visión individual de las naciones, sino mas bien desde la perspectiva de los bloques surgidos de las alianzas regionales, pero sobretodo desde la óptica de las poderosas empresas transnacionales (ETN), alejadas de cualquier consideración nacionalista. La ETN es aquella empresa que controla y dirige la producción en establecimientos localizados en al menos dos países, se les conoce también como empresas internacionales o multinacionales. Estas empresas se caracterizan por su enorme poder económico, la transferencia de capitales y tecnologías, el desplazamiento de las inversiones locales en los países donde operan y la diseminación de una cultura global.

La competitividad de un país se alcanza por la suma de la competitividad de sus empresas. Para entender los escenarios presentes y futuros en que se desenvuelven las grandes ETN es necesario el análisis de las diversas teorías acerca de la competitividad y de las tendencias mundiales de la Economía, la Sociedad y los Negocios, ya que es en este complejo, a la vez que dinámico entorno globalizador, donde las ETN, bastiones supremos del capitalismo, se extienden por todos los confines para consolidarse como empresas multinacionales. En el campo de estudio de las ETN y para entender la enorme importancia de las mismas en la economía global y en específico en el Comercio internacional, la teoría o paradigma que nos resulta más interesante es la desarrollada por Michael Porter, ya que es la primera teoría que considera a la empresa como factor fundamental de la competitividad nacional, ya que es en estas donde reside la verdadera creación de valor económico; se infiere que el desarrollo económico de un país está en relación

directa con el crecimiento de sus empresas, pero en particular en el de sus transnacionales.

En la Economía globalizada de hoy, la competitividad es un requisito indispensable para toda empresa que pretenda, no sólo sobrevivir, sino desarrollarse con éxito y retribuir de manera adecuada a sus inversionistas. La empresa que quiera trascender más allá de sus fronteras, debe fincar su desarrollo en la llamada ventaja competitiva, que exige además ser sustentable y sistémica. Los conceptos teóricos planteados en este trabajo, dan soporte al realismo económico de las empresas transnacionales (ETN), moderno caballo de Troya de los países desarrollados; para entender la importancia y el valor económico de las ETN, es conveniente considerar que 80% de las 100 más grandes del globo corresponden a los países que forman el G-7, cuyos integrantes acumulan las dos terceras partes del PIB mundial.

El fenómeno económico de la globalización conlleva un precio: los mercados globales exigen productos con calidad mundial. Sin embargo no todas las economías nacionales están a la altura del reto, los países altamente desarrollados y sus empresas multinacionales están en franca ventaja sobre las naciones en vías de desarrollo y sus empresas locales. En términos de competitividad global las empresas latinoamericanas prácticamente no aparecen en el escenario, La UNCTAD toma como criterio de clasificación el índice de transnacionalización de las empresas; de acuerdo a este parámetro son siete las empresas transnacionales mexicanas (ETM) que figuran entre las 50 empresas más importantes en el mundo, de los países en proceso de desarrollo. Sin embargo, si partimos del criterio que establece la publicación internacional Fortune de un mínimo de 10 mil millones de dólares de ingresos anuales para figurar en el selecto grupo de las 500 mayores empresas del mundo, ninguna empresa latinoamericana de propiedad no gubernamental cumple con tal requisito.

El entorno nacional está lejos de propiciar la competitividad internacional de las empresas mexicanas. Como parte de la región económica de Norteamérica, no podemos ignorar las tendencias políticas y económicas globales, porque a partir de estas es que podemos establecer los objetivos estratégicos nacionales. Son innumerables las sesudas recomendaciones y reflexiones acerca de lo que debe hacer México, el aparato de gobierno, la clase empresarial y la sociedad toda, para avanzar en su desarrollo económico, sin embargo en la praxis, **estamos todavía muy lejos**

de alcanzar las capacidades de una competitividad robusta que impulse al país por el camino del crecimiento sostenible.

A partir de la teoría de la ventaja competitiva de Porter, se ha desarrollado el modelo del Doble Diamante para explicar el funcionamiento del mercado integrado por los tres países signatarios del TLCAN, la inevitable articulación entre sus economías, y el imperioso requerimiento para el sector empresarial mexicano de disponer de tecnología avanzada que le permita competir de acuerdo a los estándares de calidad internacionales, así como una estrategia de sobrevivencia frente a la competencia que representan las poderosas ETN globales. Sin embargo, la economía mexicana se encuentra en el estadio de **la competitividad efímera**, todavía muy lejos de alcanzar los parámetros de **la competitividad robusta**.

El aislamiento de México, hasta antes de la entrada al GATT en 1986 y la firma de diversos TLC's a partir de 1993, dio como resultado una industria nacional poco competitiva en términos internacionales y rezagada hablando de tecnología de punta. Sin embargo, desde hace poco más de 15 años, México es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a poco más de 30 naciones, la mayoría de ellas consideradas como las más prósperas del planeta; la economía mexicana está considerada entre las diez mayores del planeta, tomando como parámetro el Producto Interno Bruto; sin embargo el PIB por habitante es de alrededor de 6 mil dólares, muy por debajo de sus principales socios comerciales E.U. y Canadá, con un ingreso per cápita de 34 mil y 21 mil dólares respectivamente. En este mismo orden de ideas, México ocupó el lugar 55 en el Índice de Competitividad Mundial 2005 del Foro Económico Mundial, de 117 países evaluados, habiendo descendido del lugar 48 que ocupó el año pasado.

La apertura comercial tomó desprevenida a una industria nacional complacida con las bondades del hasta entonces cautivo mercado interno, lo que provocó el rompimiento de innumerables cadenas productivas que a la fecha no se han restablecido. Una de las grandes debilidades del modelo de producción en México, es el desencadenamiento de las grandes empresas con el resto de la planta productiva nacional, fundamentalmente por la escasa o nula capacidad de esta última para cumplir con los requerimientos de los mercados internacionales. Es importante reconocer que la vinculación entre las ETM y sus proveedores locales se ha debilitado de manera muy importante, debido al atractivo que ofrecen los proveedores internacionales, en cuanto a aspectos tales como innovación, estándares de calidad y precios competitivos; una

empresa global compra a quien le conviene, produce donde le conviene y vende donde le conviene.

Coincidimos de manera total con la conclusión de Fernando Solana respecto a que “hasta hoy, México no ha sido capaz de aprovechar los procesos de globalización para avanzar, en realidad ha ocurrido lo contrario, de tal manera que se han polarizado la riqueza y el bienestar”. En este orden de ideas, sobresale apenas una muy reducida planta industrial nacional con calidad mundial, pero en lo general ciertamente con un muy escaso encadenamiento al resto de la industria mexicana.

En la actualidad, solamente un reducido grupo de empresas mexicanas cumple con los estándares internacionales de competitividad, construidos a partir de su liderazgo en los mercados nacionales. El origen de los Grupos Empresariales Mexicanos (GEM) en su mayoría se remonta a la primera mitad del siglo XX como empresas regionales, teniendo su primera etapa de fuerte crecimiento a partir de la política de sustitución de importaciones entre los años cincuenta y setenta. Sin embargo, fue hasta los años ochenta que se dieron los pasos importantes para la internacionalización de los GEM. Hasta hoy las familias fundadoras conservan los controles accionario y decisorio, no obstante ser entidades públicas a través de la cotización en las bolsas de valores de México y Nueva York. Actualmente la 2^a. generación de las familias originarias, con formación profesional en universidades de E.U.A., está al mando de estas ETM, en las que la visión global de la Alta Dirección las proyecta como competidores importantes en los mercados internacionales.

Al igual que las ETN, las empresas transnacionales de capital mexicano, han seguido un proceso gradual en su camino a la internacionalización, proceso que se ha acelerado en la última década, coincidiendo con la incorporación de México al TLCAN. Desafortunadamente, dentro del reducido número de empresas mexicanas que están buscando la internacionalización, son las menos las que alcanzan el grado de ETM, circunstancia que es común al sector empresarial de la región latinoamericana. Entre las causas de esta falta de competitividad internacional encontramos la carencia de creación de valor, la falta de un modelo de negocios que impulse la creación, desarrollo y sustentabilidad de las posibles ventajas competitivas, aunado al costo y escasez de recursos financieros. Así tenemos que la inversión para el desarrollo de la competitividad de los GEM está concentrada en los rubros de adquisiciones en el extranjero y el equipamiento y la ampliación de la planta productiva, en contraste con los recursos marginales destinados a I&D y al

capital humano. En México se destina alrededor del 0.4% del PIB a I&D, en tanto que en los países desarrollados se invierte entre el 2 y el 4% del PIB.

Si recurrimos al análisis del desempeño general de la industria mexicana, a partir de las cuatro etapas del desarrollo competitivo como impulsores económicos que identifica Porter, encontramos profundas debilidades en particular en cuanto a la innovación y a la inversión de recursos de capital. Hoy día, la inversión en I & D se limita solamente a las ETN extranjeras y nacionales, estando ausente prácticamente en el resto de la industria nacional. Por lo que se refiere a recursos de capital en lo general, hoy tenemos que competir por ellos con países y regiones que posiblemente pueden presentar mayor atractividad que México, como es el caso de China, India y los países recién incorporados a la Unión Europea. Los retos, pero sobretodo el trabajo que tenemos que realizar los mexicanos, el aparato de gobierno, la clase empresarial y la sociedad toda, resultan verdaderamente titánicos, si lo que pretendemos es alcanzar el grado de desarrollo sustentable que proporcione niveles de bienestar razonables para la inmensa mayoría de los conacionales en las próximas décadas.

En un análisis de 41 sectores productivos de nuestro país, encontramos que los GEM son líderes en 24 de ellos, lo que pone de manifiesto que al menos este reducido grupo de empresas han tenido la capacidad suficiente para enfrentar con éxito a sus rivales extranjeros dentro de nuestro propio territorio. No obstante encontramos que hay sectores en los cuales no participa la empresa nacional, como son el automotriz y la manufactura de equipos informáticos y de telecomunicación, y sectores donde se le cedido el mercado a las ETN, como son la banca y los seguros.

Un elemento fundamental en la estrategia de toda gran empresa industrial para consolidar su liderazgo es la internacionalización para posicionarse en los mercados externos para estar en condiciones de reafirmar sus perspectivas en la competencia mundial. Solo un número muy limitado de empresas nacionales entendieron a tiempo que las reglas del juego habían cambiado y que el nombre del nuevo orden en los negocios era la globalización, de manera que se prepararon para competir con niveles de calidad mundial. Estas pocas empresas nacionales han logrado traspasar las fronteras de su entorno natural para enfrentar la nueva competencia con el aprovechamiento de las ventajas relativas que derivaban de su liderazgo en el mercado interno.

La internacionalización de los GEM se inicia, se concentra y se limita al continente americano. Es importante señalar que las ETM participan en mercados de industrias maduras de la llamada "vieja economía", como lo son los insumos para la construcción y los alimentos y bebidas, de manera que su principal estrategia competitiva, con el apoyo de recursos de capital y tecnológicos, ha sido la penetración en mercados internacionales a través de alianzas y adquisiciones de competidores locales, bajo la premisa de que una empresa transnacional considera que su mercado de origen es hoy solo una parte de su mapa global de negocios, territorio donde compite a su vez con las empresas locales, pero también con las poderosas ETN, en su mayoría con origen en alguno de los países del G-7.

En Latinoamérica, integrada por países en proceso de desarrollo, México y Brasil son por mucho las mayores economías de la región, el PIB de ambas asciende a 1,107 mil millones de dólares, situación que se transmite al peso específico de sus empresas en la región; de las 500 empresas más grandes de la zona, 75% ostentan las banderas mexicana y brasileña, y contribuyen con casi el 80% de los ingresos totales, pero si consideramos solamente a las empresas mexicanas, 170 aportan casi la mitad de los ingresos con 450.2 billones de dólares. De este segmento de 500 grandes empresas, sin embargo pocas alcanzan la categoría de ETN (aquellas con filiales en uno o más países y cuyas ventas del exterior aportan más del 25% de los ingresos totales); de tal manera que solamente son diez los GEM que pueden considerarse ETN, cuyas matrices se concentran en solamente dos de las 33 entidades que integran nuestro país.

Las cinco ETM sujetas a análisis en el presente trabajo, tal como lo establecen las premisas básicas de Porter, generan y conservan sus ventajas competitivas a través de la innovación, estas ventajas las mantienen consistentemente con un enfoque agresivo y explotan los beneficios que esto les genera, para realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera del país de origen, capitalizando los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional. La visión global de estas empresas, la definición precisa del mercado en que compiten y de las fortalezas de que disponen y las debilidades que las acotan, apoyadas en la innovación y la tecnología, les han permitido evolucionar de empresas regionales a nacionales para después dar el gran salto a empresas transnacionales, por encima y posiblemente a contracorriente de la competitividad nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Arjona, Luis y Unger, Kurt, "Competitividad internacional y desarrollo tecnológico", Economía Mexicana, CIDE, 2º. Semestre 1996
- Basave, Jorge, "Un siglo de grupos empresariales en México", UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas, 2001
- Basave, Jorge, coordinador, "Empresas mexicanas ante la globalización", UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas, 2000
- Canals, Jordi, "Competitividad internacional y estrategia de la empresa", Ariel, Barcelona, 1991
- Dabat, Alejandro, "Empresa transnacional, globalización y países en desarrollo", UNAM- Instituto de Investigaciones Económicas, 2000
- Diccionario Anaya de la Lengua, Grupo Anaya, Madrid, 1991
- Diccionario de la Real Academia Española, Madrid, 1992
- Durán, Juan José, "Multinacionales españolas", Pirámide, 1996
- Dussel Peters, Enrique, coordinador, "Perspectivas y retos de la competitividad en México", UNAM-CANACINTRA, 2003
- Expansión, "El señor de los Tratados", junio 2000
- Expansión, "Multinacionales en México", octubre 2003
- Examen de la situación económica de México ESEM, "Proceso de globalización", Banamex, 2005
- Flores, Aldo, "Proteccionismo vs. Librecomercio", FCE
- Garrido, Celso, "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", revista Comercio Exterior, diciembre 2001
- Guillochon, Bernard, "La globalización", Larousse, 2003
- Guía Mundial 2004, Editora Cinco, 2004
- Hernández Laos, Enrique, "La competitividad industrial de México", Plaza y Valdés, 2000
- Hirsch, Joachim, "Globalización, capital y Estado", UAM
- Jalife Rahme, Alfredo, "El lado oscuro de la globalización", Cadmo & Europa, 2000
- Jarillo, Juan Carlos, "Estrategia internacional", McGraw Hill, Madrid, 1991
- Krugman, Paul, "Economía internacional", McGraw Hill, 1994
- Krugman, Paul, "La competitividad, una obsesión peligrosa", Foreign Affairs, marzo 1994
- Las 100 Competitivas de América Latina, América Economía, marzo 2003 y marzo 2004
- Las 100 Empresas del Siglo, Mundo Ejecutivo, mayo 1999
- Las 100 empresas que más invierten en México, revista Mundo Ejecutivo, 2002
- Las 100 mayores empresas cotizadas en Bolsa en Latinoamérica, julio 2003
- Las 500 empresas de Expansión, junio 2002, junio 2003, junio 2004
- Las 500 de América Latina, América Economía, julio 2004
- Las 500 globales, Fortune, julio 2002, julio 2004

- Los 100 CEO's, Mundo Ejecutivo, julio 2001
- Los 300 líderes, Líderes Mexicanos, julio 2003
- Martínez Bobillo, Alfredo, "Empresas multinacionales", Universidad de Valladolid, Valladolid, 1995
- Martínez Cortés, Ignacio, "La política industrial y la competitividad del sector exportador", revista de Relaciones Internacionales #70, 1996
- Piñon A. Rosa Ma., "La U.E. el bloque comercial más acabado"
- Porter, Michael, "La ventaja competitiva de las naciones", Vergara, Buenos Aires, 1991
- Perspectivas 2004, Latin Trade, octubre 2003
- Persaud, Avinash, "La brecha del conocimiento", Foreign Affairs, mayo 2001
- Ramírez, José Carlos, "Los modelos de organización de las industrias de exportación en México", revista Comercio Exterior, Dic. 2001
- Reyes, Gerardo, coordinador, "Los dueños de América Latina", Ediciones B, 2003
- Rivera, Miguel Angel, "La integración de México a la economía global", UNAM, 2002
- Romo, David y Abdel, Guillermo, "Sobre el concepto de competitividad", revista de Comercio Exterior, marzo 2005
- Rosen, Robert, "Éxito global y estrategia local", Vergara, Buenos Aires, 2000
- Rugman, Alan, "Negocios internacionales", McGraw Hill, 1997
- Ruiz de Chávez, Rocio, "Los programas de competitividad en México", UNAM-CANACINTRA, 2003
- Servitje, Lorenzo, "Bimbo, estrategia de éxito empresarial", Prentice Hall, 2003
- Scout, Bruce, "La gran línea divisoria en la aldea global", Foreign Affairs, mayo 2001
- Solana, Fernando, coordinador, "México 2030", FCE, 2000
- Solleiro y Simoneen, "México 2010", Centro de estudios estratégicos nacionales,
- Villarreal, René, "la competitividad sistémica", Centro de desarrollo empresarial UNAM- CANACINTRA, 2003
- Thurow, Lester, "El futuro del capitalismo", Vergara, 1996
- World Investment Report 2002, UNCTAD, Suiza, 2002
- Worlds 2000 leading companies, Forbes, mayo 2004