



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LAS REDES ESTRATEGICAS
INTERNACIONALES DE LA TRANSNACIONAL
MEXICANA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

P R E S E N T A

NORMA CLAUDIA SIMESSEN DE BIELKE



DR. JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO (TITULAR)
DRA. CRISTINA PUGA (COMITE TUTORIAL)
DR. ALEJANDRO DABAT LATRUBESSE (COMITE TUTORIAL)

MEXICO, D. F.,

AGOSTO DE 2007



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LAS REDES ESTRATÉGICAS
INTERNACIONALES
DE LA TRANSNACIONAL MEXICANA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES

P R E S E N T A :

NORMA CLAUDIA SIMESSEN DE BIELKE

Dr. José Luis Solleiro Rebolledo (Titular)
Dra. Cristina Puga (Comité Tutorial)
Dr. Alejandro Dabat Latrubesse (Comité Tutorial)



MÉXICO, D.F.

AGOSTO 2007

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

NOMBRE: Charlita Soresen

de Venetia

FECHA: 01.09.07

FIRMA: [Signature]

Dedico este trabajo a la memoria de mi madre y también a mis ángeles: Ana María, Armando y Lillian

AGRADECIMIENTOS

Nunca pensé que por México dedicaré 10 años de vida para descubrir el gusto por la investigación, la cual hice con sumo placer, dedicación, empeño, esfuerzo, muchas veces en solitario y otras pocas acompañada pero siempre con toda pasión.

La presente tesis doctoral fue la decisión más importante que he tomado durante el tiempo que tengo en este país y que cambió profundamente mi vida, porque significó una serie de otras decisiones que abrieron no sólo mi mente, también mi curiosidad se acrecentó y mi meticulosidad confirmaron rasgos de mi personalidad que están presentes a lo largo de mi trabajo y que me llevaron hacia los laberintos de mi ser. Precisamente, fueron casi siete años de vida que representó un doble trabajo: intelectual y emocional, en un proceso que me permitió descubrir y descubrirme. La muerte de mi madre al tercer año del doctorado me había dejado fuera de este mundo y lógicamente del trabajo intelectual que el propio proyecto de investigación, impuesto por mí misma, me había trazado. Ello implicó la pérdida del rumbo y el sentido del proyecto., tuvieron que pasar dos años para que las aguas de las emociones comenzaran a calmarse para regresar sobre mi decisión y pudiera, otra vez, descubrir que fue la mejor opción, de allí salió el resultado de estos procesos concomitantes y que hicieron en gran parte que madurara aún más la propia investigación.

En estos procesos solitarios del alma regresé a dar el fruto y la identidad de mí misma: la tesis concluida. Término que llevó un año de revisión, discusiones y correcciones, todas inspiradas por mi espíritu perfeccionista. Quizás no del todo bueno, cuando en el mundo de la investigación la producción responde al modo *lean production* o al de *network*, pero por ello este trabajo adquiere mayor valor todavía, una producción orgánica a pulmón donde me da gusto agradecer a los amigos que a raíz de la caída de mi mundo, pudieron sostenerme con su ayuda

hasta llegar a este fin. Por y para ellos es este trabajo que dedico con cariño y me lo regalo.

La tesis, asunto de muchas personas que no olvidaré, ni quiero, porque levantaron mi nivel de exigencia e hicieron que realizara un mayor esfuerzo como mi comité tutorial, especialmente Cristina Puga y José Luis Solleiro.

Mi innata curiosidad y la complejidad de mi pensamiento dieron una mezcla peligrosa al abordar un tema con las aristas y combinación que pocos se atreven a realizar, pero hasta para eso encontré a los amigos que también desafiaron mis cuestionamientos y propusieron, en gran parte, la aportación de mi trabajo, me refiero a la aplicación de redes sociales y obviamente a mi querido amigo Alejandro Ruiz que me supo captar al vuelo todo lo que se me ocurría hacer. Él fue el organizador y también el sustentador para abrir la puerta a un mundo abundantemente rico de posibilidades como es el análisis de redes sociales.

Durante los años en que estuve escribiendo siempre conté con el apoyo y las aportaciones, como dije, no sólo de mi comité tutorial, sino también con aquellos que supieron sacarme de la concentración para hacerme ver que había un mundo que también requería de mi atención. En él se encuentran mis amigas entrañables del club, la gente maravillosa del Instituto de Investigaciones Económicas que me brindaron todo el apoyo material, para investigar, constituir mis base de datos así como para corregir y editar.

No puedo olvidar, y tampoco me lo permitiría, el apoyo académico como el de comprensión hecho por la propia Facultad, de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Por último, para quienes algo me conocen, saben el modo de agradecer que tengo, mi entero respeto y mi admiración para aquellos que me ayudaron a sanar emociones, liberar cargas, cambiar paradigmas y abrir el corazón, los cuales son muchos. Por ellos y por los anteriores tengo un profundo agradecimiento a este México profundo que vivo con el corazón y el alma y de igual manera me ha respondido.

Claudia Simesen de Bielke

Ciudad Universitaria, agosto del 2007.

Índice

AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS:	9
INTERÉS Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO	20
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	24
PRIMERA PARTE: EL MARCO PARA EL ANÁLISIS	
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	25
1.1. LA EMPRESA TRANSNACIONAL EN LA ARENA INTERNACIONAL:	28
1.2. EL CONCEPTO DE EMPRESA TRANSNACIONAL	36
1.3. EL CONCEPTO DE RELACIONES INTER-ORGANIZACIONALES	43
1.4. EL CONCEPTO DE <i>RED</i>	48
1.5. CONCEPTO Y MÉTODO DEL <i>ANÁLISIS DE REDES SOCIALES</i>	56
1.6. SUPUESTO DE <i>DEPENDENCIA</i>	60
CAPÍTULO 2. LA EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA	73
2.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	74
2.1.1. <i>Primera etapa: Siglo XIX</i>	75
2.1.1.2. Los finales del siglo:	79
2.1.2. <i>Segunda etapa: Siglo XX</i>	81
2.1.2.1. De Porfirio Díaz a la ruptura del modelo de economía de enclave: 1900-1940	82
2.1.2.2. El modelo de Sustitución de Importaciones: (1940-1970)	91
2.1.2.3. Cambio de modelo económico: de SI a Sustitución de Exportaciones (1970-1982)	96
2.1.2.4. De las crisis a la apertura: 1982-1994	101
2.2. LA TRANSNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MEXICANA	108
2.2.1. <i>De empresas a grandes empresas nacionales</i>	109
2.2.2. <i>De grandes empresas nacionales a transnacionales</i>	113
2.3. EL IMPACTO DE LAS ET MEXICANAS	119
CAPÍTULO 3. OCHO EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS	131
3.1. IMPORTANCIA DE LAS ET MEXICANAS ESTUDIADAS	132
3.1.1. <i>Indicadores financieros</i>	132
3.2. INDICADORES CUALITATIVOS	137
3.2. ANTECEDENTES Y DATOS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	139
3.2.1. <i>Vitro, Visa y Alfa</i>	140
3.2.1.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participan	140
3.2.1.2. Organización y tipo de propiedad	147
3.2.2. <i>Carso</i>	150
3.2.2.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa	150
3.2.2.2. Organización y tipo de propiedad	153
3.2.3. <i>Desc</i>	154
3.2.3.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa	154
3.2.3.1. Organización y tipo de propiedad	155
3.2.4. <i>Cifra</i>	156
3.2.4.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa	156
3.2.4.2. Organización y tipo de propiedad	157
3.2.5. <i>Blmbo</i>	157
3.2.5.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa	157
3.2.5.2. Organización y tipo de propiedad	159
3.2.6. <i>Gruma</i>	160
3.2.6.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa	160
3.2.6.2. Organización y tipo de propiedad	161
SEGUNDA PARTE: LA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA RED ESTRATÉGICA	
CAPÍTULO 4. UNA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES SOCIALES	163
4.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	164
4.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS	169

4.3. OBTENCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	175
4.3.1. <i>Categorías de alianzas</i>	178
4.3.1.1. <i>Alianzas según el objeto o motivo:</i>	178
4.3.1.2. <i>Alianzas según el grado de compromiso:</i>	179
4.4. DESCRIPCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES	185
CAPÍTULO 6. LA ESTRUCTURA DE CONEXIONES DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA	195
5.1. EL EGO DE ALFA	197
5.1.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	199
5.1.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	202
5.1.3. <i>Composición: Intercambio</i>	207
5.2. EL EGO DE CIFRA	211
5.3. EL EGO DE CARSO	212
5.3.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	212
5.3.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	217
5.3.3. <i>Composición: Intercambio</i>	219
5.4. EL EGO DE DESC	222
5.4.1. <i>Tamaño: Dinámica y red:</i>	224
5.4.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración:</i>	226
5.4.3. <i>Composición: Intercambio</i>	229
5.5. EL EGO DE FEMSA	231
5.5.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	232
5.5.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	234
5.5.3. <i>Composición: Intercambio</i>	236
5.6. EL EGO DE BIMBO	237
5.6.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	238
5.6.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	239
5.6.3. <i>Composición: Intercambio</i>	240
5.7. EL EGO DE MASECA (O GRUMA)	241
5.7.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	242
5.7.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	243
5.7.3. <i>Composición: Intercambio</i>	244
5.8. EL EGO DE VITRO	245
5.8.1. <i>Tamaño: Dinámica y red</i>	245
5.8.2. <i>Naturaleza: Identidad y duración</i>	250
5.8.3. <i>Composición: Intercambio</i>	253
5.9. TAXONOMÍA DE LAS REDES EGOCÉNTRICAS DE LAS EMPRESAS	257
CAPÍTULO 6. LAS REDES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS	263
6.1. DINÁMICA DE LAS REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DURANTE EL PERIODO DE 1990 AL 2001	266
6.1.1. <i>Crecimiento en términos cuantitativos</i>	266
6.1.2. <i>Similitud en los comportamientos</i>	269
6.1.3. <i>Crecimiento de relaciones según el origen de los socios</i>	273
6.1.4. <i>Porqué se alian las empresas</i>	277
6.1.5. <i>Cómo se alian las empresas</i>	280
6.1.6. <i>Duración de las relaciones</i>	282
6.1.7. <i>Sectores donde se establecen las relaciones de las empresas</i>	285
6.1.8. <i>Taxonomía de las estructuras de redes de alianzas de las empresas</i>	288
6.2. CONSIDERACIÓN HISTÓRICA: UN ANÁLISIS TRADICIONAL	295
CONCLUSIONES	303
BIBLIOGRAFÍA	315

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema, preguntas, objetivos e hipótesis:

El nuevo paradigma mundial de la globalización revolucionó las relaciones internacionales durante las últimas décadas del siglo XX y lo hizo, al menos, en dos aspectos fundamentales: en el eje del debate y en el concepto de actor internacional.

El eje del debate cambió de la política a la economía internacional. Durante la guerra fría gran parte del análisis de las relaciones internacionales giró en torno a la política internacional, en tanto que la perspectiva económica derivó hacia las categorías de primer, segundo y tercer mundos .

Así, la cooperación se constituyó como incentivo para que los estados apoyaran una ideología liberal e internacional frente a un enemigo común, la Unión Soviética

Pero la situación en la postguerra fría es más compleja. Mientras las democracias industrializadas de la OCDE continuaron como el principal motor de la economía mundial, el Segundo y Tercer mundos comenzaron a integrarse en una economía mundial mediante el proceso de la globalización .

En cuanto al concepto de actor, la teoría de las relaciones internacionales cambia profundamente después de la guerra fría (Badie, 2001:255). Como señala este autor, mientras la discusión central en el debate clásico entre realismo e idealismo se ocupaba de la congruencia entre Estado y las personas¹, el debate

¹ El autor cita a Zürn, (1995:137-195) para señalar que el nuevo orden global promovió relaciones directas entre los individuos, quienes además traspasaron las fronteras y promovieron flujos transnacionales que no son controlados por el Estado. Así cada individuo es potencialmente un actor internacional y por lo tanto es capaz de multiplicar su identidad. A su vez y de acuerdo a Evans, Jacobson, y Putnam, (1993) citado por Badie, los compromisos que generan estas identidades (por ejemplo: religiones o etnicidades) como los transnacionales (por ejemplo:

postguerra fría es más complejo debido a la pluralidad y diversidad de actores y, la manera en la que éstos estructuran el sistema internacional .

Para Badie (1998) esta nueva configuración puede ser vista por un triángulo de tres tipos de actores: el Estado, actores transnacionales y los individuos; cada actor promueve un especial compromiso, uno cívico para el estado, utilitarlo y pragmático para las redes transnacionales y primario para los individuos .

Las relaciones internacionales se estructuran cada vez más por la autonomía de cada actor al desaparecer el enemigo común y al erosionarse el liderazgo estadounidense, hechos que enfrentan a los actores a relacionarse entre sí y por consiguiente agregan tensiones en los diferentes campos en que actúan. Según Simmel (1995) citado por Badie, la tensión emergente de la movilización de cada tipo de actor desde campos diferentes constituye la base de inestabilidad e incertidumbre internacional; frente a ello cada uno profundiza su rol: ciudadano, utilitario o de alineamiento .

El autor, concluye (Badie, 2001:258) que en la arena internacional el actor no estatal es considerado como la nueva burguesía de la política internacional, al cambiar el papel monopolista y absolutista del estado y reclamar el derecho a participar en la definición de la agenda internacional .

No obstante, la revolución provocada por el nuevo paradigma de la globalización no logra disolver o armonizar la histórica tensión entre el Estado y el mercado como pilares organizacionales de la economía internacional y, por consiguiente, ambas figuras subsisten como parte fundamental de las relaciones internacionales contemporáneas.

Ahora bien, en la complejidad dada por estos cambios, las empresas transnacionales (ET) toman fuerza como actores internacionales, en tanto que las del Estado se encuentran socavadas para controlar su propio futuro económico, lo que da lugar a que ambos actores, Estado y ET, compitan por la conducción y manejo de la economía mundial.

empresas, asociaciones u ONGs) cambian la capacidad del Estado para usar su poder último y su despliegue soberano; la política está perdiendo su posición jerárquica que implicó el realismo.

Es decir, en el escenario mundial y como se explayará en el capítulo 2, la economía se convierte en el eje rector de las relaciones internacionales y las ET como actor principal. En el plano de las relaciones económicas los cambios se enfocan en tres direcciones: productivas, organizativas y comerciales, las cuales son promovidas por las ET. Este importante papel de la empresa evidenció su poder, tanto de adaptación frente a los cambios, como de transformación de la estructura económica internacional. Los cambios importantes que realizan las ET a partir de sus decisiones estratégicas generan una nueva lógica de expansión e integración mundiales.

Por otro lado, los países participan de una economía mundial mayor a sus propias dimensiones y suficientemente interdependiente, misma que destaca por una intrincada red de relaciones que traspasa las fronteras nacionales y se manifiesta como brazos que intentan alcanzar el mundo y dan como resultado una competencia estratégica y compleja entre los actores .

Los brazos adquieren diversas formas, sujetos y objetos, ora son países que buscan unirse, o son organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, ora son empresas o individuos, pero las empresas de repercusión mundial encabezan la formación más grande de interdependencia .

Algunos de estos brazos son lazos regionales o vínculos bilaterales, fuertes o débiles, e indican que no todos los actores están involucrados de la misma manera en cuanto abrazar el mundo en las relaciones internacionales, económicas en especial, y no todos comparten de igual manera el producto planetario .

En este escenario de acontecimientos, las relaciones internacionales entre empresas también cambian. En la era de la guerra fría las relaciones entre empresas de distintos países eran más bien convenios de ventas con extranjeros en el contexto del comercio internacional tradicional .

Posteriormente a la guerra fría las relaciones internacionales se manifiestan por diversos tipos de vínculos de cooperación voluntarios, como las alianzas, que se distinguen por ser acuerdos de largo plazo y, por ende, estratégicos.

Aquellas viejas relaciones internacionales requerían controlar la relación de negocios y observar cómo se incrementaban las ventas. Excelente acuerdo para

iniciar las relaciones internacionales, pero esa forma constituye un proceder de corto plazo, que en muchos casos, podría no sobrevivir ante la tremenda competencia global.

Las nuevas relaciones combinan negocios multinacionales que adoptan distintas formas: algunas con alianzas estratégicas, *joint ventures*, fusiones o adquisiciones, las cuales han constituido los brazos de las ET para alcanzar el mundo. Aun así, estas relaciones han tenido comportamientos diferentes según el país, por ejemplo, las empresas estadounidenses contrastan con las japonesas, mientras las primeras en los años ochenta participaron de adquisiciones tanto en el plano nacional como internacional, las segundas tuvieron una proliferación de alianzas de franquicias en los mismos años y mostraron tener mayor éxito que la adquisición.

Como se puede apreciar, las relaciones que dibujaba el capitalismo ya no pueden definirse en torno a su oposición al comunismo sino en adoptar nuevas e innovadoras formas de organización respaldadas por las actuales tecnologías.

Estas formas de organización se han visto reflejadas en el gran crecimiento de la producción distribuida en varios países y los flujos transfronterizos de bienes, servicios y tecnología entre empresas que pertenecen a la misma estructura corporativa o una de redes sociales de alianzas comerciales de diversa índole que son reflejos del alcance de los cambios producidos por la empresa en escala internacional.

Otros hechos que ayudan a mostrar la magnitud y el crecimiento de las actividades de las empresas es el control que tienen sobre la producción internacional de bienes y los flujos de inversión extranjera directa (IED).² Algunos estudios sugieren que cerca de dos tercios del comercio mundial corresponden a transacciones asociadas con estas empresas, incluyendo los comercios intrafirma y con empresas independientes (Julius, 1990, UNCTAD, 1999). Por otra parte los flujos de IED están correlacionados con las actividades de las ET en el mundo.

² Se entiende por IED aquella inversión realizada con el propósito de adquirir al menos el 10% accionarlo de una empresa que opera en un país diferente al país de origen del inversor. Las ET al ser empresas internacionalizadas representan los principales canales de IED.

La UNCTAD (2000, 2002), despliega estos datos al informar que entre 1960 y la segunda mitad de los años noventa la población de ET creció de 7 000 a 40 000, misma que para el 2001 se estimó en 65 000 ET. Por otro lado, en 1999 las filiales extranjeras de las empresas madres mundiales sumaron 689 520 mientras que para el 2001 fueron 850 000 .

El efecto económico en empleo, ventas, exportaciones y activos de las ET indican que para 1999 las filiales extranjeras de las 100 primeras ET, no financieras, con sedes en PD, concentradas sectorialmente con sus empresas madres tenían 2 mil billones de dólares en activos, mientras que para el 2001 los activos extranjeros se incrementaron en 20%, el empleo 19% y sus ventas en 15%, respecto a 1999.

Las filiales extranjeras representaban para el 2000 un décimo del producto bruto mundial y un tercio de las exportaciones mundiales. Por consiguiente, sostiene la UNCTAD (2002:1) "si el valor de las actividades mundiales de las ET asociadas con las relaciones desiguales como subcontrataciones, licencias, contratos manufactureros, fueran tenidos en cuenta, las ET tendrían importantes porciones de aquellos acuerdos globales".

La tendencia de transnacionalización que había destacado la IED desde mediados de los años noventa hasta la actualidad cambia, al dar menor importancia relativa a la inversión extranjera directa frente a las relaciones de cooperación o acuerdos transfronterizos entre empresas, conocidas en la literatura como relaciones inter organizacionales (UNCTAD, 1997) .

La transnacionalización de las empresas se convirtió en centro mundial de poder apoyados aún más por los criterios de crecimiento del Banco Mundial (2000) que hicieron hincapié en la apertura comercial, atracción de IED, mayor diversificación y competitividad que los gobiernos debían impulsar y promocionar mediante la liberalización, desregulación y privatización.

Todos los países buscaron integrar sus economías nacionales a las pautas internacionales de globalización económica y financiera. Los países de América del Sur y México lo hicieron con base en una estrategia neoliberal de desarrollo. Los grandes complejos o grupos empresariales fueron los principales colectivos

para que estos países se encadenaran y se abrieran ante la nueva configuración que el proceso de globalización dibujaba.

Las medidas económicas en México apuntaron hacia una estrategia de desarrollo con base en una industrialización liderada por un reducido número de ET extranjeras (Dussel, 1998 y 2000) y un grupo, también pequeño, de empresas nacionales .

La puesta en marcha de esta estrategia en el país puso a la ET como actor principal de Integración al mercado mundial de bienes y servicios. Además, la cúpula política percibió a la ET como el actor con mejor capacidad de emprender la reproducción de la estructura industrial global en el país .

Los efectos de la estrategia de Integración adoptada por el gobierno mexicano se dejaron ver de manera diferente, según la ET era extranjera o nacional. Para las ET extranjeras, el efecto inmediato de la política de crecimiento del gobierno mexicano quedó demostrado en los éxitos de estrategia empresarial global como lo indica Dussel .

Y, para las empresas nacionales, los beneficios de la política del gobierno mexicano se vieron reflejados en la transnacionalización de un pequeño grupo de empresas nacionales que recibieron especial apoyo del gobierno³ para iniciar un proceso de internacionalización que les permitió pasar de la categoría de gran empresa al rango de empresas transnacionales de alcance regional (Garrido, 1999).

La apertura económica de México también significó la entrada de más empresas extranjeras, lo cual implicó, a su vez, un proceso de masivas adquisiciones de empresas mexicanas por parte de empresas extranjeras en casi todos los rubros según lo notifica Dussel (1998 y 2000), o la desaparición en otros casos (Cifra y especialmente el sector financiero), o la negociación de empresas extranjeras con el gobierno mexicano para conseguir ventajas de localización y

³ Sobre los apoyos del gobierno recibidos por las empresas puede consultar un trabajo anterior que se realizó para mostrar en forma especial los diferentes tipos que tuvieron dispuestos las empresas en general y las que se estudian en particular o también puede ver los escritos de Basave (1996 y Morera 1998).

mano de obra (como es el caso de las empresas maquiladoras). En otras palabras, afectó las relaciones económicas entre los actores nacionales.

No cabe duda que la presencia de ET extranjeras afecta los vínculos entre éstas y las firmas locales. La asimetría entre ellas, obviamente, resultado de sus diferencias de tamaño, presenta una polaridad muy grande entre las contribuciones de una y otra. Por un lado se encuentra la contribución que hace la inversión extranjera directa al perfeccionamiento de los cambios estructurales que necesita, tanto el país como la misma empresa local y, por otro lado, el peligro del poder de negociación de la firma extranjera al controlar un conocimiento del mercado global y mercados específicos superior al conocimiento que puede tener el gobierno o las empresas locales sobre los planes de la ET extranjera .

Las alianzas estratégicas (AE) y asociaciones de cooperación de distinta índole entre la ET extranjera y locales fueron las modalidades utilizadas para relacionarse en medio de la polaridad .

Las empresas nacionales han realizado alianzas, *joint ventures* y acuerdos de colaboración industrial, que muchas veces implican transferencias tecnológicas o cambios de porciones de mercado, para respaldar su crecimiento y estrategia de integración al mercado mundial .

En los años noventa, las empresas nacionales iniciaron su proceso de internacionalización y es entonces cuando incrementaron las relaciones de alianzas, es decir, la explosión de relaciones en el mundo empresarial de México se da concomitantemente con la apertura de la economía y un mundo más interrelacionado .

El contexto mundial y nacional hasta aquí descrito lleva a considerar a las empresas mexicanas dentro de la nueva concepción de relaciones que ofrece la globalización, lo cual significara comprender el comportamiento relacional como *actor* internacional al incrementar su presencia en otros países a través de IED y al sostener nuevas relaciones de diversas índoles, especialmente con otras empresas.

La transnacionalización de las empresas mexicanas, apoyadas por las condiciones ofrecidas de la nueva configuración de las relaciones, las nuevas

políticas económicas de apertura del país y de su consciente ventajas competitivas internas procuran una valorización internacional mediante la entrada a redes internacionales de acuerdos y alianzas inter-empresariales (tendencia ampliamente constatada, OCDE, 1996⁴, UNCTAD, 1997) preferentemente con grandes empresas de países desarrollados.

Esta observación que partió de la experiencia previa de la autora, quien analizó la internacionalización de un conjunto de empresas mexicanas en los años noventa, abrió el interrogante acerca de cómo estas empresas trazaron y activaron intrincados vínculos con otras empresas para lograr su expansión y, si sus relaciones internacionales estaban estructurándose de tal manera que sus conexiones las condujeran a consolidar lazos de dependencia respecto de sus socios internacionales.

La pregunta se plantea sabiendo que si bien las relaciones internacionales de las empresas mexicanas les permiten lograr mayor, y quizás mejor, inserción al proceso de globalización, también las expone a la hegemonía de algunos bloques de naciones que modifican las estrategias de administración y producción de las ET para buscar mayor rentabilidad y mejorar sus ventajas regionales, como sostiene Castaingts (2000).

Pero, las influencias externas que favorecen las condiciones de un modelo flexible a los cambios externos, como son las fuerzas de las ET de los países desarrollados organizados en bloques, producen efectos contradictorios. Por un lado, y sin pretender hacer un balance de efectos de la ET en México, pueden dinamizar las economías nacionales y regionales; por otro lado, desintegrar productivamente, ampliar la desigualdad, producir transferencia de recursos al exterior, aumentar los costos sociales y hasta favorecer las condiciones para una dependencia de sus recursos.

Por todo lo expuesto, este trabajo propone como pregunta principal: ¿Cuál es la estructura de conexiones o relaciones posible que lleve a la empresa a consolidar lazos de dependencia respecto a sus socios internacionales?

⁴ OCDE (1996) es citado por Dunning y Hamdani, (1997).

Con objeto de contribuir a resolver esta cuestión, se realizó un conjunto de cuestionamientos e hipótesis que, bajo un supuesto teórico a cerca de consolidar lazos dependientes, permitan analizar en qué medida la estructura de conexiones de la empresa la puede conducir a consolidar lazos de dependencia con sus socios, al obtener los recursos y capacidades que le permitan sostener y/o mejorar su alcance internacional, tales como:

- ¿Cuáles son los recursos que necesita la empresa?
- ¿En qué sectores necesita buscar más recursos?
- ¿Cuáles son los recursos que controla y cede la empresa para lograr los que necesita?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso que adopta la empresa en el intercambio que se da en la relación de alianza?
- ¿Cuál es la dinámica de crecimiento de las relaciones de alianza de las empresas en el periodo estudiado?
- ¿Cuál es la identidad de los socios?
- ¿Cuál es la naturaleza de la duración de la relación?
- ¿Cuál es el historial de lazos pasados de la empresa, anteriores al periodo de estudio?
- ¿Cuál es el alcance de las relaciones construidas por la empresa?

Los cuestionamientos sostienen objetivos particulares que buscan responder al objetivo principal: conocer la estructura de conexiones de las empresas estudiadas e identificar a aquella que, de acuerdo a la teoría, consolidaría lazos dependientes con sus socios.

De acuerdo al objetivo del estudio se ha planteado la siguiente hipótesis:

La posibilidad de que una empresa consolide lazos de dependencia hacia sus socios aumentará entre más grande sea la red egocéntrica de dicha empresa, exista una mayor cantidad de socios de un origen determinado, sus lazos sean duraderos y los vínculos presenten un elevado nivel de compromiso.

A fin de analizar el comportamiento relacional de la empresa y responder a los cuestionamientos que llevaron a plantear la hipótesis se recurrió a un proceso de agrupamiento que permitió llegar a tres variables relacionales: tamaño,

naturaleza y composición de la relación, para concluir en una tipología dicotómica de cada una de ellas.

La dependencia en las relaciones es en sí un rasgo controvertido y difícil de medir; por tanto, se estableció un supuesto alrededor de las variables que, de acuerdo con el marco teórico que fijó los límites en las teorías de recursos dependientes, elección estratégica, relaciones interorganizacionales, análisis de redes sociales y capital social, podría encerrar a la empresa en un curso de acción dependiente, de lo cual se planteará en el capítulo 2.

La presente investigación es de tipo documental, descriptiva, longitudinal y exploratoria. El trabajo se realizó con el respaldo de dos tipos de fuentes: los informes de las mismas empresas, tanto anuales como de asambleas, emisiones de títulos y notas periodísticas, y por el otro se consultó prensa especializada y estudios académicos sobre el grupo seleccionado .

La investigación es descriptiva porque se busca establecer una morfología del comportamiento de la empresa transnacional mexicana, al seleccionar características centrales de sus relaciones internacionales .

Para establecer una relación entre las características observadas se hizo un corte longitudinal en el tiempo, estableciéndose el periodo de 1990-2001 como lapso de observación para examinar las variaciones .

Este trabajo también contiene un estudio exploratorio, ya que se utiliza el análisis de redes sociales (ARS) como metodología, procedimiento poco usual en la academia dedicada a estudios de la empresa en México; el mismo consiste en utilizar un conjunto de técnicas y herramientas que busca identificar singularidades en las relaciones sociales, jerarquizar sus problemas, limitantes, debilidades y destacar sus recursos, posibilidades y potencialidades .

También conecta actores con las estructuras sociales emergentes que resultan de las relaciones que éstos establecen (Sanz Menéndez, 2003) y, a partir de los pares de actores y las relaciones establecidas entre ellos, es posible construir una red; de esta manera puede mostrar las redes de relaciones que las empresas construyeron durante el periodo de estudio, y representarlas por medio de la utilización de programas de *software* como UCINET V y Pajek.

A su vez, dentro del ARS existen dos niveles de análisis factibles: relacional y estructural como bien lo señala Burt, (1982). Un análisis relacional hace hincapié en el análisis del conjunto de relaciones directas con las que un actor mantiene vínculos. Por tanto, su objeto de análisis es la red egocéntrica de los actores. Por el contrario, el análisis estructural se interesa por el perfil del conjunto de relaciones completas del sistema, con el objeto de analizar la posición que cada actor ocupa dentro del mismo. En este caso, el objeto de estudio es la totalidad de la red de vínculos que determinan el sistema de referencia .

Dadas las fuentes de información se aplicó el nivel relacional del ARS, es decir las redes egocéntricas individuales de las empresas estudiadas. Pero, donde a su vez se estudian específicamente las redes egocéntricas de alianzas estratégicas, acuerdos, convenios u asociaciones y *joint ventures* .

El trabajo concluye con el análisis de la conducta relacional de las empresas para internacionalizarse, la aplicabilidad del supuesto teórico y la perspectiva de redes sociales para analizar la posible dependencia con base en los resultados logrados.

Al respecto, aunque se esperaba encontrar en la mayoría de las empresas estudiadas una tendencia fuerte a consolidar lazos dependientes para su internacionalización que apoyara la hipótesis, ésta no se cumple; sin embargo se comprobaron patrones diferentes y con ello dos cosas: primero, que el comportamiento relacional es distinto en empresas con estrategia de conglomeración que con estrategia de integración vertical⁶, segundo que la hipótesis puede ser probada si ampliáramos la muestra de empresas y la misma se concentrara en empresas de estrategia conglomerada .

Por último, el análisis en perspectiva histórica de la evolución de las relaciones de alianzas de las empresas mexicanas durante el período 1990-2002 presenta elementos de doble carácter que no permite ser determinantes sobre la dependencia pero tampoco descartarla. Un ejemplo de lo que se dice es el rasgo

⁶ La estrategia de conglomeración, basada en la teoría de portafolio, aglomera un conjunto de negocios que pueden o no tener relación con la actividad principal de la empresa, en tanto la estrategia de integración vertical busca los encadenamientos productivos en torno a la cadena de valor del producto, hacia atrás y hacia adelante.

de iniciar y concluir muchas relaciones de alianzas en corto tiempo que presentan algunas empresasl .

Interés y relevancia del estudio

Los antecedentes citados sobre la empresa trasnacional, así como los de la mexicana en particular, alimentan el interés en estudiarlas y ofrecen muchas razones para ello, como la manera o el camino relacional que las empresas siguieron para lograr el alcance geográfico y una presencia que las cataloga de trasnacionales.

Los grupos empresariales nacionales, antes de los años noventa eran empresas cuyo ámbito de acción, salvo importantes excepciones, no iba más allá de las fronteras geográficas del país. Esta situación cambió a partir de las políticas de apertura y liberalización del comercio y las iniciativas de negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá.

El contexto nacional de apertura económica del país y especialmente la participación del Estado en una negociación tan importante como el TLC ofrecieron a las grandes empresas del país las condiciones suficientes para alcanzar la figura de un actor importante en las relaciones económicas internacionales del país.

La participación política de las grandes empresas mexicanas convocadas por el Estado para la negociación de las relaciones comerciales con otros países muestra la gran transformación de estas empresas respecto a su antigua participación como actor nacional.⁶

En menos de una década las grandes empresas nacionales logran posicionarse como actores nacionales importantes respaldados por el Estado y como actores regionales al iniciar un proceso de internacionalización que resultó exitoso al término de aquellos años, al incrementar su tamaño hasta la estatura de empresas trasnacionales regionales (Garrido, 1999).

⁶ Se profundiza sobre ello en el capítulo tres.

Esta figura de ET regionales las pone en un plano de cierta "igualdad" respecto a las características de las ET de países industrializados como su alcance más allá de las fronteras y cada vez más global y, como actor principal de integración y desarrollo económico de un país, por lo que su participación actuarial en el transcurso de la década de los noventa resulta muy importante.

Estas características le confieren a las ET un papel preponderante en el proceso de globalización del país, al aprender rápidamente a adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente internacional y ejercer influencia sobre el país de origen y los países en donde actúan .

Esto las ubica también en el centro de controversias sobre los efectos y externalidades que a escala global, regional, nacional o local producen, algunos de ellos positivos, otros negativos y otros aún sin cuantificación precisa .

Todas estas condiciones que la empresa logró con el paso del tiempo y ahora en particular, aunque no sean todas objetivos de esta tesis, justifican el interés por estudiar las relaciones internacionales desde la academia.

Ahora bien, las ET como actor internacional y regional construyeron una red de relaciones de diversas índoles, entre ellas, iniciaron el ejercicio relacional al formar alianzas estratégicas que requieren mayores capacidades para establecerlas y mantenerlas.

Estas relaciones implican nuevas reglas de juego para insertarse en el mercado mundial que, de hacerlo bien, les permitiría alcanzar una posición en el universo empresarial y posibilidades de ampliar su radio de acción y poder económico.

Las señales enviadas de las posiciones logradas por las empresas atraerán a otros actores hacia un proceso de continua redefinición de las relaciones y constituye un elemento clave para su inserción mundial.

Es de esperarse, en un futuro muy cercano, que las empresas mexicanas pertenezcan a grandes e influyentes redes empresariales y logren posiciones internacionales que las destaquen como actor propulsor de desarrollo de las economías en que participe, se ubiquen al ritmo de los cambios producidos por la globalización y, a su vez, se constituyan en aquellos polos de desarrollo que disparen relaciones de crecimiento económico para la nación.

Con lo anterior se pretende contribuir al profundizar sobre las redes empresariales que las empresas mexicanas han construido. Ésta es la principal contribución de este trabajo, porque como dijera Gulati (1998) y Galaskewicz y Zaheer (1999) trabajado por Dacin M. Tina, Marc J. Ventresca and Brent D. Beal, (1999), la empresa ya no se puede concebir como entidades aisladas que compiten en un mercado de tipo impersonal sino en un contexto en el cual operan cada vez más arraigadas en un entramado de relaciones inter empresariales de tipo social, profesional y transaccional, distintas a las meras relaciones de mercado y a las relaciones derivadas de la jerarquía. Por lo tanto, si se desea mejorar la comprensión de las diferencias en el comportamiento, y los resultados que los mismos tienen, se hace imprescindible reconocer la importancia que tienen los recursos derivados de estas redes relacionales.

Ya en el marco de la sociología económica el interés por demostrar que las acciones económicas se presentan arraigadas en el contexto de una red o entramado social de relaciones entre los actores del sistema y, no en un contexto asocial, ha ido creciendo como lo documenta Jaume (2000) cuando retoma a Granovetter, (1985, 1992) y Smelser y Swedberg, (1994), autores que pusieron atención a destacar este crecimiento .

Recientemente la perspectiva de redes sociales ha penetrado en la literatura estratégica sobre relaciones inter empresas de acuerdo al análisis hecho por Gulati (2001), quien destaca los trabajos hechos en este sentido por Kogut, (1988); Noria y García Pont, (1991); Dyer y Singh, (1998) y Gulati, (1995, 1998). De hecho, su interés actual queda patente en la edición de números especiales de la revista *Strategic Management Journal* (Gulati, 1999; Gulati, Noria y Zaheer, 2000), dedicados a las alianzas y redes estratégicas, donde se pone de relieve la necesidad de dedicar un mayor esfuerzo al estudio de las redes inter empresariales y sus implicaciones para las empresas desde una perspectiva de redes sociales.

Para entender las implicaciones de las redes relacionales en los resultados de las empresas es útil verlas como fuente de capital social y posible dependencia al tratar de sostener y mejorar su posición en el sector en que actúan. Por consiguiente, entre los recursos que conforman la empresa y que sustentan su

tamaño económico, además de considerar recursos internos como la marca, las capacidades tecnológicas, las directivas, etc., debería incluirse también el capital social que se deriva de la red de contactos que la empresa mantiene con otros actores del sistema y el pasivo o activo que podría derivarse de la posibilidad de enfrentarse a una dependencia de los recursos.

La posición que logre en términos de la relación determinará el capital social diferenciador a disposición de la empresa, del cual depende el acceso a la información y las oportunidades que son relevantes para su posterior éxito y si este capital es suficientemente valioso como para sostener esa dependencia relacional.

Por otro lado, de acuerdo a los autores Barney, (1991); Foss, (1999) trabajados por Jaume (2000), al tratarse de un capital derivado de la estructura de las redes sociales que mantiene la empresa, se está frente a un recurso de difícil o imposible imitación y comercialización, aspecto éste imprescindible para atribuirle carácter estratégico y para que sea susceptible de contribuir a la sostenibilidad de la empresa en las ventajas que tiene como transnacional.

Por consiguiente, el análisis de las redes relacionales y su conexión con el comportamiento a partir del concepto de recursos dependientes, redes inter organizacionales, estrategia y capital social es algo complejo, novedoso y prometedor, aunque se requiera de mayor atención y esfuerzo de investigación .

Aún más, la presente investigación cobra mayor sentido cuando trabajos de esta índole en relaciones internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México no se han realizado .

Cabe destacar que los grandes grupos empresariales mexicanos fueron motivo de diversos estudios, principalmente de economistas como Morera, Basave, Garrido; en relaciones internacionales los estudios realizados son escasos; entre los cuales se encuentra el de Pozas (1997) al considerar las empresas con la reestructuración industrial de México, Salas Porras (1997) que explora las redes entre directores o consejos de administración de diferentes grupos, Briz (en proceso) que se enfoca sobre las redes empresariales a partir del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y Correa (2005) que se centra en las controversias que el TLC genera a las empresas transnacionales mexicanas .

Sin embargo, las relaciones de alianzas no se han abordado con profundidad, por ello es importante acercarse a este tema ya que representa una valiosa oportunidad para analizar el comportamiento con un enfoque teórico multidisciplinario de los grandes grupos empresariales en relación con empresas de distintos tamaños y características y así comprender su dinámica.

Estructura del trabajo

En la presente investigación se ha planteado como objetivo genérico conocer la estructura de conexiones de las empresas estudiadas e identificar aquellas que, de acuerdo con la teoría, consolidarían lazos dependientes con sus socios.

Con el propósito de lograr el objetivo, el trabajo ha sido dividido en dos partes principales además de la introducción y las conclusiones; a su vez cada una de las partes contiene tres capítulos. En el primero se traza un hilo conductor teórico desde las relaciones internacionales hasta las empresas transnacionales y sus relaciones. Además se propone un conjunto de teorías de apoyo a la argumentación de la dependencia que la hipótesis plantea.

El segundo capítulo presenta el contexto evolutivo de la empresa mexicana (desde sus orígenes hasta llegar a ser transnacional) y se tienen en cuenta tanto el marco nacional como el relacional.

En el tercer capítulo se especifica el marco organizativo en el que se desarrolla todo el trabajo: se plantea la hipótesis derivada de los argumentos teóricos presentados en el primer capítulo, se define la población objeto de estudio, se describe el proceso de recolección de datos, se presentan las variables relacionales y se muestra el procedimiento metodológico que se utiliza para contrastar la hipótesis.

En el cuarto se despliega la investigación realizada y se discuten los resultados obtenidos.

Por último se presentan las conclusiones además de las propuestas y las posibles futuras líneas de investigaciones.

PRIMERA PARTE: EL MARCO PARA EL ANÁLISIS

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para llevar a cabo este trabajo se recurrió a un conjunto variado y multidisciplinar de literatura académica. Esto dio lugar a que se recorrieran tres caminos principales. El primero fue fundamentar el trabajo de investigación en las relaciones internacionales. El segundo fue abordar una apropiada conceptualización de la empresa transnacional (ET) y de las relaciones inter-organizacionales. El tercero fue motivado por la inquietud de aplicar una perspectiva de análisis diferente al estudio de la empresa transnacional mexicana, por lo que se eligió el análisis de redes sociales como aplicación metodológica.

Cada camino tuvo un grado de complejidad propio que a la postre contribuyó a establecer un orden que resultó en la integración teórica que se propone.

El alcance multidisciplinario que tiene la ET es precisamente el meollo de la complejidad. ¿A que se debe que se eche mano a tan variada literatura académica? La respuesta a esta pregunta es en gran parte la complejidad de fondo en los tres caminos recorridos. Para contestarla se señala que la principal razón es que, por mucho tiempo, la disciplina de las Relaciones Internacionales (RI) tuvo como único objeto de estudio los asuntos entre estados. Por lo tanto, el bagaje teórico formulado desde su nacimiento como ciencia se concentra en dos aspectos fundamentales: por un lado, explicar, comprender y predecir el comportamiento de las relaciones, en gran medida políticas, entre los estados, y por otro, afirmarse como disciplina dentro de la comunidad científica.

Debido a estos antecedentes, para el caso específico de la empresa transnacional, las visiones del área de RI fueron construidas a partir de los frutos producidos por otras ciencias, como la economía, la sociología y la administración, por mencionar algunas. A su vez, cada una de ellas produjo gran cantidad de

escritos sobre la empresa transnacional; por consiguiente, originaron diversos enfoques y tratamientos acerca de ella.

Así, por un lado los antecedentes de la nueva disciplina no permiten apoyarse en teorías de gran alcance para el estudio de la empresa transnacional en particular y por otro, la producción científica que arroja una diversidad muy amplia de enfoques, teorías y tratamientos diferentes constituyen el fondo de la complejidad. Ambas situaciones pueden dificultar la elección de una teoría, pero también brindan la posibilidad de nutrirse de varias disciplinas para formular un marco analítico que permita apreciar mejor el comportamiento de las empresas que formalizan relaciones con otras empresas. Incluso, el proceso de investigación multidisciplinario que tuvieron las RI condujo al reconocimiento de la ET como actor internacional en los últimos años del siglo pasado, lo cual permitió la apertura de un espacio más amplio para los estudios de la misma.

Por lo tanto, estas son las razones por las cuales se considera necesario fundamentar el estudio objeto de esta tesis en las RI y establecer un marco conceptual y teórico de la ET y las relaciones inter-organizacionales. Además, como las empresas mexicanas son consideradas en este trabajo como ET, es conveniente mostrar si responden al concepto que la literatura da sobre ET.

Ahora bien, la complejidad también se mostró cuando se decidió aplicar el método de redes sociales como perspectiva metodológica para estudiar las relaciones entre empresas. Este camino llevó a revisar la literatura sobre relaciones entre las empresas, las cuales motivaron, desde los años setenta, un creciente interés por profundizar en el tema, en áreas como la sociología (Benson, 1975), la propia teoría de la organización (Pettigrew, 1972, 1973; Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Tschy, Tushman y Fombrun 1979⁷), y la economía (Blois, 1972; Richardson, 1972; Williamson, 1975) como lo reportan trabajos realizados por Gilroy (1993), Pfeffer (1982), Ghoshal y Bartlett (1990) y Jaume (2000). Al mismo tiempo, comienza con ello un proceso de integración entre las disciplinas, con el objeto común de explicar los fenómenos organizativos.

⁷ Tanto Pfeffer y Salancik, (1978) como Tschy, Tushman y Fombrun (1979) son citados por Ghoshal y Bartlett (1990).

Este esfuerzo integrador de las disciplinas se ve intensificado en los años ochenta y noventa, como consecuencia de la proliferación de relaciones Inter-organizacionales entre la comunidad empresarial internacional y, por ende, fue motivo de muchas investigaciones. Entre los diversos autores Gilroy (1993) y Colombo (1998) citan a Alter y Hage, 1993; Teece 1981; Gilroy, 1993; Rauch, 2001; Gulati, 2001; Mariti y Smiley, 1982; Link y Bauer, 1987; Arora y Gambardella, 1990 y 1994; Berg *et al*, 1982; Pisano, 1990; Kleinknecht y Reijnen, 1992; Colombo, 1995; Colombo y Garrone, 1988 y, 1996 y Veugelers, 1997, entre otros).

En las redes sociales, como marco metodológico, también existe una confluencia de disciplinas. Las bases históricas que nutrieron esta perspectiva, desde los años cuarenta y cincuenta, fueron la sociología, la psicología social, la antropología y las matemáticas. Freeman (1989) es uno de los principales autores que estudiaron este tema además de Leavitt (1949, 1951), Katz (1949), Mitchell (1969), Lauman y Pappi (1976), Lauman y Knoke (1987) de acuerdo a lo Investigado por Pfeffer, Mizruchi y Galaskiewicz (1994).

Como se puede apreciar hubo complejidades en los tres caminos pero se encontró un lugar común entre las diversas disciplinas cuando éstas abordan los grandes cambios mundiales ocurridos a partir de los años ochenta. Es decir, a partir del contexto de globalización se establecen los puntales para el marco teórico y metodológico de este trabajo. De esta manera se cumple con el principal objetivo de este capítulo encontrar un punto de confluencia teórica para abordar el tema de Investigación. Simultáneamente, estudiar las ET desde las RI con una perspectiva de redes no sólo pone en evidencia la complejidad de por sí, sino que constituye el contexto respaldatorio del tema trabajado en las RI.

En este sentido, una de las principales preguntas que guían el desarrollo teórico de este capítulo es ¿cuál es el desarrollo y la fuerza alcanzada por la ET para convertirse en un actor Internacional y presentar una conceptualización de sí misma más compleja? Otra pregunta guía de la investigación es ¿cuáles desarrollos teóricos fueron aplicados para comprender las relaciones de alianzas entre las empresas? Y por último, entre aquellos desarrollos teóricos ¿cómo fue

aplicada la perspectiva de redes sociales para el estudio de relaciones entre empresas y cuáles teorías las más aplicadas?

El Capítulo 1 está organizado de la siguiente manera: inicia presentando a la ET en la arena Internacional. En este sentido, se identifican al paradigma pluralista, la economía política global y al proceso de globalización como principales fundamentos para estudiar a las empresas mexicanas dentro de las RI. Posteriormente, a partir de los cambios en el mundo producidos por la empresa en las últimas décadas, analizados previamente, se presenta la conceptualización de ET y de la empresa mexicana como primer elemento básico y de las relaciones inter-organizacionales como segundo elemento básico. Más adelante, bajo un conjunto teórico interdisciplinario, que aglomera la perspectiva de redes sociales con teorías de la empresa (desde la administración y la economía), tales como la teoría de los recursos dependientes, de relaciones inter-organizacionales, de elección racional o estratégica y de capital social se presenta el marco teórico y metodológico .

1.1. La empresa transnacional en la arena Internacional:

Pudiera parecer poco apropiado abordar el estudio de las relaciones entre empresas transnacionales desde la perspectiva de las RI, dado que esta disciplina no siempre les ha otorgado la calidad de *actor internacional*. Sin embargo, en la actualidad el debate teórico de las RI considera plenamente a las ET como actores internacionales, dado el enorme influjo que éstas tienen en los ámbitos económico y político de los Estados .

Conviene recapitular cómo y porqué esto fue así y cómo y porqué la situación actual ha cambiado, ya que en esto consiste el principal fundamento para presentar a la ET como objeto de estudio en las RI.

Para comenzar, es importante recordar que las RI como disciplina estructuraron el pensamiento acerca de la realidad o visiones del mundo de las relaciones bajo tres principales confrontaciones paradigmáticas⁸.

Los paradigmas o principales modelos de pensamiento, el idealismo-realismo, liberalismo-marxismo y globalista, tuvieron la preocupación central de buscar una estructura pacífica de las relaciones entre estados. Mientras el idealismo se distingue por su tendencia a fijar su atención en aspectos legales y formales de las RI como el derecho internacional, las organizaciones internacionales y los derechos humanos, el realismo tiene como meta lograr la seguridad en medio de un ambiente anárquico donde cada estado lucha por el poder. Por consiguiente, las políticas están determinadas por los cálculos del poder en la búsqueda de seguridad nacional (Pearson, Rochester, 2000:19 y 20).

Oblivamente, la disciplina nació en el periodo entre guerras, un contexto de conflagraciones muy grandes que dieron sentido a las grandes teorías (balanza de poder, razón de estado, intereses de estados, interés nacional, etc.) y, también a los inicios de los grandes debates teóricos dentro de la disciplina.

El perfil de las relaciones entre estados en este período era predominantemente político más que económico. El nivel económico estaba dado al interior del Estado. Sin embargo, tanto perspectivas idealistas como realistas contemporáneas, conocidos como neoliberalismo y neorealismo, incorporaron elementos económicos para apoyar sus análisis y extender su conocimiento acerca de la estructura básica de las relaciones internacionales y las dinámicas subyacentes en los conflictos entre estados.

Una corriente más, el marxismo, se agregó a las principales vertientes y revivió después de la Segunda Guerra Mundial. Esta corriente buscó comprender las relaciones internacionales bajo la estructura y organización operativa del sistema mundial, según la lógica del capitalismo.

El paradigma marxista sostiene que los estados capitalistas han sido capaces de reducir las presiones internas propias de su economía al explotar a

⁸ El concepto de las relaciones internacionales analizado desde las distintas corrientes de pensamiento presenta la consideración de un paradigma, entendiendo como paradigma la forma de estructurar la visión acerca del mundo.

otros Estados menos desarrollados, utilizar trabajo barato y cautivar mercados extranjeros para evitar el propio colapso económico.

La visión marxista de las relaciones internacionales plantea más una lucha entre las clases ricas y pobres que una contienda entre gobiernos nacionales o naciones-Estados y pone en discusión la competencia por el poder, al sostener que éste se disputa por sus implicaciones económicas más que por las políticas, y se basa en el control de la distribución de los recursos. Por consiguiente, y en función de este dominio por los recursos, la lógica de expansión del capitalismo ubica a las regiones de acuerdo con los roles económicos y políticos específicos en el sistema, situación que impacta en la economía mundial y provoca ciclos de expansión y contracción.

Como se puede apreciar, hasta aquí la ET está totalmente ausente de la principal discusión que sostenía las RI y sólo el paradigma marxista señalaba a la ET como uno de los mecanismos utilizados por los Estados para explotar a otros.

De cualquier manera, este reconocimiento no es un consenso unánime de la disciplina para presentar a la ET como actor internacional, sino hasta los años sesenta y setenta cuando la disciplina avanza hacia desarrollos teóricos de mayor poder para explicar el comportamiento de la sociedad internacional y los estudios comienzan a profundizar sobre los impactos de la modernización en el sistema estatal, los cuales marcan el comienzo del rechazo de la visión del mundo centrada en el Estado.

Uno de los teóricos que marcaron el inicio de este período de rechazo de la visión estado-céntrica fueron Keohane y Nye (1972), quienes identifican nuevos actores (los grupos de intereses, la corporación transnacional y las organizaciones no gubernamentales) y nuevos patrones (interdependencia e integración) internacionales. También proveen la imagen de las relaciones internacionales como una telaraña de diversos actores enlazados por medio de múltiples canales de interacción.

La visión de la realidad que estos autores imprimen es conocida por algunos autores (Pearson y Rochester, 2000), como globalista o paradigma

pluralista⁹. La perspectiva globalista si bien, critica el realismo por ser una visión inadecuada para comprender los eventos contemporáneos en una época interdependiente no lo rechaza absolutamente. Según, Pearson y Rochester (2000:21) lo refina y amplía al establecer que las relaciones entre los gobiernos nacionales son solamente un hilo de la gran red que constituyen las interacciones humanas.

El paradigma pluralista percibe un conjunto más complejo de relaciones tanto entre gobiernos nacionales como entre actores no estatales involucrados no sólo en los asuntos de la guerra y de la paz sino también en temas tales como el bienestar económico y social.

Si bien marxistas y globalistas coinciden al ubicar a las empresas transnacionales¹⁰ y a las coaliciones transnacionales de grupos elitistas como tentáculos, no lo hacen a la hora de identificar el impacto de las ET; el cual como lo dicen Pearson y Rochester (2000:22), para marxistas no solo son bloqueadoras del desarrollo sino que el daño que causan es mucho mayor que el que encuentran los globalistas.

Hubo otros cuestionamientos acerca de la ET que consideran otras teorías. Por ejemplo, la posición del desarrollo del sub-desarrollo fue apoyada por el neo-fundamentalismo en la teoría de la internacionalización, pero la teoría desvía la atención hacia la competencia del capital en sí mismo y así, la empresa transnacional ya no es responsabilizada por la dependencia o el subdesarrollo.

Por su parte, si la competencia por el capital es la causante del subdesarrollo y ésta se da en el mercado, los neo-institucionalistas¹¹ agregan que la asignación de los recursos se realiza a través de las instituciones y las estructuras de poder. Por lo tanto, las empresas transnacionales son vistas como organizaciones de instituciones, tecnologías, presupuestos, ingresos, etc., todos

⁹ Pearson y Rochester (2000), sitúan la interpretación de la realidad como paradigma pluralista a partir de 1971 con la obra de Robert Keohane y Joseph Nye titulada *Transnational Relations and World Politics*.

¹⁰ En este capítulo se utiliza empresa transnacional, multinacional o simplemente el término la empresa de forma indistinta. En el segundo apartado de este capítulo se presenta su conceptualización.

¹¹ Según Ayala (1999), la corriente neo-institucionalista tiene sus orígenes en la mezcla de economistas clásicos, historicismo alemán, escuela austriaca y marxismo.

ellos eslabones que se unen, estructuran y relacionan con los mercados y los agentes.

La ET también fue percibida de manera diferente en las décadas de los años setenta y los ochenta de acuerdo a Nye (1986:1,2). Este autor destaca que la empresa en los años setenta asumió un rol político en el ámbito internacional. Dicho rol, estuvo asociado a la inversión directa y a la interdependencia económica. Sin embargo, una década después hay una creciente aceptación de la relación que la empresa adquirió con la paz americana ante un declive del poder americano. El rol político en esta década se expresó por la creciente influencia de las actividades de la empresa en otras soberanías, e incluso superó al Estado-nación en importancia.

La asociación de la ET con la Inversión directa fue apoyada por las teorías clásicas del paradigma liberal, como el modelo de flujo de capital, ciclo del producto, internalización y alcance global. Mientras que la importancia de las dos primeras fue la inversión extranjera directa (IED) en sí misma, las dos restantes imprimieron énfasis en el poder de la ET para llmar Imperfecciones del mercado y proveer un clima favorable para la inversión y transferencia de tecnología. Ambos énfasis fueron tomados por los gobiernos e instituciones como la ONU y coincidieron en enarbolar a la ET como el distribuidor y maximizador de los recursos internacionalmente eficiente.

Las posturas acerca de la ET llegaron a ser ambivalentes, algunas pesimistas y otras optimistas, en cuanto al rol y al futuro de la empresa en sí misma. Pero, con el advenimiento de los acontecimientos mundiales ocurridos entre los años ochenta y noventa, se desbordan las viejas posiciones y dan paso a la evidencia de una nueva realidad de las relaciones internacionales, las cuales van más allá del ámbito estatal y requieren el desarrollo de teorías en términos transnacionales o globales (Slakir, 1999:245).

Otra evidencia que se pone de relieve ante estos acontecimientos es el papel de la ET como actor principal en el comercio mundial de bienes y factores productivos, y su relación con el despegue del desarrollo de los países.

Esta evidencia hizo énfasis en las relaciones económicas y con ello el carácter pacífico de las relaciones entre estados, que por mucho tiempo habían sido las únicas relaciones consideradas así. Pero si uno pone atención en las crisis y las guerras, que revelan el interés por el dominio económico, se podrá ver que las relaciones económicas no son tan pacíficas como habían sido planteadas.

Entonces, habiéndose reconocido a la ET como actor internacional los asuntos económicos ganaron espacio en la agenda de la política internacional de tal manera que, de acuerdo a Tooze (.1997: 214, 216), se reconoce que la economía política internacional (EPI) es clave en la estructura y proceso de la política internacional contemporánea y es, de alguna manera, un cierto grado de pensamiento y análisis sobre las RI .

Siguiendo su razonamiento sobre el estudio de las RI, Tooze considera que la EPI afirma dos grandes interconexiones en una forma de pensamiento:

- a) La idea de que lo político y lo económico son inseparables, pero actualmente la EPI es producto de complejas interacciones de relaciones económicas y políticas formadas y reformuladas por las fuerzas de grandes poderes, como lo sostienen Paul Hirst y Grahame Thompson (1996:14).
- b) La segunda interconexión es la distinción entre lo que es internacional y lo que es nacional. Para ello, este autor considera que la extensión y profundización de la interdependencia (dependencia mutua pero no necesariamente igual) creó un proceso económico transnacional que, al atravesar las fronteras, incrementó el comercio, las agrupaciones económicas regionales y el proceso de globalización. De esta manera unió sociedades y economías nacionales en una política nacional que no solo puede ser puramente interna.

Strange (1994), desde el punto de vista de la EPI, afirma que las relaciones internacionales comprenden relaciones y estructuras. Para ella, las relaciones económicas son más importantes que las políticas en un mundo globalizado o de relaciones internacionales globalizadas. A partir de estas relaciones emergen las diferencias estructurales entre el viejo sistema formal, basado en el territorio

(Estado-nación) y un sistema económico que cada vez es menos territorial y más global como lo cita Tooze (1997) .

En este contexto de interdependencia, la EPI observa las relaciones como transmisoras de influencias entre economías nacionales en un terreno también económico pero con repercusiones dentro y fuera de la economía política nacional. Las transferencias de cambios entre países tienen implicaciones políticas significativas: los gobiernos encuentran difícil armonizar sus políticas nacionales si tales cambios, ocurridos fuera de sus fronteras, alteran la actividad económica dentro de ellos.

En este contexto de interdependencia, la EPI observa las relaciones como transmisoras de influencias entre economías nacionales en un terreno también económico pero con repercusiones dentro y fuera de la economía política nacional. Las transferencias de cambios entre países tienen implicaciones políticas significativas: los gobiernos encuentran difícil armonizar sus políticas nacionales si tales cambios, ocurridos fuera de sus fronteras, alteran la actividad económica dentro de ellos.

Esta estructura compleja es captada por la economía política global según Toose, resultado de los profundos y acelerados cambios de las últimas décadas del siglo pasado y que la vieja estructura de la EPI no contempla.

La interpretación de la realidad hecha por el paradigma pluralista y la economía política global respaldan el estudio de la ET en sí misma y de las relaciones entre empresas en las Relaciones Internacionales. Se debe, entonces, tomar mayor acercamiento del alcance que las relaciones de las ET tienen y su influencia hacia dentro del país. El contexto de un mundo globalizado exige al Estado organizar su base productiva y los cambios estructurales que impliquen beneficios para la sociedad y el desarrollo del país.

El sistema mundial actual, moderno e interdependiente, vulnera la paz y la prosperidad de acuerdo al neorrealista Gilpin (2001). Por ello, las relaciones económicas requieren de mecanismos de gobierno dentro del sistema internacional que resuelvan los ajustes de tales relaciones y que desarrollen un medio de conciliación de conflictos entre los regímenes internacionales y la

autonomía nacional. Para Gilpin (2001), esto se puede lograr a partir de un liderazgo pluralista con base en la cooperación internacional de coordinación política que incluya un sistema mixto de acuerdos multilaterales, regionales y proteccionistas en materia de prácticas económicas .

Las posiciones de internacionistas como Gilpin, independientemente de su ideología neorrealista y la de Strange (1994), desde su posición de la EPI, identifican la envergadura de las relaciones económicas, donde tanto gobierno como ET tienen importantes actuaciones en el proceso de globalización. Un proceso que se entenderá en este trabajo como lo define el economista Dabat (2002:43): una nueva configuración de la economía bajo un patrón de relación que sigue la misma lógica capitalista de siempre, pero esta vez en las condiciones de la Revolución Informática y sus múltiples consecuencias en los diversos órdenes de la vida actual, cuyo nuevo componente de base tecnológica permite, precisamente, tomar dimensiones nunca antes vistas.

Esta configuración nueva, según Dabat, se traduce en una nueva estructura y dinámica espacial del capitalismo. Los componentes y relaciones básicas del mismo se despliegan y se articulan territorialmente bajo un nuevo patrón espacial que los rige y que marca el cambio respecto a otras etapas históricas del capitalismo.

La realidad internacional se muestra en la redefinición de las relaciones espaciales en el mundo, entre los Estados, entre las macro y micro regiones, en los espacios locales, y con ellos al lado, los nuevos tipos de contradicciones, desequilibrios y riesgos (Dabat, 2002:81) .

En este tiempo de vida del sistema internacional globalizado es importante el ubicar, identificar, explicar, comprender e intervenir las relaciones entre empresas ya que, representan un entrelazamiento de diversos actores internacionales unidos por diferentes motivos y con alcances increíbles; relaciones interdependientes que la metáfora de una telaraña describe mejor .

En otras palabras, en este marco de globalización las ET construyen redes entre entidades diversas que a su vez están enlazadas orgánicamente con la economía nacional e internacional por medio de diferentes tipos de relaciones,

todas ellas ubicadas dentro de diferentes territorios de Estados, bajo la jurisdicción de regímenes económicos-legales estatales distintos.

Las redes se construyen y se disuelven según la estrategia y propósito global y de acuerdo al alcance de la globalización, no necesariamente congruentes con las de los gobiernos nacionales donde estas redes se localizan.

Bajo este contexto, al Estado como actor no sólo se le dificulta el control y la contabilidad de estas actividades desarrolladas por la ET, sino que, además, se enfrenta con aspectos importantes del sistema internacional que cambiaron como consecuencia de esta nueva configuración mundial.

Por todo lo expuesto, se aprecia que el paradigma globalista y la economía global confluyen perfectamente en el lugar común del proceso de globalización porque es en dicho proceso que la ET logra calificaciones importantes como: motor de Integración económica, integradora económica mundial a partir de movimientos internacionales cuya lógica de expansión consiguió¹² y conductora de tecnología e inversión de capitales .

El desempeño así logrado por la empresa dio lugar a mayor apoyo de los gobiernos e instituciones, como la ONU, para que señalaran a las empresas como las principales transmisoras de desarrollo donde se ubique, de esta manera participa con el Estado de la condición de *actor* internacional .

1.2. El concepto de empresa transnacional

De acuerdo a la nueva configuración del contexto mundial y el papel adoptado por la ET se conveniente una conceptualización que sirva para dimensionar a las grandes empresas mexicanas. Las ET de países en desarrollo constituyen tanto el referente como la fuente de inspiración de los enfoques desde donde fueron estudiadas, el cual variará según la disciplina.

¹² La lógica de expansión de la empresa se expresó con el aumento del comercio, especialmente el inter-firma, el aumento de los flujos internacionales de tecnología, de capitales financieros y de mano de obra calificada.

Para este trabajo se retoman muchos elementos aportados de las ciencias económicas, disciplina que más enriqueció el concepto, especialmente desde la visión neoclásica. Posteriormente, se integra en una propuesta útil que sirva a la identificación de la empresa mexicana.

Uno de los primeros elementos es la pugna por la sustitución del concepto neoclásico de empresa de Penrose (1959), tal como lo señala Garrido (2000), que aporta la visión de la empresa como un conjunto de recursos y como una entidad que facilita la acumulación de conocimientos. El término recursos incluye cualquier elemento tangible o intangible¹³ que pueda ser considerado como fortaleza o debilidad para la empresa.

El segundo es el elemento dinámico que Doz (1996) retoma de autores como Teece, Pisano y Shuen (1996) al poner énfasis sobre el valor estratégico de determinados recursos de orden superior, conocidos como capacidades dinámicas que facilitan la generación de nuevos recursos y la renovación de competencias distintivas de las empresas .

El tercero se refiere a que el valor estratégico se genera porque, como sostiene Dosi (1993), las empresas son arreglos institucionales¹⁴ que organizan las interacciones entre los agentes. Las interacciones tienen reglas de comportamiento, formas y grados de ejercicio de poder discrecional. Los actores de estas interacciones, como las autoridades reguladoras ajenas al mercado, contribuyen a la formación de patrones tanto de organización como de comportamiento de las empresas.

La visión neo-institucionalista contribuye en este mismo sentido a definir a la empresa como una organización económica con capacidad para ordenar sus recursos y habilidades en contextos de estímulos institucionales, bajo un tipo de

¹³ Entre los recursos tangibles destacan los terrenos, edificio, equipo, etc., y entre los intangibles se encuentra todo tipo de conocimientos de la empresa, su reputación, entre otros.

¹⁴ Ayala (1999:283) distingue Instituciones de organizaciones al utilizar la analogía del fútbol soccer y dice que las instituciones son el conjunto de reglas establecidas para definir y jugar el juego, mientras que las organizaciones están compuestas por los equipos de jugadores.

estructuras económicas, administrativas, tecnológicas y político-sociales pero, además, prescritas por una estructura de gobernación¹⁵.

Finalmente, la flexibilidad que la empresa muestra ante los cambios de los entornos en que se mueve es el cuarto elemento que se busca rescatar de la definición de Ghoshal y Bartlett (1990), quienes definen a la empresa como una red, la cual puede ser interna o estar internacionalmente dispersa, con accionistas y filiales e involucrada en un ambiente externo de redes de clientes, proveedores, organizaciones, organismos de control, entre otros.

Con estos elementos, se puede decir que una empresa es una organización económica que cuenta con recursos y capacidades que producen valor estratégico de acuerdo con los arreglos institucionales dentro de los cuales funciona su estructura organizativa y lleva a cabo, al menos, actividades económicas, financieras y tecnológicas. Las actividades contribuyen a formar un patrón de comportamiento dentro de un contexto, tanto industrial como nacional y, a su vez, puede ser vista como una red de relaciones, tanto internas como externas.

En cuanto a las características o atributos que deben poseer aquellas empresas denominadas transnacionales¹⁶ y, de los principales autores consultados en la revisión bibliográfica a lo largo de esta investigación, se han distinguido varias características. Algunas de ellas son: el número y tamaño de subsidiarias que controlan en el extranjero; el número de países o mercados en los que opera; la adaptación a muchos ambientes (filiales extranjeras, gobierno-instituciones, bancos, accionistas, proveedores, etc.); por la cantidad de competidores con que se enfrenta; su estructura de capital y, por ende, la proporción de su propiedad directa internacional (acclones); por el valor de sus activos, ingresos, ventas o empleo que concentra; gastos en I&D; el origen extranjero de la administración (es decir, en número de extranjeros que ocupan

¹⁵ La estructura de gobernación referida por Ayala se entiende por todas las reglas escritas y no escritas que sirven de guía para la operación cotidiana, interacciones entre individuos, dentro y fuera de la organización.

¹⁶ Cabe señalar que algunos (Gilroy, 1993:103, Gilpin, 1990, Lall, 1983, Dunning, 1994:36) utilizan la palabra multinacional, de la misma manera que otros emplean transnacional (UNCTAD, 1994, Dabat, 2002) o corporación (Dos Santos 1978:76,79) como sinónimos. En el trabajo se usa la palabra transnacional.

puestos jerárquicos) y el número de las actividades de mayor valor agregado que han sido internacionalizadas .

Otras características como integración, estrategias utilizadas, sectores dominantes, organización, expansión, habilidades para transferir recursos, ventajas, entre otros, también es necesario considerarlas y así se hizo.

Por ejemplo, las características mencionadas se expresan de forma diferente según el contexto histórico de la empresa, es decir, las características de una empresa transnacional antes de la Segunda Guerra Mundial respondían a un conjunto de aquellos que la identificaban como tal. El conjunto que reunía la ET de entonces respondía a una organización de tipo familiar o de control bancario, con estructura organizativa piramidal vertical, cuyo objetivo era el control y explotación de recursos naturales, especialmente de países periféricos, que actuaban en un contexto de proteccionismo colonial y centrado en el mercado interno.

En cambio, de acuerdo al estudio hecho por Dabat (2000:25) una ET de la segunda posguerra surgida en Estados Unidos era la corporación fordista, caracterizada por la clara separación entre gestión profesional de dirección y propiedad accionaria, una organización multidivisional, multiplana con alto grado de integración vertical, la llamada administración científica del trabajo, autofinanciada, intensiva en investigación y desarrollo, centrada en la diferenciación de productos, maximización de la renta tecnológica y penetración en mercados nacionales protegidos a través de la (IED) .

En los años setenta, según este mismo autor, la ET además de continuar siendo autofinanciada, intensiva en investigación y desarrollo y maximizando rentas tecnológicas, se descentraliza organizacionalmente al integrarse, diversificarse o adoptar forma conglomerada de organización, toma para sí la administración *toyotista* (aunque en algunas industrias continúa el fordismo) y adquiere un patrón diferente de expansión que se expresa en los años ochenta con mayor fuerza.

De esta manera, aunque no buscado por la empresa misma, logra el título de *actor* internacional como resultado de la gran re-configuración y articulación

lograda en los años ochenta a escala mundial, tanto de la producción, de los servicios, como del comercio y el consumo .

La re-configuración y articulación que consigue la empresa es fundamentalmente por tres factores importantes: la base tecnológica, organización y competencia que constituirán las características de la ET global.

La base tecnológica va a enfocarse en sectores y segmentos donde se da una jerarquía tecno-económica de industrias de alta tecnología que atrae al capital con sustanciosas rentas tecnológicas. Dabat (2002:81) dice que tal despliegue de dimensiones promovidas por la tecnología nunca antes había sido visto en la nueva lógica capitalista .

A su vez, el factor tecnológico cambia el sistema productivo haciéndolo descentralizado y flexible en toda la cadena de valor. Esto se logra con combinaciones internacionales; es decir, se fabrica en distintos lugares, se arma en otros y ambas actividades se consiguen con recursos financieros e intelectuales que pueden provenir de cualquier parte .

La empresa que tiene la base tecnológica también cuenta con el segundo factor: una organización compleja, donde cada firma perteneciente a la ET es un centro multinacional de toma de decisiones, interconectada en línea con otras unidades en tiempo real por medio de la internalización de las transacciones, a través de las fronteras vía comercio Intra-firma.

Tanto Reich (1993), Petrella (1996), Gilroy (1993) como otros, reportan este fenómeno organizacional con detalles y coinciden en señalar que la organización que adopta la ET se parece a una telaraña de redes que revisten diferentes formas, logrando así, el alcance mundial.

El tercer factor relacionado con la competencia tiene que ver con las nuevas condiciones que ofrece un mundo más abierto que nunca, con barreras comerciales reducidas y tratados de libre comercio que permiten mayor movilidad de capital, combinaciones y coordinaciones de operaciones sofisticadas vía diferentes estrategias según la localización de las principales ventajas competitivas (UNCTAD, 1994) .

El común denominador de estos tres factores es la importancia del conocimiento en sí mismo. La empresa que tiene tecnología tiene el dominio de un conocimiento y las actividades tecnológicas reúnen habilidades distintivas que se explotan vía patentes, licencias, alianzas estratégicas de transferencias tecnológicas y que se reformulan en actividades de valor .

Este papel que juega el conocimiento es también resaltado por Porter (1999:86-103) cuando explica que las tecnologías de la Información avanzan más rápido que las tecnologías físicas y se difunden en todos sentidos: estructural, económico y geopolítico. Por lo tanto, el diseño y la Investigación y Desarrollo (ID) son el núcleo del nuevo capital; la nueva forma de valorización y acumulación .

La ET con estos factores logra un liderazgo que la distingue de otros actores internacionales. Petrella (1996) resalta cuatro rasgos distintivos: adaptación, dominio comercial, mejor percepción por parte de la sociedad y nuevas relaciones con el Estado. La rápida adaptación que tiene la ET frente al Estado, por ejemplo, es indiscutible, la cual logra a través de los tres factores (tecnología, organización y competencia) que se han mencionado y con los cuales se articula para alcanzar los mercados mundiales como nadie; domina un tercio del comercio mundial a través de transacciones internas entre ellas o lo que también es llamado comercio inter-firma. Sus productos logran mejor satisfacción de parte de la sociedad que cada vez prioriza más la tecnología por encima de otros bienes.

Por último, la empresa adquiere alcance y poder económico a través de las nuevas relaciones con el Estado, en tanto éste promueve el libre comercio. De esta manera el Estado apoya y fomenta el poder económico de las empresas al entablar una relación de acuerdos como, el de cubrir costos de ID a través de universidades públicas, contratos públicos en los procesos de privatización, subvenciones a la investigación básica y de alto riesgo, incentivos fiscales, acceso privilegiado al mercado doméstico, provisión de ayudas y asistencias precisas y acceder a los reclamos a legislaciones que favorezca su libertad de acción.

Las nuevas relaciones con los estados permiten a la ET asegurar al menos tres cosas: decidir sobre recursos tecnológicos y económicos, determinar el

desarrollo económico de un país al proponer políticas y organizar la economía con apoyo del Estado.

Así, la nueva ET, corporación global o empresa en red, llega a reunir en su haber los tres factores que la hacen desempeñar el papel de actor internacional (tecnología, organización y competencia), utiliza diversas modalidades para acceder a los recursos, los cuales, de acuerdo a Dunning (1994^a:36) representan una combinación de recursos estratégicos, sus modos de expansión responden a una estrategia global, capitaliza el conjunto de procesos de la globalización y se organiza en redes de empresas.

El resultado histórico de este proceso de transformación de la ET permite ubicar a la empresa mexicana en perspectiva. Ahora bien, ¿la empresa mexicana se identifica con esta definición de ET contemporánea?

La empresa mexicana responde perfectamente al concepto de empresa. El calificativo de transnacional lo va adquirir a partir de un intenso proceso de internacionalización que inicia en los años noventa ante la apertura económica del país. Dicho proceso permite que instaure una serie de estrategias que la llevan a expandirse más allá del mercado interno y lograr el conjunto de atributos que la caracterizan como transnacional.

Los estudiosos de las empresas mexicanas han señalado que las mismas tuvieron un proceso de transformación que las hizo pasar de la corporación privada nacional a la corporación transnacional (Morera, 2002:397).

En un trabajo anterior (Simesen de Bielke, 2001), se estudiaron seis grupos conglomerados de México bajo tres indicadores, tales como IED, tecnología y redes de alianzas estratégicas, y se comprobó, mediante investigación documental, que tales grupos empresariales se habían convertido en empresas transnacionales tras el proceso de internacionalización mencionado.

También Garrido (1999) estudió los grandes grupos empresariales mexicanos y mostró el proceso de internacionalización que las llevó a convertirse en ET regionales.

Otras fuentes, por ejemplo la revista Expansión, clasifican las empresas aquí estudiadas como empresas globales.

Pese a que existen autores mexicanos que utilizan el término “la gran empresa mexicana” o “el grupo de grandes empresas”, “las corporaciones empresariales” o simplemente “las empresas”, incluso cuando sus estudios demuestran su transnacionalización (Pozas, 2002, Basave, 2000, Garrido, 2000), en este trabajo y, con base en todos los antecedentes, se les denomina ET.

1.3. El concepto de relaciones inter-organizacionales

La ET no sólo logra nuevas relaciones con el Estado como se ha dicho más arriba, sino que su forma de dirigirse para alcanzar el mundo la obliga a estilizar sus relaciones con otros actores, principalmente con otras empresas. Como consecuencia de ello surgen términos como los colectivos organizacionales, encadenamientos, integración compleja y redes asociados a las relaciones inter-organizacionales. La utilización de tantos términos dificulta la precisa conceptualización de estas relaciones.

Por ello, es conveniente establecer un concepto de las relaciones inter-organizacionales como elemento básico para identificar el término que mejor describe las relaciones que se estudian en el trabajo.

Para esta labor se explicarán los cambios relacionales de la empresa, a la vez que con ello se expondrá el auge que ha tenido el tema y se señalarán, por último, los diferentes tratamientos que han tenido aquellas relaciones. Dicho trabajo servirá de marco para una adecuada conceptualización y a la vez mostrar la complejidad que tomaron las relaciones entre empresas.

Debido a que el perfil de la competencia a nivel mundial ha cambiado, las empresas debieron redefinir sus relaciones en dos sentidos:

- c) Orgánicas
- d) Inter-organizacionales:
 - 2.1. Contractuales subordinadas
 - 2.2. Alianzas inter-empresariales

1. Las relaciones orgánicas se refieren a la relación tradicional que surge de su forma o estructura organizativa de la empresa. Las viejas estructuras tales como la piramidal o divisional, tuvieron que modificarse para integrarse a la nueva competencia; por consiguiente, estas nuevas relaciones llegan a su mayor expresión en lo que se ha llamado empresa red .

Castells (1999), uno de los autores que trabaja este concepto, señala que esta nueva forma organizativa es resultado de las trayectorias dadas en el contexto de reestructuración del capitalismo, el cual pasó del industrialismo al informacionalismo y constituyen las fases de trayectorias organizativas actuales por las que transitan muchas de las grandes corporaciones.

2. En cuanto a las relaciones contractuales subordinadas y alianzas interempresariales son relaciones que, de acuerdo a la UNCTAD (1997), han llevado a la empresa hacia una lógica de expansión que dio menor importancia a la IED frente a otras modalidades de transnacionalización, como el nuevo y vasto espectro de acuerdos transfronterizos inter-firmas, conocidas como relaciones inter-organizacionales: alianzas estratégicas, *joint ventures*, subcontratación y acuerdos cooperativos de distinta índole con participación accionaria o sin ella.

El crecimiento mundial de estas modalidades de acuerdos transfronterizos inter-firmas o relaciones inter-organizacionales con relación a la IED fue documentado y resaltado por la UNCTAD, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Acuerdos transfronterizos interfirmas de IED mundial
1990-1995, (monto en md.)**

<i>Actividad</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>
Nº de Acuerdos transfronterizos	1760	4600
Flujos de IED	240	318

Fuente: UNCTAD 1997

Para definir las relaciones inter-organizacionales es conveniente tener en cuenta que, como sostiene Thoenig (1998), cualquier conjunto de unidades autónomas e interdependientes implicadas en la construcción de un escenario común, y en el desarrollo de ideas colectivas, puede ser considerado una

organización. Por consiguiente, como escribe Rodríguez de Rivera (1999), el diseño organizativo no se limita a la estructuración de organizaciones en sentido estricto, sino al diseño de todo aquello que pueda considerarse una relación, tanto si es de carácter estable como de carácter puntual.

Una organización también puede adoptar diversas formas o tipos. La económica es la dimensión de la empresa como organización. La organización económica puede ser interpretada como aquella que puede hacer viable un proceso de cambio dentro de un sistema de relaciones intra e inter-empresariales, cooperativas o no y que actúan dentro del sistema económico que permite la creación de nuevos y mejores recursos y productos a través de un proceso evolutivo.

De acuerdo con estas definiciones, las relaciones inter-organizacionales se refieren a una categoría más amplia que las relaciones inter-empresariales. La empresa puede sostener relaciones con diversos tipos de organizaciones, pero cuando se habla de relaciones inter-empresariales, el término es más específico en cuanto señala relaciones entre empresas .

Las relaciones transfronterizas implican un término indefinido respecto a si se refiere a organizaciones o empresas, pero califican las relaciones en función del origen de los actores participantes al señalar que ambos pertenecen a distintos países y pueden ser organizaciones o empresas.

Ahora bien, las relaciones de la empresa también pueden ser vistas como internas o externas. Las internas son las relaciones orgánicas que se mencionó más arriba y que responden a un organigrama o estructura organizativa. Las externas, a su vez, pueden ser de proximidad, institucionales o mercantiles. Las relaciones de proximidad se refieren a aquellas que la empresa tiene con la comunidad, ambiente, familiar, amistad, entre otras. Las relaciones institucionales son aquellas que la empresa mantiene con el estado, el mercado u otro organismo internacional. Las relaciones mercantiles son las relaciones sobre las que más literatura económica se ha producido .

La unidad de análisis de las relaciones mercantiles es explícitamente la empresa. Las relaciones se establecen a partir de la red que genera los procesos de transacciones comerciales. El núcleo de la red está constituido por las contrapartes

de negocios de la empresa. Estas relaciones se han transformado a partir de la moderna organización de la producción manufacturera que se da en el marco del proceso de globalización de la economía mundial. Aun cuando todavía son relaciones contractuales o legales, adoptaron por lo menos dos formas diferentes que se sostienen con otras empresas subordinadas o con empresas en cooperación.

Las subordinadas son las relaciones de subcontratación derivadas de la nueva forma de organizar la producción, implican la constitución de redes complejas de abasto en las que participan empresas asentadas en distintos territorios nacionales. Estas redes están formadas por fases o subredes que, a su vez, están constituidas por nodos y cadenas. También responden bajo el nombre de encadenamientos o cadenas productivas (Gereffi, 2001).

Las relaciones mercantiles también pueden ser cooperativas y se les identifica como relaciones inter-empresariales o inter-organizacionales. Pueden ser alianzas estratégicas, acuerdos cooperativos, *joint ventures*, asociaciones, etc.

Cualesquiera que sean los tipos de relaciones vistas, la literatura utiliza la expresión de redes para referirse a ellas. La palabra red permite tanto definir a la empresa como una red como expresar las relaciones inter-empresariales en términos de redes. La empresa puede ser una red interna y/o estar internamente dispersa con accionistas y filiales e involucrada en un ambiente externo de redes de clientes, proveedores, organizaciones, organismos de control, etc. (Ghoshal y Bartlett, 1990).

Para describir las relaciones inter-empresariales como redes, Powell (1990) expresa que son conjuntos de empresas autónomas que llevan a cabo sus actividades complementarias de manera coordinada.

La utilización del término redes, el cual se ampliará en los dos siguientes apartados, en ambos casos responde a una visualización metafórica de la empresa y las relaciones.

Las redes inter-empresariales, a su vez, son clasificadas de muy variadas formas según el criterio que se utilice. Si se hace de acuerdo a la agrupación de los actores de la red, se pueden encontrar redes verticales (procesos complementarios) o redes horizontales (funciones complementarias, productos complementarios o

áreas geográficas complementarias). Conforme al grado de formalización, se encontrarán redes más o menos formalizadas. Conforme al rango de alcance, se tendrá mayor o menor control de la coordinación de actividades, y según el grado de especialización de cada uno de los actores que configuran la red, se podrá distinguir entre redes inter-empresariales con un alto nivel de especialización de actividades o redes menos especializadas (Rodríguez de Rivera, 1999).

Si la función de selección es el criterio de clasificación, se tendrán redes centralizadas (franquicias, subcontratación, entre otras.) y redes descentralizadas (federaciones de empresas, asociaciones empresariales, etc.); según la proporción que se toma de una manera o de otra, y según la centralización, sea individualizada o participativa, se podrá diferenciar entre redes "autocráticas" (franquicias, redes de subcontratistas, entre otras) o redes "democráticas" (consorcios, *joint ventures*, entre otras).

Si se recurre al criterio de los mecanismos de compensación, se distinguen redes con sistemas de compensación explícitos y recompensas monetarias (cadenas de aprovisionamientos) y, redes con sistemas implícitos y premios no monetarios (redes de acceso a mercados, conocimientos, información, etc.).

Si los mecanismos de control están basados en el criterio de clasificación de las redes inter-empresariales y se excluye la concentración de la propiedad como control, las redes recurrirán a contratos o a la confianza mutua entre los miembros de la red y, entonces se distinguirán redes contractuales (asociaciones empresariales, cárteles, federaciones de empresas, consorcios, contratos de licencia, franquicias y cadenas de aprovisionamiento formales) y redes de carácter social (redes de relaciones personales, redes de consejeros comunes, cadenas de aprovisionamiento informales y constelaciones informales de empresas).

La aportación de fianzas, avales y todo tipo de rehenes materiales e inmateriales conforman otro de los posibles criterios para clasificar las redes inter-empresariales. Así, la cesión de un equipo especializado a un proveedor de la red, o la puesta en común de activos como consecuencia de la creación de un *joint venture* pueden ser considerados ejemplos de esta categoría de clasificación .

De acuerdo a los elementos analizados las relaciones que se estudian de las empresas mexicanas se identifican con el término inter-empresariales y, de acuerdo a las clasificaciones mencionadas son redes contractuales, descentralizadas, "democráticas", con sistemas implícitos de recompensas (monetarias o no), que pueden ser redes verticales u horizontales, algunas más formalizadas que otras y con mayor o menor control.

Entonces, la alianza estratégica es una relación inter-empresarial donde existe un acuerdo voluntario entre las empresas que intercambian productos, co-desarrollo de productos, proyectos de I&D, apoyos de capitales u otros tipos de apoyos (información, canales de distribución, etc.) para penetrar nuevos mercados, formular estándares industriales, transferencias de conocimientos o tecnologías, servicios y/o compartir negocios interrelacionados con un amplio rango de estructuras propietarias¹⁷.

1.4. El concepto de *red*

Dada, en gran parte a la complejidad de las relaciones externas, el término de *redes* tomó gran popularidad, a la vez que el término se hacía el más apropiado o el mejor para expresar las connotaciones o dimensiones que las relaciones tomaban. Los tipos de relaciones inter-organizacionales son el mejor ejemplo de complejidad de la que se alude .

Por ello, se juzga necesario abordar los diversos tratamientos que recibieron las relaciones externas, cómo se llega a la necesidad de desarrollos teóricos y con ellos a los diferentes enfoques que abordaron las redes inter-organizacionales y, de esta manera explicar cómo se utiliza la palabra red o redes en este trabajo cuando se habla de las relaciones inter-organizacionales o inter-empresariales.

¹⁷ Para esta definición de alianza estratégica se parafraseó la definición elaborada por Gulati (2001).

Para empezar los principales tratamientos que tuvieron las relaciones externas pueden ser vistos bajo tres categorías básicas, según Rodríguez de Rivera (1999) de:

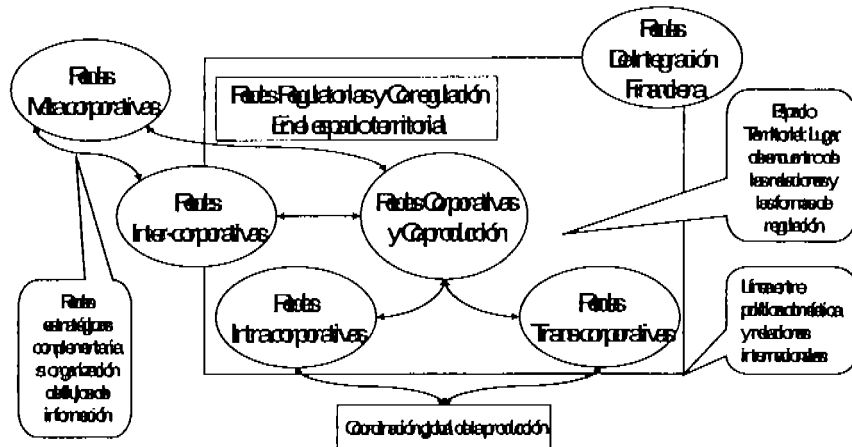
- a) valor
- b) proceso
- c) estructura

Desde el punto de vista del valor se dice que la organización en red es la que mejor lo capitaliza, dada la flexibilidad y capacidad para moverse por el tejido de las barreras fronterizas del mundo, como para plantear las rutas de acceso a los recursos estratégicos (Castells, 1999, Dunning, 1997, Gilroy, 1993).

Como ejemplo del valor que toman las relaciones, Dunning (1997) analiza las ET y utiliza la palabra redes para referirse a ellas. El autor sostiene que el rol que juegan las redes es posibilitar las relaciones estructurales entre los actores económicos y lograr penetrar los eslabones de integración profunda de las empresas.

Para explicar el rol de las redes, este autor, diferencia varios tipos de redes. Cada una de ellas responde a una estrategia corporativa de la empresa; entre los siete tipos de redes en total que plantea el autor, cuatro redes: las intra-corporativas, trans-corporativas, inter-corporativas y meta-corporativas a su vez, están inmersas en dos redes: las corporativas de co-producción y las financieras; todas las redes funcionan o están inmersas en un contexto global que también puede ser visto como una maraña de regulaciones tanto nacionales como internacionales (Ver ilustración) .

Las relaciones de las empresas vistas como redes



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo escrito de Dunning, (1997)

Las redes intra-corporativas se refieren al sistema de gerencia y distribución de datos dentro de una sola firma. Las redes trans-corporativas responden al sistema de datos compartidos entre firmas proveedoras cercanas, clientes y los socios. Las redes inter-corporativas se refieren a los *joint ventures* y alianzas estratégicas. Por último, las redes meta-corporativas se refieren a las redes sociales producidas por los lobbies de negocios y organizaciones privadas estándar para mejorar el ambiente político y de mercado, en el cual opera un grupo de firmas. A su vez, estas redes empresariales están inmersas en dos redes: financieras y corporativas de co-producción. Las redes financieras se refieren a la organización del sector financiero que opera con redes electrónicas y que permiten la integración financiera e incremento autónomo del flujo financiero con respecto al comercio. Las redes corporativas de co-producción dan lugar a las llamadas empresas globales, las cuales han integrado sus sistemas de producción en el cual el tipo de enlace o *link* entre los sitios de producción en distintos países no difieren de los enlaces entre las unidades de producción dentro de una compañía nacional. Los enlaces de datos de alta velocidad entre plantas, los contratos de investigación y oficinas, así como la diversidad de formas de

comunicación inter-personal (fax, correo electrónico, comunicación móvil, entre otros), son críticos en ese grado de globalización. Todas estas redes, por último, están comprendidas en un contexto global de co-regulación de políticas nacionales y las relaciones internacionales; contrapuestas y en busca de armonización .

El ejemplo de Dunning realza la importancia que tiene para los países en desarrollo acceder a las redes para la integración a un mercado de complejos patrones de competencia y cooperación característica de la economía global de hoy. También se puede entrever con el ejemplo puesto que hablar de "red" plantea la existencia de interdependencia entre dos o más personas, organizaciones o sistemas organizados. Además, se aplica la idea de "red" cuando se da un mayor nivel de integración de actividades entre los participantes y una red-cadena de decisiones que a su vez sirvan de premisas vinculantes a las decisiones de otros .

Es decir, que la identidad de las relaciones no se define por la mera presencia de dos o más interactuantes sino más bien cuando de la comunicación se auto-genera una asociación de carácter permanente entre los actores. El proceso, entonces, no se determina sólo por el desarrollo de la interacción, la cual puede ser inter-dependiente o dependiente, sino en las fases del ciclo de vida de la relación, misma que puede variar en el plazo de duración y presentar diferentes tipos como se vio en el apartado anterior .

Desde el punto de vista de los procesos y estructuras las relaciones externas (con proveedores, con distribuidores, con fuentes de conocimiento y similares grupos) se hicieron más controvertidas y, de acuerdo con Rodríguez de Rivera (1999), perfilaron un nuevo dominio de investigación.

La complejidad, objeto de este nuevo dominio de investigación, hace que los instrumentos teóricos y metódicos sean escasos. La teoría y metodología tradicional se habían estructurado para tratar relaciones internas, no para afrontar problemas de relaciones externas (Rodríguez de Rivera, 1999:11).

La dimensión económica según lo expresan Nohria, N. y Eccles, R.G. (eds.) (1992) se vio limitada para abordar las diferenciaciones conceptuales de *tareas*

inter-organizacionales, colectivos *inter-organizacionales* y *redes inter-organizacionales*.

La limitación de las teorías económicas para conceptualizarlas adecuadamente llevó a Sydow (1996) a concluir que se debe buscar una nueva teoría para estas relaciones .

Las relaciones inter-organizacionales al comenzarse a ver como redes se clasificaron conforme a criterios de localización y de dirección de la cooperación (Rodríguez de Rivera, 1999). Según el criterio espacial, se distinguen redes regionales, nacionales, internacionales o globales y según la dirección de los flujos de cooperación, son verticales o laterales.

Se suponía, en este primer acercamiento, que las redes Inter-organizacionales implicaban la existencia de interdependencias entre dos o más sistemas organizados y el fenómeno de las redes de firmas fue interpretado como una modalidad de **alianzas** de acuerdo al análisis hecho por Hadley (1970) el cual es retomado por Rodríguez de Rivera, (1999).

La palabra red, o redes, como se explicó, se volvió popular y fue empleada con frecuencia en las distintas disciplinas. Considerar los diversos tratamientos que el término tuvo con relación a las relaciones Inter-empresariales contribuye a dar un marco que colabore con identificar los aspectos más importantes de tales relaciones .

Para continuar, entre las aportaciones más relevantes en este sentido, cita Rodríguez de Rivera (1999) las siguientes:

- a) Enfoques que recurren a una metáfora, distinción básica, o esquema de interpretación para elaborar una teoría.
- b) Enfoques desde las teorías económicas del Neo-Institucionalismo.
- c) Enfoques orientados a los flujos de recursos.
- d) Enfoque de actor red (*network-theory*) y teoría de la escuela de Uppsala
- e) Enfoques socio-económicos
- f) Enfoques orientados a los elementos sociales, culturales o técnicos

A) *El enfoque de metáfora*: según Rivera (1999) Astley y Fombrun (1983) fueron de los primeros autores que elaboraron una tipología sobre relaciones Inter-

organizacionales; utilizaron una analogía con la biología y ordenaron las categorías en función al tipo de relación, directa o indirecta y al tipo de interdependencia de los miembros en "comensalista" y "simbiótica". Entonces, las redes directa e indirecta, para estos autores, tienen relación con que la red tenga un tamaño pequeño o uno grande respectivamente. Una red comensalista es cuando las empresas realizan las mismas demandas de recursos a su entorno y las simbióticas cuando las empresas realizan distintas demandas de recurso a su medio. En términos empresariales, las primeras son las que se dan entre empresas de un mismo sector y las segundas las que se dan entre empresas de diferentes sectores. A su vez, cada una podía ser confederada o aglomerada y conjugada u orgánica. Las redes confederadas se componen de empresas con relaciones fuertes y directas que pertenecen a un mismo sector. Las redes aglomeradas están conformadas por organizaciones de un mismo sector con relaciones débiles o indirectas. Las redes conjugadas están formadas por empresas de sectores distintos con vínculos directos y fuertes. Por último, las redes también pueden estar unidas "orgánicamente" y ser poblaciones que consten de una gran cantidad de sistemas distintos y relacionados de formas muy complejas (a veces en simbiosis).

A partir de las cuatro categorías de Astley y Fombrun, para este tipo de formas de relaciones inter-empresariales tan diferentes se acuñó el término de *redes (networks)*. Las redes son concebidas así como colectivos en "acoplamiento libre", aunque delimitan y configuran un sistema común ante el entorno (al menos en un tipo de operaciones).

B. Los enfoques de las teorías económicas: entre los primeros en emplear categorías de análisis para las relaciones inter-organizacionales en los enfoques económicos se encuentran los neo-institucionalistas al plantearlas como relaciones de mercado, contratos y costos de transacción. Las relaciones de mercado son las diversas manifestaciones de transacciones planeadas o no, pero siempre competitivas en un marco de oferta y demanda. De acuerdo a los costos de transacción las decisiones se toman según la 'racionalidad económica', es decir, se elige la forma de organización: mercado o jerarquía (la organización

interna de una empresa) que maximice las utilidades y minimice los costos. Este enfoque excluye tanto las condiciones sociales y culturales de la acción económica como la emergencia de las nuevas formas de cooperación y constitución de nuevas organizaciones. Los precursores que trabajaron las relaciones inter-organizacionales desde este enfoque fueron DiMaggio y Powell según el estudio hecho por Mizruchi, Mark S., (1994). Aquellos autores sostuvieron que las organizaciones no tienen libertad absoluta para perseguir recursos; por el contrario deben comportarse de acuerdo a leyes y tradiciones de sus sociedades las decisiones y la planificación de esas relaciones (DiMaggio y Powell, 1983 y Powell y DiMaggio, 1991) .

C. Enfoque orientado a los flujos de recursos: el marco referente en este enfoque es el de la sociología. La atención es puesta en las referencias político-económicas. Dentro de este enfoque se retoma a la teoría de los recursos dependientes para analizar diversos tipos de redes, como las políticas públicas (Klijn, 1998) o el comportamiento cooperativo (Gilroy, 1993). Se sostiene que la organización no puede sobrevivir sola y siempre busca controlar la incertidumbre de su ambiente por medio de alianzas, de esta manera garantiza flujos más estables de recursos, sobre todo en tiempos de escasez .

D. El enfoque del actor-red¹⁸ (actor network-theory) describe una sociedad de actores humanos y no humanos enlazados juntos en redes heterogéneas, que no pueden ser reducidas ni a actores solos ni a redes. Las redes se construyen y mantienen para lograr un objetivo particular, por ejemplo el desarrollo de un producto.

El enfoque ha sido aplicado en mayor medida para entender la dinámica de la ciencia y su crecimiento. Este enfoque se asocia con autores como Callon, Latour, y Law .

La teoría de redes (Network Theory) también propuso *el enfoque de la escuela de Uppsala*; esta modalidad pone énfasis en la debilidad o fortaleza de los vínculos y en las posiciones que logran los agentes en la red a partir de los tipos de recursos que comparten (Easton, 1992, Johanson & Mattsson, 1987).

¹⁸ En inglés "actor-network theory", identificada con las siglas ANT. Cabe señalar que la traducción al español fue tomada de Ciencia en Acción de Bruno Latour.

E. El enfoque socio-económico: El argumento central de este enfoque es que la acción económica está imbricada o inserta (*embedded*) en relaciones sociales, las cuales algunas veces facilitan y en otras dificultan el intercambio. La inserción (*embeddness*) es un sistema de intercambio con oportunidades únicas de mercados, por medio del cual las firmas organizadas en redes tienen más posibilidades de sobrevivencia que aquellas que se mantienen a una cierta distancia en las relaciones .

Las teorías tales como el imbricamiento y la elección racional son las que hacen énfasis en este argumento. Por ejemplo: Grabher (1993) retomado por Rodríguez de Rivera, (1999) sostiene que *“el enfoque de la inserción (embeddness), el concepto del contexto social...no es el de una influencia de uno sobre muchos, sino el de un proceso en desarrollo en permanente construcción y reconstrucción durante la interacción”* .

La teoría de la elección racional es utilizada por sociólogos, quienes intentan ver una elección racional para que la gente busque gastar fuerzas y cooperar. La teoría está unida a la de costos de transacción, ya que la elección racional partiría de un análisis de la relación costo-beneficio .

Algunos autores que han estudiado las relaciones bajo este enfoque son Kogut & Singh (1988) como Granovetter (1985) y Granovetter y Uzzi (2000). Los primeros buscaron mostrar los riesgos e incertidumbres cuando se acuerda una presencia en el mercado extranjero y los segundos ofrecen un enlace potencial entre los asuntos sociológicos y económicos del comportamiento de los negocios.

F. El enfoque socio-cultural: une la teoría económica con la perspectiva socio-cultural y utiliza lo que llama *business systems* para estudiar el fenómeno de las relaciones inter-organizacionales. Las redes inter-organizacionales son configuraciones particulares de ordenación de la actividad económica en las que se llega a un cierto nivel de 'institucionalización'. En estas configuraciones la permanencia y estabilidad de las relaciones es observada desde la categoría analítica de la 'institución', la cual ayuda a la cohesión, integración y control de las actividades del conjunto dominado por una institución central. Lo dominante en la teoría es la influencia social sobre la forma de estructurar las instituciones, la

forma en que se desarrollan y estabilizan las relaciones de negocios en un sistema económico liderado por ciertas empresas o grupos.

Para terminar, además de los enfoques vistos, existe el campo de las redes sociales cuya visión de las relaciones inter-empresariales como redes va más allá de la metáfora para adoptar teoría y método propios. El campo se refiere al *análisis de redes sociales* y tiene un concepto de "red" que es el que se aplica en este trabajo de investigación.

1.5. Concepto y método del *análisis de redes sociales*

Para la conceptualización relacional de la perspectiva de análisis que se aplicó a las empresas estudiadas se tomó el concepto de "red" que tiene el análisis de redes sociales (ARS). El método de análisis surge en los años sesenta y estudia las relaciones específicas entre una serie definida de actores (personas, organizaciones, empresas, países y eventos, entre otros); se diferencia de los análisis tradicionales en que sostiene que las estructuras de las relaciones tienen un mayor poder explicativo que los atributos personales de los actores.

Por esta razón, el método de análisis de redes constituyó una nueva orientación en la sociología estructural (Pizarro, 1998:327-399) y hoy en día es un nuevo paradigma interdisciplinario (*Idem*, Wasserman y Galaskewcs, 1994:5 y 5), porque contiene un desarrollo muy importante en lo: a) teórico, b) metodológico y c) tecnológico.

A) En lo teórico, según Wasserman y Faust (1994:7), el ARS proporciona una manera precisa de definir conceptos sociales importantes, una alternativa teórica a la suposición de actores sociales independientes, y un marco para probar teorías acerca de las relaciones sociales estructurales.

Por lo tanto, no sólo se estudia a los actores, sino a las relaciones entre ellos, tanto en sus patrones como implicancias (*Idem*, 1994:6), es decir, la forma en que estas interacciones constituyen una estructura que puede ser estudiada y analizada por derecho propio.

El análisis de redes sociales como teoría, engloba varios conceptos y supuestos acerca de los actores, las relaciones y la estructura resultante .

Entre los conceptos que son importantes son: *actor*, *relación* y *red*. Como *actor* se entiende como cualquier persona, organización, empresa, país, etc. La relación se define como todo o parte de lo que fluye entre los actores, pudiendo ser: acción, actividad, transacción, obligación y sentimiento, entre otros. Y, el que un actor tenga una o más relaciones con otro actor se define como una *red*. La red es un modelo o sistema, compuesto por una población de actores que pueden tener varios nexos entre ellos o, al menos, una relación que sea medible. Por lo tanto, el concepto de red, más que un mero constructo práctico para visualizar las relaciones, es una organización en sí mismo.

Entre los supuestos que dispone para la interpretación; los mismos giran en torno a las siguientes afirmaciones (*Idem*, 1994:7):

a) Los actores y sus acciones son unidades interdependientes y no implica que el actor tenga la habilidad de actuar (*Idem*, 1994:17).

b) Los enlaces entre actores son canales de intercambios (ya sean materiales, como el dinero, o inmateriales, como la información, la amistad o el respeto) .

c) Los modelos de redes sociales consideran al ambiente estructural de la red como algo que provee oportunidades o restricciones para la acción individual.

d) La estructura¹⁹ (social, económica o política) es conceptualizada como la presencia de patrones regulares en las relaciones entre actores (1994:4).

Desde esta perspectiva una red es una estructura relacional que surge cuando diversas organizaciones o individuos interactúan, se comunican, coinciden, colaboran, etc., a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o multilaterales .

De este modo, la estructura que emerge de la interrelación se traduce en la existencia de una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de

¹⁹ *Estructura*: presencia de patrones regulares en las relaciones. Cabe señalar que, de acuerdo con Wasserman y Faust, (1994:4), las cantidades que miden estructura son las variables estructurales.

relaciones sociales que ligan individuos u organizaciones en grupos (Sanz-Menéndez, 2003).

Es por ello que la empresa en sí misma puede ser vista como una red, por que esos conjuntos de relaciones sociales pueden ser internos o externos y éstos últimos pueden estar internacionalmente dispersos (Ghoshal y Bartlett, 1990) .

Ahora bien, otra visión de la empresa que señala Klijn, E., (1998) al retomar a Scharpt (1978:362), es la de un conjunto de vínculos directos o indirectos y definido por relaciones mutuas de dependencia, aunque en esto último y cita a Benson (1982:148), opina que, si bien la red está conectada entre sí a través de dependencias de recursos también se pueden distinguir rupturas en las estructuras de tales dependencias.

Gilroy (1993) toma la teoría de redes sociales y explica que las "redes son estructuras estratégicas de gobierno industrial, basadas sobre la formación de relaciones cooperativas Intra-empresas o Inter-empresas de largo plazo, que realizan asignaciones eficientes de recursos estáticos y dinámicos, culminando en competencia empresarial superior".

Lo importante de estas definiciones de lo que es una red para este trabajo, radica en que: primero las relaciones inter-empresariales de alianzas son redes de empleo y reasignación de recursos, segundo, que los vínculos o relaciones involucran un intercambio de recursos y, tercero que el intercambio puede ser dependiente en relación a los recursos involucrados en el acuerdo.

Con respecto al intercambio Faust (2002:8) agrega que es importante tener en cuenta que los recursos que fluyen a través de las conexiones entre actores tienen relación con las maneras en que los actores están, o no, conectados con los demás. Como sostiene la autora, los patrones de lazos de cada individuo son un indicador del potencial de cada actor para alcanzar los recursos deseados .

¿Por qué esto puede ser importante en el caso de las empresas? Porque, de acuerdo a la perspectiva de redes, se espera que actores con ubicaciones o redes diferentes tendrán varias y distintas posibilidades de acceso a los recursos, lo cual implicará diversos resultados; algunos lograrán ventajas respecto a otros entre tanto que habrá quienes estén en desventaja. Por ejemplo: actores con más

conexiones tendrán mayores posibilidades de obtener más y mejores recursos a menor costo y actores en desventaja serán aquellos con menos lazos o que se encuentre en otros (o aislados) caminos y, por último, habrá actores en posiciones estratégicas que tendrán hasta el potencial de interrumpir, controlar o distorsionar el flujo de recursos entre los demás actores .

Por lo tanto, la perspectiva de redes es útil para visualizar, identificar y analizar las redes inter-empresariales de empresas mexicanas por su potencial contenido teórico y metodológico .

B) En lo metodológico, la perspectiva de redes por medio de su método (análisis de redes sociales, ARS) describe la estructura social, para lo cual utiliza la representación matemática a partir del estudio directo de la forma en que se vinculan los actores sociales. De esta manera, permite que, el ambiente social se exprese como patrones o regularidades en las relaciones entre los actores que interactúan (Wasserman y Faust, 1994:3).

¿Cómo hace esta descripción de la estructura social el ARS? A través de la imagen de una red social que evoca actores sociales vinculados unos con otros de diversas maneras. En otras palabras, es la conceptualización *relacional* de una situación la que permite disparar el modelo de red social. Para ello, se requiere de una metodología especial para abordar conceptos relaciones y, de esa manera, analizar adecuadamente la información .

De acuerdo a Faust (2002:9), todos los datos de una red social contienen mediciones sobre conexiones entre actores y las explicaciones a través del ARS incorporan propiedades de las conexiones como una parte fundamental de la explicación. Las propiedades de la red pueden ser variables explicativas, variables resultantes o ambas como esta autora lo indica al citar a Marsden y Laumann 1984, Mitchell 1974). A su vez, tanto las variables relacionales como las no relaciones pueden ser medidas en los diferentes niveles de análisis que tiene el ARS .

Las mediciones son elementos que el ARS matematiza y sistematiza por medio de gráficas y matrices, las cuales son las estructuras básicas de información para representar una red social. Las gráficas cumplen determinadas

funciones, sin las cuales el ARS no se daría. De acuerdo a Faust (2002:6) cumplen tres funciones principales como:

- 1) Sirven de modelo representativos de la red (presenta de manera visual la Información).
- 2) Muestran las propiedades espaciales de la red.
- 3) Aplicar conceptos y teoremas de la teoría de gráficas para formalizar dichas propiedades.

Estas herramientas constituyen la estructura básica de información para representar la red social, donde los actores son nodos y los lazos entre actores arcos o aristas²⁰.

C) Por último, para contener la estructura de la información, el análisis se vale de la tecnología. Es decir, requiere del brazo extendido de programas de cómputo como ACCESS, UCINET y PAJEK. En el primero se crea la base de datos que permite realizar, de forma ágil y rápida la manipulación de grandes cantidades de información. El segundo lee las matrices procesadas por el primero y arroja resultados para ser interpretados y visualizados a través de una red.

La representación visual juega un papel muy importante en el análisis y la comprensión de fenómenos sociales (Moody *et.al*, 2005)²¹, y ha caracterizado al análisis de redes sociales desde sus inicios, representando una oportunidad para desarrollar todo el potencial de la aproximación (Mollna, Ruiz y Teves, 2005).

1.6. Supuesto de *dependencia*

La palabra dependencia tiene una clara connotación de subordinación. Pero no es la connotación en sí la que trae problemas de interpretación sino el sentido que tome y, ese siempre está en relación con algo. Por ejemplo, si se tiene algo inconcluso por realizar o un pendiente, se dice que hay dependencia; llevado a

²⁰ Las aristas son líneas con dirección o sin ella.

²¹ Mollna, José Luis, Alejandro, Ruiz y Laura, Teves, (2005) son autores que profundizan sobre la importancia del análisis de redes sociales y en uno de sus trabajos citan a Moody *et.al*, 2005

una relación, cuando "x" se cuelga de "y" se dice que "x" pende de "y" permanentemente .

Si el ejemplo se lo utilizara para aplicarlo a la empresa, la posibilidad de consolidar lazos dependientes está refiriéndose a que para convertirse o completarse en su expansión como actor internacional depende de otro (ya sea empresas, Estado u organizaciones) permanentemente .

Ahora bien, si por naturaleza se es dependiente (por ejemplo: los transitoriamente en crisis, enfermos, heridos o discapacitados) no hay nada de malo o terrible, porque naturalmente en esos casos no hay la capacidad ni la posibilidad de dejar de serlo.

Pero aquellos (personas físicas o morales) que eligen depender de otros se volverán, con el tiempo, una carga para la sociedad. También el ambiente puede propiciar la dependencia. Entonces, cuando la búsqueda de la empresa para transnacionalizarse se transforme en dependencia de otro (empresas, Estado u organizaciones) por elección propia, por el ambiente o ambas, las relaciones pueden transformarse en una lucha por el poder .

El problema del poder en algunas posiciones ideológicas (como la dependientista) se resolvía con abandonar la dependencia. El tema era ¿hacia dónde abandonarla?; entonces, la interdependencia pareció la solución. Pero esta solución es como una sustitución, la elección del mal menor, puede ser mejor o peor, no se sabe, parece generar lazos indisolubles que se sostienen porque "dependo y dependes" y, no desde una elección actualizada de cada uno. Porque los interdependientes son dependientes; y cuando se depende, ya no se elige .

La independencia, llegar a no depender de nadie, tampoco es factible, es una meta inalcanzable, un lugar utópico y virtual hacia el cual dirigirse; porque para ser independientes habría que ser autosuficientes, y nadie lo es. Nadie puede prescindir de otro en forma permanente.

Cuando se elige depender se cede el poder de decisión a otro, por lo que la dependencia también tiene una connotación de responsabilidad. Es decir no se ejerce la responsabilidad como actor (o sea para actuar).

¿Cómo se relacionan estos conceptos con la empresa si se tiene en cuenta el actual sistema internacional? Se debe realizar un esfuerzo para explicarlo. Cabe recordar que en las RI el sistema internacional tiene un profundo cuestionamiento desde el concepto de *actor*. Para Badie (1998) existe una clara distinción entre el viejo debate internacionalista de realistas e idealistas y el nuevo. Mientras el debate clásico se centró en la congruencia entre Estado y nación, el debate posguerra fría se ocupó de la pluralidad y diversidad de actores y la manera en la cual sus relaciones están estructurando el sistema internacional.

Este autor en su artículo expone argumentos que ayudarán a explicar los conceptos arriba especificados y su relación con la empresa. Para apreciar la dependencia hay que identificar el contexto actual del sistema internacional; algunos de ellos son: existe una nueva configuración con, al menos, tres tipos de actores: Estado, actores transnacionales y las personas; cada uno promueve un tipo especial de compromiso y sus relaciones generan tensiones en las RI.

Asimismo, el territorio ya no es el instrumento a través del cual el gobierno intenta afectar, influir o controlar a las personas y las relaciones; los actores se involucran cada vez más en múltiples y diversos espacios y diferentes compromisos.

Por lo tanto, una consecuencia de este contexto es que el poder se diversifica dado que es producido por actores que están usando diferentes tipos de recursos. La política de recursos del Estado debe competir no solo con el recurso cultural de las personas sino también con el económico usado por otros.

Otra consecuencia de este contexto es la necesidad de Intercambio entre los actores. Actualmente ninguno de ellos es capaz de dominar a los otros, ni controlar todo el sistema internacional. Pero si el Estado no tiene algún poder para imponer sus reglas sobre otro actor Internacional, los actores transnacionales (empresas u organizaciones) e incluso las personas, necesitarán la ayuda del poder del Estado para conseguir sus metas.

Y si bien, el nuevo orden mundial no disuelve al Estado ni las estrategias y comportamiento asociado con él, promueve un nuevo concepto de políticas, en las

cuales Interacción (entre actores) y responsabilidad (como un código de conducta entre los actores) toman preferencia sobre la soberanía (Deng et al., 1996) .

Tal parece que se puede decir que dependencia e independencia son los extremos de una línea y que la Interdependencia se mueve a través de esa línea hacia un lado u otro, difícil de determinar con precisión pero no imposible de estimar hacia dónde se inclina la balanza. Y la balanza es una buena imagen de mirar el intercambio entre dos actores porque mide el peso y, por ende, el poder, de cada uno de ellos.

El contexto que brinda el nuevo orden mundial hace que ya no sea tan fácil de medir el peso o el poder de los actores, el cuál en sí mismo está cambiando, ni el estado tiene el mismo poder de influencia; tampoco las empresas. Pero además los términos de las relaciones también son diferentes y por lo tanto la connotación de subordinación y responsabilidad.

Entonces cuando se dice que la empresa podrá consolidar lazos dependientes se refiere a inclinarse hacia la dependencia en un contexto internacional descrito y teniendo en cuenta que la relación de alianza estratégica es una relación duradera, por lo tanto puede convertirse en un vínculo dependiente; a su vez existen teorías que abordan las relaciones de este tipo y con base a cuatro de ellas se estableció un supuesto teórico que estaría señalando la posibilidad de que la empresa se enclerre en un patrón dependiente de vinculación. De esta manera se considera que se realiza un acercamiento más que medir la dependencia .

El conjunto de teorías que tratan las relaciones inter-empresariales de las empresas están estrechamente relacionadas, tales como la de recursos dependientes, elección estratégica, relaciones inter-organizacionales y capital social.

El modelo de dependencia de recursos considera que toda organización²² tiene un conjunto de organizaciones en su entorno, cada una de las cuales controla recursos que son claves para adquirir y generar otros recursos .

²² La referencia a organización se aplica indistintamente a la empresa, dado que el trabajo de investigación versa sobre empresas y no otro tipo de organización.

Toda organización interactúa de manera que pueda apropiarse de los recursos que necesita, los cuales están en función de los objetivos de sobrevivencia .

Si no se olvida, la perspectiva de redes sociales interpreta a la empresa como una red de interacción entre empresas que crean redes de interdependencia organizacional. La interacción genera la interdependencia por los recursos, misma que puede adoptar la imagen de red para delinear patrones de interacción entre los actores y describir estas relaciones .

Además de describir patrones, el análisis utiliza el enfoque de dependencia de recursos para centrarlo en las estrategias que la empresa utiliza para hacer frente a la interdependencia y para controlar el flujo de recursos necesarios.

En la búsqueda de recursos cruciales, la empresa puede tratar de evitar o influir en la interdependencia, ya sea encontrando recursos alternativos, adquiriendo poderes de autoridad para cohesionar a otros actores o cambiando de expectativas y metas (Aldrich, 1979).

El poder es un concepto central en el modelo de dependencia de recursos y está conectado con la posesión de recursos o con la asimetría de las relaciones de dependencia entre actores²³. Schaede (1995) da un ejemplo de cómo se refleja el poder, al afirmar que "esas relaciones ejercen un influjo en dependencia de otras circunstancias como las características de las distintas firmas, el estado de la economía general, las presiones y opciones estratégicas del conjunto de la industria o del grupo, o las acciones de los organismos públicos, como los ministerios de finanzas o industria y comercio".

Por ejemplo, una PYME puede mejorar sus posibilidades de competitividad al entrar en una red, pero cuando se trata de asociaciones de grandes empresas, los resultados pueden ser equivalentes a los de la formación de los oligopolios que se dieron como consecuencia de las macro-fusiones o macro-adquisiciones que

²³ Tanto la posesión de recursos como la asimetría de las relaciones son temas trabajados por Aldrich 1979, Emerson 1982, Cook, 1977, Scharpf 1978, Crozier y Friedberg 1980. Puede consultarse a Klijn, E., (1998) quien retoma aquellos autores para su análisis de las redes de políticas públicas y ahonda sobre las relaciones entre actores interdependientes que toman forma alrededor de los problemas o programas de políticas públicas.

dominaron la primera mitad de la década de los ochenta o los últimos años de los noventa.

En el caso de la empresa mexicana los recursos que controla y que más utiliza la empresa mexicana para ceder en las relaciones de alianza son los activos, las porciones accionarias de una empresa o división, y el pago de regalías y servicios tecnológicos. La cesión de estos recursos manifiesta el grado de compromiso adquirido en la relación y se expresa a través de las modalidades o tipos de relaciones que entabla la empresa .

Es decir que la modalidad de la relación habla del grado de compromiso que asume la empresa mexicana y, por consiguiente, de la exposición o riesgo del recurso que está cediendo a cambio del recurso que necesita del socio. En otras palabras, el compromiso asumido por la empresa mexicana, bajo los distintos tipos de relaciones, demuestra el costo que paga por el recurso que requiere y, a la vez, el riesgo que corre con el intercambio que hace. Por ejemplo, una empresa que sólo se compromete a transferir conocimientos no se expone al mismo riesgo que si se compromete a la aventura conjunta de iniciar un nuevo negocio, donde los capitales y recursos de distinta índole juegan un factor decisivo para el éxito .

La distinción que se hace del tipo de recurso que se está cediendo y que sella el acuerdo con el socio, permite clasificar estas relaciones, de acuerdo a su grado de compromiso, de la siguiente forma: relaciones de bajo riesgo, de riesgo intermedio o de capital en riesgo²⁴ .

Ahora bien, tanto el enfoque de recursos dependientes como la perspectiva de redes sociales fueron utilizadas para explicar el auge de las relaciones inter-organizacionales. Por lo tanto la teoría de relaciones inter-organizacionales se nutre de ambas y coinciden en que las interacciones entre los actores crean y sustentan patrones de relaciones e implican que existe alguna ganancia para los actores involucrados. Es decir, los actores en estas redes tienen intereses articulados para asegurar recursos financieros, legales o comerciales, entre otros.

La perspectiva basada en los recursos, según Gulati (1999) que retoma a Barney (1991), destaca la importancia de los factores sociales y el rol de la historia

²⁴ Se define esta clasificación más adelante, cuando se presentan todas las variables utilizadas.

única de la empresa; la perspectiva de redes lo hace sobre el resultado que da la experiencia histórica única de la empresa así como el proceso de patrón dependiente único emergente de la red de recursos en la cual participa la empresa.

En el proceso de patrón dependiente, tanto la frecuencia de los lazos pasados como la identidad de sus socios son críticas para comprender porqué las redes de recursos resultantes de las redes de alianzas de las empresas son importantes. Por consiguiente, es necesario considerar los factores usualmente asociados con la formación de redes de alianzas .

Algunos de los factores asociados con la formación de redes de alianzas, según Granovetter (1985), Baker (1990) y Mizruchi (1992), son:

- a) Las redes existen debido a la interdependencia entre actores.
- b) Las redes constan de una diversidad de actores cada uno de los cuales tiene sus propias metas y estrategias.
- c) Las redes son relaciones de naturaleza más o menos duradera .
- d) La interacción es también estratégica.
- e) La ambigüedad e incertidumbre asociada con la alianza, por ejemplo, la información o los recursos valiosos que pueden ser conocidos precisamente por la red en la cual la empresa está ubicada.

Entre los patrones que se observan de las relaciones inter-empresariales de las empresas mexicanas están: el historial de lazos pasados de la empresa, la identidad de los socios, la diversidad de socios y la naturaleza duradera del lazo .

El historial de lazos pasados de la empresa permite establecer el proceso de patrón dependiente que emerge de la red de recursos en la cual ésta participa. La identidad del socio establece diferencias de tamaño entre las empresas, y el predominio de uno o dos socios puede indicar cierta dependencia, lo cual se afirma con la naturaleza duradera de los lazos. Por último, la diversidad de socios puede significar cierta dispersión de la dependencia, en el sentido de que no existen uno o dos socios que mantengan la centralidad dentro del conjunto de socios.

A su vez, la teoría de los recursos dependientes y la elección estratégica están íntimamente ligadas porque ésta última, al ver a la alianza como

complemento para competir en nuevas aventuras y ser una alternativa de diversificación de los riesgos de una empresa, se minimiza su dependencia a cualesquiera de las fuentes de recursos .

El complemento que las empresas buscan en la alianza responde a la pregunta de porqué individuos u organizaciones gastan fuerzas y cooperan. La respuesta es que las alianzas ofrecen la oportunidad de crear nuevos nichos de mercados, bajar los costos y aumentar los beneficios. Además, los riesgos e incertidumbre asociados a una estrategia de internacionalización impulsan a buscar un socio que permita adaptarse al mercado local que se quiere penetrar .

Y la nueva competencia²⁵ exige combinaciones entre estas teorías para lograr novedosas estrategias para enfrentar con recursos limitados un mercado global inhóspito, inseguro y riesgoso. Los jugadores conocidos y desconocidos plantean una nueva competencia para enfrentar las características del nuevo ambiente del mercado internacional .

Según el argumento central de la teoría de la elección de estrategia una empresa que desea expandir sus fronteras de crecimiento más allá de los límites nacionales, para crecer y competir en un mercado mundial, tiene que buscar una estrategia de internacionalización que le permita optimizar sus recursos al más bajo precio.

En este sentido, en tanto que la nueva competencia exige la aplicación de novedosas estrategias, la colaboración entre empresas legalmente separadas sirve como "un mecanismo de transición que impulsa la estrategia de los socios a progresar en un ambiente turbulento" (Lei and Slocum, 1991:44), a la vez que ofrece flexibilidad y rapidez de reacción ante los cambios de las condiciones de mercado.

El buscar recursos cruciales para la empresa a través de una alianza, y no de otra manera (como inversión extranjera directa), manifiesta que la empresa elige un camino de cooperación más que de competición, lo cual le permite minimizar la dependencia y diversificar su riesgo. Se podría decir que la alianza en

²⁵ Con *nueva competencia* se hace referencia al resultado de combinar las nuevas tecnologías con la organización de la empresa, por ejemplo, una empresa que pasó de una integración vertical a una compleja u organización tipo red, lo que le permite cubrir el mundo y vincularse a través de diferentes acuerdos de colaboración con otros actores económicos e incluso políticos.

sí sería un elemento interdependiente para equilibrar la balanza entre los extremos (dependencia e independencia); pero que estaría en relación a diversos factores, como el tamaño de los socios, la duración de la relación, los recursos involucrados entre otros. Por esta razón, el presente trabajo representa un acercamiento a observar más de cerca el proceso de dependencia .

Además, la opción de la alianza estratégica representa un recurso en sí mismo, ya que involucra fuerzas y tiempos que se gastan, en la constitución misma de la relación, en la armonización de los intereses y en la elección del socio adecuado. Y una red de alianzas puede constituir, como lo sostiene Dunning (1997), el primer eslabón que puede llevar a las empresas de países en desarrollo hacia redes más complejas de organización.

La red de alianzas así como manifiesta una estrategia para minimizar la dependencia por los recursos, también refleja un capital en sí mismo. ¿Cómo se explica esto? De acuerdo a Coleman (1988,1990) el capital social se encuentra en la red de relaciones interpersonales de cada individuo. Es decir, es el conjunto de recursos arraigados dentro de su red de relaciones sociales, más todos los recursos accesibles a través de esa misma red.

A diferencia de los capitales financieros, físicos o humanos, que son unidimensionales, el capital social es multidimensional, y se diferencia del capital institucional en que éste último a pesar de su trasfondo social, sostiene un carácter formal y macrosocial (Hardin, 1998)²⁶.

Existen quienes afirman que las relaciones sociales pueden ser consideradas únicamente como relaciones informales (Soda y Usal, 1999); con lo que las relaciones formales quedarían a un lado. De esta manera, se niega el hecho de que detrás de una relación formal puede existir una buena relación social .

Otros (Shibutani, 1986), en cambio, toman en cuenta sólo las relaciones formales para definir el capital social, y podría ocurrir que éstas tuvieran poco contenido social. Burt (1982), por su parte aplica el término de capital social al

²⁶ Se puede encontrar en la tesis de Jaime, Guila Julve, (2000) un análisis más profundo acerca de las dimensiones y diferencias entre capital social y cualquier otro tipo de capital. Aquí el autor contrasta estos tipos de capitales al retomar a Hardin quien marca dimensiones diferentes.

capital derivado de la interacción constante entre las acciones informales y las restricciones formales de las estructuras institucionales.

Esta definición amplía la aplicación de la teoría, al considerar capital social al producto de interacciones formales e informales de una relación, por lo cual, como todo capital que tiene adherido su papel de productivo, da ventajas competitivas a quien lo posea.

La sociedad en general (local, nacional e internacional) es un gran mercado donde los actores, individuos, estados, empresas u organizaciones, intercambian bienes económicos y sociales de todo tipo para satisfacer sus intereses. También es cierto que algunos individuos, países, empresas u organizaciones reciben mayor rendimiento que otros a cambio de sus esfuerzos.

En este sentido, mientras la teoría del capital humano sugiere que los individuos mejor compensados son aquellos que son más capaces, la teoría del capital social sostiene que los individuos, países, empresas u organizaciones mejor retribuidos son aquellos que están mejor conectados (Burt, 1998).

La elección estratégica de la empresa mexicana, al buscar su expansión a través de una alianza, la conduce hacia la aplicación de habilidades relacionales como la capacidad de usar el lenguaje, la comunicación simbólica, la posesión de una base común de conocimientos especializados, el conocimiento de las convenciones, normas, reglas y leyes derivados de la cultura y de la estructura de relaciones sociales en la que operan los individuos, y la capacidad de percibir el grado de honestidad de los actores con los que se interactúa tal como lo afirman Goody, (1998) y Hardin (1998)²⁷.

Estos conocimientos relacionales capacitan a las personas a relacionarse e interactuar entre sí y, por consiguiente, son utilizados para gestionar las redes de contactos y crear nuevas relaciones y redes sociales²⁸.

²⁷ En la tesis de Jaume, Gula Julve, (2000) se profundiza el tema del capital social y se discuten a estos autores entre otros,

²⁸ Téngase en cuenta que un determinado conocimiento puede actuar como conocimiento personal o como conocimiento relacional, según la utilidad que se le de. Así, el dominio de un lenguaje escrito puede ser utilizado tanto de forma individual, para la creación de esquemas y para llevar a cabo codificaciones que ayuden a la comprensión de un fenómeno, como para transmitir e intercambiar información o conocimientos con otros individuos. En el primer caso se hablará de

El ejercicio de estas habilidades relacionales permite crear una red de relaciones inter-empresariales y un "conocimiento" propio de dicho ejercicio, lo que implica saber crear la red de relaciones que mejor le permita a la empresa lograr sus metas, y saber absorber (identificar, asimilar, combinar y explotar) los conocimientos disponibles de su entorno de red.

Estos conocimientos permitirán a la empresa un acceso más rápido y variado de nuevos conocimientos, a partir de los cuales puede adquirir y crear otros. De esta manera, se da un ciclo de Integración y creación de conocimiento que posibilitará que la empresa tome mejores posiciones en su camino de abarcar el mundo y crecer.

La teoría del capital social sostiene que la red de relaciones de la empresa constituye un activo estratégico en sí mismo, que le permite a la empresa obtener un tratamiento preferencial, alcanzar una posición de ventaja competitiva mediante diferenciación, y acceder y explotar de forma eficiente una serie de recursos complementarios .

Además, este recurso constituye, a diferencia de cualquier otro tipo de activo de la empresa, un activo estratégico difícilmente comercializable, complejo y difícil de imitar según lo estudiaron Barney, (1991), Dierckx y Cool, (1989)²⁹. Por ello, se dice que el capital social representa una fuente importante de heterogeneidad y de ventaja competitiva sostenible para las empresas.

De igual manera la dependencia puede tomar matices estratégicos también difíciles de imitar y comercializar; la red de alianzas para la empresa mexicana puede constituir un gran apoyo para alcanzar la dimensión de actor Internacional y un juego de dependencia mientras llega a la meta.

Con el supuesto teórico se pretende realizar un primer acercamiento al tratamiento de la dependencia en las relaciones de las empresas mexicanas y percibir los diferentes elementos a tener en cuenta para concluir sobre la consolidación de lazos dependientes.

conocimiento personal, mientras que en el segundo se tratará de conocimiento relacional (Julve, 2000:139).

²⁹ Estos autores son utilizados en un análisis más amplio por Jaume, Guía Julve, (2000).

Para terminar este capítulo es conveniente tener presente para el transcurso de la tesis las tres líneas teóricas que han sido su objeto, las ET y el contexto actual de las relaciones internacionales, la perspectiva de redes sociales para el estudio de las relaciones de la ET y, el conjunto teórico que busca explicar la dependencia en las relaciones entre empresas. Con base en la primera línea se justifica el trabajo realizado, se avanza por la segunda línea con la visión de redes para describir y analizar las relaciones de las empresas y la tercera línea baja el análisis a un constructo teórico que permite aplicar el ARS y probar la hipótesis que se sostiene. Los dos capítulos siguientes marcarán el paso por la segunda línea al aportar la información necesaria de las empresas para su interpretación posterior. El capítulo cinco expondrá la convergencia del constructo teórico acerca de la dependencia con la aplicación del ARS. Por último, los siguientes dos capítulos completarán el sentido del camino recorrido y desplegarán los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 2. LA EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA

Las empresas que se estudian en este trabajo han sido objeto de diversos campos en las ciencias sociales, tanto sociológicos, económicos, financieros, entre otros. En este capítulo se trata de abordar desde una perspectiva histórica, de tal manera que sea posible establecer las relaciones internacionales del grupo empresarial en estudio y, al mismo tiempo, presentar un contexto que sirva para realizar el análisis tradicional en el capítulo siete.

Así, se recapitulan datos acerca del entorno dinámico que sirvió para la confección del tejido empresarial mexicano en general y, por supuesto, al conjunto de empresas que se estudian en particular. Dicho entorno está comprendido por los aspectos políticos, los económicos, los financieros y, los sociales que permitieron el surgimiento y desarrollo empresarial mexicano.

La descripción de esta historia quizás parezca lineal, pero de ninguna manera lo es. La redacción prioriza los principales momentos históricos vividos por el país desde el siglo XIX a la fecha, tales como el paso de la colonia a la Independencia, el porfiriato, el fin del modelo económico de enclave, el modelo económico de sustitución de importaciones y el modelo económico orientado a las exportaciones. Paralelamente se destacan las principales manifestaciones empresariales ocurridas en el país. Además con esta perspectiva histórica se pretende recrear hasta el comienzo del siglo XXI, el contexto bajo el cual las empresas mexicanas en general y las estudiadas en particular llevaron a cabo el proceso de transnacionalización.

Las dos preguntas claves que guían el capítulo y que arrojan el contexto para comprender las relaciones internacionales que se estudian son: ¿Cuáles fueron los momentos históricos particulares, importantes y sobresalientes que vivió el país y se desarrollaron las empresas? y ¿Cuáles fueron las respuestas de unos y otros frente a los diversos bemoles producidos tanto por la propia historia nacional como por las circunstancias internacionales?.

El capítulo consta de tres partes: en la primera se busca la pintura base del cuadro, es decir, se exponen los aspectos dinámicos del contexto nacional, tales como lo económico-financiero y lo político-social base y desarrollo de las empresas en general. La recreación de la perspectiva histórica se hizo considerando la historia económica del país y la historia empresarial en paralelo, aunque es importante aclarar que no pretende abordar detalladamente la historia nacional, por eso no se tratan aspectos como el cultural, por ejemplo, y, tampoco se discute o critica los aspectos mencionados; sino por el contrario se ofrece una pintura como marco contextual.

En la segunda se presenta el paso de empresas familiares-nacionales a empresas transnacionales y cómo alcanzaron grandes dimensiones que les permitió rebasar las fronteras nacionales y hoy pertenecen a la llamada "élite transnacional".

En la última se muestran los impactos económico, político, social y ecológico de las empresas que se estudian en este trabajo.

2.1. Perspectiva histórica

La historia de la empresa mexicana comprende un complejo proceso de evolución donde el contexto ambiental del país jugó unos de los principales papeles para su desarrollo. El contexto nacional como ambiente donde nacen y crecen las empresas imprime en lo económico, financiero, político y social sus huellas inexorables. Es en la combinación de estos aspectos donde los empresarios toman decisiones. A su vez, los aspectos mencionados se revelan de manera particular según sea el momento histórico que atravesase el país. Tales momentos, tienen un paralelo con la historia del capital de México y su proceso de industrialización (Basave, 2000:8; Labastida, 1986; Cordero y Santín, 1986:191).

En el presente apartado se busca fijar un contexto histórico que retoma detalles trabajados por varios autores tanto en el tema del capital en México como de su relación con las empresas nacionales y consideran también los factores

políticos y sociales además del económico-financiero; tales como Basave, Morera, Castañeda, Cerruti, Mariscal, Lustig, Cárdenas entre otros.

Con base en estos autores se procedió a dividir la línea del tiempo primero bajo dos etapas: siglo XIX y XX para encerrar en ellos los períodos importantes que los autores citados han destacado en sus estudios, muchos de los cuales buscaron hacer una partición en función de los modelos económicos aplicados por los diferentes gobiernos y que se tendrán en cuenta para los períodos en que se dividirá cada siglo. Para el siglo XIX se tendrán dos períodos bien marcados, uno que va desde los inicios del siglo XIX como un punto de partida hasta el Porfiriato y desde éste hasta concluir el siglo. Para el siglo XX se tendrán varios períodos, de Porfirio Díaz hasta 1940, el período que va del modelo de sustitución de importaciones 1940 a 1970, el cambio de modelo económico a uno de sustitución de exportaciones de 1970 a 1982 y, por último la apertura comercial 1982 a 1994.

2.1.1. Primera etapa: Siglo XIX

A pesar de que el siglo XIX, como sostiene Cerrutti (1992), es un lapso de tiempo donde no fue sencillo verificar una historia nacional homogénea, se puede decir en general y con cautela que el país transitó de la Colonia a la Revolución y, como consecuencia de esto, se llegó a un Estado liberal-oligárquico³⁰, débil, sin instituciones y lleno de contradicciones (González Casanova, 1995). Una de esas contradicciones es que no hay una historia sino un conjunto de historias recorridas en ámbitos regionales, por lo tanto presenta simultáneamente cronología y espacios³¹ como Cerrutti lo señala.

³⁰ El estado oligárquico al que alude el autor constituye un régimen donde el poder visible o formal está puesto (aparentemente) en un caudillo, un militar o un presidente en el marco de un sistema representativo, pero realmente se encuentra en manos de una oligarquía estabilizada que niega la democracia. Cabe señalar que el término oligarquía se entiende como la existencia de una burguesía con proyecto propio y limitada a grupos familiares que mantienen relaciones favorables con funcionarios públicos o relaciones de cacicazgo vinculada a la propiedad de la tierra. Es decir, ricos que tienen la capacidad de imponer y quitar a las autoridades, federales, locales y de establecer formas profundas jerárquicas en su trato con los habitantes de la zona.

³¹ En esta recopilación histórica se privilegian los espacios donde especialmente se desarrollaron las empresas estudiadas, como el norte del país y otros de manera referencial para ubicar los principales focos donde hubo desarrollo empresarial.

El recorrido por este siglo, sin pretender realizar un exhaustivo, parte de una visión global del siglo dividida a su vez en dos períodos centrales: el inicio del siglo hasta 1880, fecha del advenimiento de Porfirio Díaz al poder, y desde 1880 hasta finales del porfiriato. Cada uno de ellos presenta los relieves históricos regionales de los que Cerrutti y otros autores hablan.

2.1.1.1. Los inicios del siglo: Durante el período inicial del siglo hasta 1880 la caída del sistema colonial y la formación del Estado-Nación fue un proceso lento que concluyó en los albores del siglo XX. En ese tiempo pareció existir la concepción de un sector privado industrial como vehículo para el desarrollo económico que tuvo sus orígenes en los movimientos liberales del XIX; idea que se reflejó en la Constitución de 1857 y la desamortización³² de los bienes del clero según Castañeda (1998:87).

En este sentido la compilación hecha por Marichal y Cerrutti (1997) describe con precisión el desarrollo de las industrias durante este período, tal es el caso de hilados y tejidos, La Magdalena Contreras en el Valle de México, que traspasó este período hasta 1910, la minera Real del Monte en Hidalgo (1950-1906) y los grupos mercantiles en el norte del país, que se formaron, prosperaron en tiempos de guerra y marcaron el despegue industrial que el país comenzó a vivir a partir de 1840.

De acuerdo con los estudios de Trujillo Bollo (1997:245,246) el caso del desarrollo de la industria textil constituyó un centro grande de trabajo con técnicas y maquinarias que producían para el mercado interno. Los empresarios no sólo se dedicaron a producir y comercializar textiles sino también al avío de empresas mineras, invertir en caminos, transportes, tabaco y hasta se convirtieron en prestamistas.

³² El proceso de desamortización incluyó la venta de terrenos públicos y comunales, la desvinculación de señoríos y mayorazgos y la desamortización de capitales de capellanías. Este proceso trajo aparejadas dificultades sociopolíticas que se extendieron desde las reformas de origen liberal que arrastraron a México a la guerra civil, abrieron paso a la intervención europea y remataron con la revolución de 1910, la ley del 6 de enero de 1914 y la Constitución de 1917 de acuerdo con los estudios realizados por Menegus y Cerrutti. Para un mayor detalle se puede revisar la obra de Menegus, Margarita y Mario Cerrutti (Ed.), (2001), "La desamortización Civil en México y España", Senado de la República, México

El caso de la minera Real del Norte que recuenta Ruiz de la Barrera (1997:298) fue ejemplo de una organización empresarial que conformó redes familiares de empresarios y que según el autor, representó una avanzada organización. Según Ruiz de la Barrera, las redes familiares a su vez, se vinculaban con una serie de actividades que iban desde la propiedad urbana y rural, el comercio, los servicios, las finanzas, la industria, los cargos públicos y hasta los quehaceres profesionales. La minería fue el núcleo principal de una red de accionistas que integró otras redes más pequeñas que constituyeran alianzas matrimoniales entre socios y entre accionistas y familiares de éstos. Así se formó una extensa familia industrial al crearse un complejo agro-minero-metalúrgico integrado por fincas rurales, hacienda de beneficio y minas. La organización comenzó a declinar hacia 1971 debido al agotamiento de los yacimientos pero la empresa continuó sus actividades hasta principios del siglo XX. Fue así como la minera Real del Monte pasó a ser uno de los protagonistas del desarrollo económico capitalista en México.

Otros ejemplos que se suman a los casos anteriores son los grupos mercantiles desarrollados en la frontera norte del país a los que Cerrutti (1999) dedica esfuerzos para profundizar y conocer desde sus orígenes. La interesante lectura que ofrece esta obra, como otras de este autor, deja muy claro que la frontera constituyó un espacio comercial que si bien convulsionado por diferentes guerras [la de México con Estados Unidos (1846-1847); las luchas civiles en México desde 1854 y que condujeron a la Reforma (1858-1860) y la guerra de Secesión en Estados Unidos en los años sesenta] fue el más favorecido entre otras regiones de México por los mismos tiempos bélicos, mismos que le permitió a la frontera realizar los más importantes avances económicos.

La zona de la frontera, desde los mismos comienzos del siglo (1820) atrajo la atención de los vecinos por el metálico mexicano, además que fue el lugar neurálgico para el tránsito del llamado oro blanco: el algodón. Ambos motivos comerciales (el metálico y el algodón) favorecieron el comercio de ambos lados del Río Bravo y llegaron a consolidar un sistema de organización regional que se vio reforzado por los diferentes conflictos militares (Cerrutti, 1992:25).

Cerrutti también identifica la gestación de un poder militar y político de dimensiones regionales para los años cincuenta en la frontera que, durante diez años alteró la vida económica de la región, al organizar aduanas e imponer impuestos a tan extraordinarias demandas comerciales. El protagonista de esta historia fue el gobernador de Monterrey Santiago Vidaurri, quien incluso formó su propio ejército para la lucha liberal y estableció un poder regional cuando a escala nacional no había un gobierno central sólido. Cuando aún la nación no estaba organizada, este gobernante aprovechó los momentos de luchas, tanto de Estados Unidos con su guerra de secesión como las luchas civiles de México, para allmentar innumerables necesidades a los grupos mercantiles de entonces quienes formaron grandes fortunas y experiencia empresarial.

Según Cerrutti, el norte de México, al inicio de siglo, fue el punto inicial de conexión de México con las necesidades de las economías industrializadas concentradas en un lugar estratégico: Monterrey y otros lugares como Matamoros y el Golfo representaron los eslabones que el tráfico de guerra y la operatividad del norte estimularon el surgimiento de empresas.

De acuerdo con los estudios revisados, la actividad económica en general fue disparada por el comercio cuyos protagonistas fueron pequeños empresarios, que pronto demostraron destacados desempeños regionales, especialmente en Monterrey (Cerrutti, 1992). Debido a la inestabilidad social de este período, la economía y los empresarios, encontraron tres grandes oportunidades:

1. Proveer a los ejércitos, lo que desarrolló el comercio.
2. Facilitar recursos, tanto a productores como a ejércitos, por medio del préstamo.
3. Efectuar préstamos que con el paso del tiempo, llevaron a la apropiación de tierras.

Si bien los empresarios aprovecharon la circunstancias de la guerra no participaron en tal proceso (Puga, 1993:122), únicamente utilizaron las tres oportunidades para enriquecerse y concentrar bienes. Para los años setenta, especialmente en sus finales, hubo grandes flujos de capitales originados en Texas que cruzaron el Bravo y actuaron en el norte, sobre todo en minería. Las

ventajas de la cercanía con el gran mercado del este y el oeste de los Estados Unidos reactivaron de forma impresionante, según Cerrutti, la actividad productiva, que se expresó en industrias como la textil, la aceitera y la jabonera.

Para finales de los años setenta e inicios de los ochenta, la gran actividad desarrollada en el norte permitió establecer las condiciones para el tendido de las líneas ferroviarias troncales e hizo que Monterrey ingresara a la segunda revolución industrial, lo que trajo como consecuencia el descenso de empresas estadounidenses, situación que modificó la economía mexicana.

2.1.1.2. Los finales del siglo:

El segundo período del siglo XIX lo marcó el advenimiento, en 1880, del gobierno de Porfirio Díaz. Esto no significa el fin del proceso de acumulación iniciado por los empresarios en el período anterior sino un tiempo de estabilidad política y económica. Mientras al inicio del siglo se vivieron reiteradas luchas, 1880 se caracterizó por un ambiente de tranquilidad a pesar de que continuaron procesos como la formación de los grupos burgueses que, para estas fechas, se encontraron en plena consolidación, como los mecanismos utilizados para enriquecerse, concentrar bienes y llevar adelante un nítido proceso de formación de capitales o como el de desamortización de los bienes eclesiásticos donde los grupos burgueses no dejaron de participar al apropiarse de tierras en escala significativa, traspaso y privatización de enormes terrenos públicos lanzados a la comercialización y formación de un mercado de tierras (Cerrutti, 1992:20,133).

La estabilidad que inició la administración de Porfirio Díaz se reflejó en una expansión económica a través de:

Un sistema bancario que se extendió rápidamente a todo el país, iniciado con capitales extranjeros (Basave, 2001:26)³³.

³³ Basave señala que las únicas instituciones con las que el país contaba antes del porfiriato eran el Banco Nacional Monte de Piedad y una sucursal del Banco de Londres, México y Sudamérica. En 1875 y 1878 se fundarían dos bancos más en Chihuahua, y en 1884 el Banco Nacional de México, fundado con capitales franceses y españoles. Para 1897, tanto el código de comercio y la ley de instituciones bancarias consolidaron el sistema bancario y el surgimiento de una banca especializada (Basave, 2001:16-17)

Un tendido de ferrocarriles —también iniciado con capital extranjero— que facilitó el transporte y las comunicaciones.

La formación de vínculos con la economía internacional, al recibir, junto con los capitales extranjeros, beneficios en transferencia de tecnología, mano de obra especializada y formas de organización empresarial.

La construcción del mercado interno, al cual el propio gobierno apoyó al unir a los empresarios regionales para extenderse al resto del país.

El gobierno favoreció tanto a las empresas nacionales como a las extranjeras, lo que significó estímulos fiscales de hasta treinta años a escala estatal y municipal; fomentó políticas para el uso del subsuelo y para la formación de sociedades anónimas.

El Estado tenía la decisión de consolidar el Estado-Nación e impulsar la consolidación de una burguesía nacional y articularla para formar un mercado nacional, una burguesía que, para la llegada de Porfirio Díaz, dominaba las relaciones sociales de producción (Cerrutti, 1992:21) y que sería orientada del comercio hacia la industria y el desarrollo capitalista (Puga, 1993 De hecho es en esta etapa cuando se configuraron los lazos que las formas capitalistas de producción requerían la burguesía nacional, el gobierno y los inversionistas extranjeros para lo que fue llamado por Cerrutti (1992:25) la primera fase sostenida de desarrollo capitalista que transitó México. Una fase de desarrollo capitalista activada por las relaciones impuestas por la revolución industrial en el orden internacional que, por un lado asumía velocidad y profundidad creciente en los países más desarrollados y por otro, influía en toda América Latina de manera profunda, sensible y progresiva.

Aquellos empresarios que habían logrado solidez a través de un proceso de acumulación primaria de capitales —que caracterizó al propio sistema económico como un modelo primario-exportador, también llamada economía de enclave— estuvieron concentrados especialmente en tres sectores: los ferrocarriles, la minería y la banca. Otros más se dedicaban a algún ramo industrial (Basave, 2001:28) como el textil en Veracruz, las grandes fundiciones en Monterrey, las plantaciones y refinación de azúcar en Morelos, la agricultura algodонера en La

Laguna, la producción cerealera en El Bajío, la comercialización de derivados de la caña de azúcar en Sinaloa, las exportaciones de Henequén y la mecanización que se inventó para su desfibramiento (Cerruti, 1992:24).

Hasta 1890 las empresas no rebasaban el ámbito familiar o individual pero de 1890 a 1910 el nivel de diversidad y complejidad de las inversiones dio lugar a la constitución de sociedades anónimas. Entre 1884 y 1899 se gestaron los orígenes bancarios del país, se fundaron bancos en distintas partes del país a un ritmo de crecimiento que llegó a diecinueve, ocho de los cuales se ubicaban en Monterrey, incluso se dio la primera fusión para formar el Banco Nacional de México (Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano). La minería se encontraba en sus albores durante este período y muchas empresas se dedicaron a la fundición de minerales y la transformación en metales.

En 1890 nació la fundidora de hierro y con ella la industria metalúrgica dio paso a la siderúrgica al inicio del siglo XIX y significó el brote de industrialización más destacable de América Latina (Cerruti, 1992:32). Con este mosaico empresarial junto a una de las más grandes empresas del porfiriato; el ferrocarril central, se integró el tronco impulsor de la industria fabril de México. El ferrocarril en este período detonó una serie de impactos especialmente en el desarrollo del mercado interno y cohesionó a los empresarios para expandir su comercio más allá de las localidades en que su radio de acción estaba enfocado; aunque corresponde señalar que los 600 a 20 mil kilómetros de línea férrea inaugurados por el porfiriato privilegiaron los principales centros económicos desarrollados en el país, entre ellos el sistema del norte absorbió una parte sustancial de la red de transportes, específicamente Monterrey gozó de la mayor concentración de vías en el sistema (Cerruti, 1992:122).

2.1.2 Segunda etapa: Siglo XX

Las decisiones encaminadas a reafirmar la dirección de la economía política mexicana hacia un modelo capitalista y liberal, durante el siglo XX, no han sido muy claras. El siglo inició con la continuidad de la administración de Porfirio Díaz

hasta la consolidación del rompimiento del modelo de economía de enclave (1940), el período que va del modelo de sustitución de importaciones 1940 a 1970, el cambio al modelo de sustitución de exportaciones (1970 a 1982) y, por último el de las crisis recurrentes y la apertura comercial 1982 a 1994.

Los períodos fueron marcados por los historiadores económicos quienes han determinado los rasgos particulares que impactaron al país de una manera singular en cada etapa, pero que en el fondo no dejan el rumbo ya tomado desde el siglo pasado; es decir el de orientarse a ser un país capitalista.

2.1.2.1. De Porfirio Díaz a la ruptura del modelo de economía de enclave: 1900-1940

El período inicial del siglo XX está caracterizado fundamentalmente por un modelo económico, el cual proviene del siglo pasado y que se inauguró con el período Porfirista, quien organiza el sistema económico del país bajo un régimen neocolonial de economía de enclave y crecimiento hacia afuera.

El modelo tuvo como eje central el libre juego de las fuerzas del mercado, especialmente vinculadas al mercado internacional; ello significó que el Estado tenía un papel pasivo como agente económico. El modelo también operó con un sector líder que era el primario exportador controlado por grupos extranjeros; la industria estaba orientada hacia el mercado nacional con producción de bienes e insumos tradicionales para el mercado interno.

Las características del modelo económico implicó el enfrentamiento del sector industrial nascente a la competencia externa, al ahorro y acumulación de capital proveniente fuertemente del exterior.

Ahora bien, este largo período de duración del modelo económico respecto a otros países de América Latina (Argentina o Brasil) presentó momentos destacados y únicos en México, tales como los diez primeros años que aún duró el período de Porfirio Díaz, la Revolución de 1910 a 1920, un período de incertidumbre política de 1921 a 1928, el gran momento de la depresión 1929-

1933 y el rompimiento del modelo económico de enclave durante el gobierno cardenista (1934-1940)

El siglo inició con la presencia en el poder de Porfirio Díaz quien, como se ha señalado organizó los vínculos empresariales nacionales e internacionales, al trazar líneas férreas de comunicación y transportes, un sistema bancario y, de esta manera, el mercado interno.

Las pautas así trazadas por Díaz dio lugar a que el siglo iniciara tan próspero y vigoroso de demandas internas. Las energías junto a los capitales de los empresarios fueron puestas entre 1886 y 1910 en la manufactura y, representaron el 71 % de las nuevas inversiones llevadas a cabo en aquellos tiempos (Rosenzweig, 1974:453).

Para 1910, muchos sectores de la economía eran controlados por capitales extranjeros pero residentes en el país (Basave, 2001:29,30); en la industria eléctrica, el 87 % del capital era extranjero; 28 bancos extranjeros representaban el 76.5% del capital del sistema bancario; las tres empresas petroleras existentes eran extranjeras y dominaban el sector; 29 empresas mineras representaban el 98.2 % de las 31 empresas más grandes del país (Cecena, 1976:54), y apenas hacía dos años que los ferrocarriles eran controlados por extranjeros.

La naciente gran industria comenzó a propiciar la coalición entre inversionistas, lo que dio lugar a negocios de envergadura y, con ellos, a la conformación de una oligarquía nacional. Incluso, en este periodo se gestaron los embriones de operación del capital financiero como tal, aunque no como práctica generalizada (Basave, 2001:32-33). Respecto a ello, Cerruti (1992) afirma que la emergente burguesía regional dinamizó sus capitales al emprender dos estrategias: las uniones matrimoniales y la proyección de sus actividades de múltiples maneras y con mayor alcance geográfico.

Castañeda (1998:74) también señala la estrategia de aquellos comerciantes-financieros convertidos en empresarios que se involucraron en diversidad de actividades, transformando sus estructuras de familiares a corporativas de tipo familiar, particularmente creando sociedades anónimas, lo cual les facilitó recursos financieros de la familia y de otras fuentes externas, con la

ventaja de la transferencia de acciones. Las estrategias demostraron su eficacia al dar origen a una acumulación capitalista propiamente dicha, pues los comerciantes pasaron de realizar actividades primarias a ser trabajadores de la industria ligera, intermedia y pesada. Con esto, se logró que el sistema económico se transformara en doméstico-industrial. Los vínculos con la banca nacional y los contactos con las esferas políticas permitieron a los comerciantes influir en la determinación de la política macroeconómica del país. Según Castañeda (1998:74) esto quedó demostrado porque la actividad económica del país se concentró en unas cuantas manos; la elite empresarial se vinculó con los mercados internacionales, lo que facilitaba la colocación de los bonos hacendarios de dichos mercados, especialmente los empresarios de Monterrey³⁴ que permitieron, según Cerrutti (1992:287), la articulación de dos niveles de desarrollo capitalista en este período: uno dado en el seno de las economías avanzadas, que transitaban la llamada "segunda revolución industrial"; el otro era fruto del mismo desenvolvimiento social y económico mexicano, sobre el cual operaban los segmentos burgueses; elite que ejercía influencia en la emisión de moneda, debido a que el Banco Nacional de México, de propiedad privada, tenía el control de la oferta monetaria, y su influencia en la determinación de la política cambiaria, ya que los principales capitalistas formaban parte de la Comisión de Cambios y Moneda, institución que controlaba los flujos de crédito internacional.

El estudio de Castañeda (1998:15) señala que las grandes empresas manufactureras surgidas durante el porfirismo produjeron con altos índices de capacidad ociosa, y que los propietarios de las principales industrias manufactureras no se distinguían por ser empresarios creativos que expandieran sus negocios con base en la innovación y el desarrollo de tecnologías alternativas.

³⁴ Cerrutti (1992:144) destaca cómo Monterrey fue favorecido por diversas condiciones que confluieron para la formación de los grandes capitales, como la expansión de la industria del noreste de Estados Unidos, la estabilidad social y política del Porfiriato, los rieles unificaron el mercado y dieron eficacia a las fábricas, la posesión de recursos naturales como los yacimientos mineros (no sólo Monterrey sino sus alrededores) y el estímulo gubernamental (entre ellos la legislación abierta a favorecer la instalación y expansión de establecimientos manufactureros de toda índole, las disposiciones sobre el uso del subsuelo, exenciones estatales y municipales impositivas y la formación de sociedades anónimas) para la industrialización de Monterrey, todo lo cual le permitió ingresar desde fines de siglo en la producción industrial capitalista.

En realidad, su éxito radicó en su capacidad para alejar a los competidores nacionales y extranjeros, al mantener posiciones monopólicas u oligopólicas.

Castañeda comenta que las empresas establecidas imponían barreras de entrada que perpetuaban su posición en los mercados, como las que destaca Haber (1992): monopolización de materias primas, monopolización de la tecnología, manipulación sobre el Estado, control de la red de distribución y adquisición de competidores. Entre los ejemplos que cita Castañeda se encuentra el control de la Cervecería Cuauhtémoc sobre las fábricas de producción automatizada de botellas de vidrio o Vidrieras Monterrey, la cual adquirió en 1905 los derechos exclusivos del uso de las patentes propiedad de la Toledo Glass Company para la producción automatizada de botellas, dándose la monopolización.

También destaca Castañeda (1998:77), la presencia de varios factores ambientales que propiciaron el desarrollo de estructuras oligopólicas, entre ellos:

1. 1. La inexistencia de un mercado de capitales donde las nuevas empresas pudieran financiarse, pues las familias porfirianas eran las únicas que contaban con recursos para capitalizar las empresas.
2. 2. La ausencia de un proceso de competencia donde la supervivencia obligara a las empresas a la innovación. Por esta razón había empresas tan grandes.
3. 3. El gran apoyo del gobierno, el cual estimuló a que los empresarios manipularan al Estado, ya fuera en la compra de sus productos, las exenciones fiscales o el manejo de las cuotas de importación. Los empresarios se refugiaban en la visión de "motor del desarrollo" que el Estado tenía de ellos.
4. 4. El mercado pequeño y la ausencia de tecnología, lo que mató el interés de otras empresas en competir por un mercado tan reducido.
5. 5. La falta de una cultura de competencia y de contrapesos.

En las circunstancias planteadas, para algunos (Basave, 2001) el régimen porfirista llegó a constituir la primera fase de desarrollo capitalista por la que transitó México, formando el primer nivel para el avance del capitalismo, al mismo

tiempo que formó el mercado Interno mientras se edificaba el Estado-nación; sin embargo, en opinión de Cerruti (1992), esto representó las bases para el vínculo subordinado con el exterior y el consiguiente freno hacia un desarrollo autónomo del país.

El proceso de Revolución (1910-1917) y la creación de la constitución de 1917 coincidieron con la Primera Guerra Mundial y significó una pérdida de estímulo para la industrialización del país a diferencia de otros países como Brasil, Argentina y Colombia. Aún cuando el sector manufacturero no fue dañado por la Revolución y el proceso revolucionario terminó en 1920, la inestabilidad política interna del país se prolongó hasta 1928; período al que se le llamó de "reconstrucción" y donde la economía creció a una tasa promedio del 2.1.% (Virrreal, 2005:31).

La Revolución tuvo efectos profundos en los siguientes años y a pesar de la inestabilidad generada por tanto tiempo, transformó el modelo de acumulación del Porfiriato y sentó las bases de un proceso modernizador del Estado (Puga, 1993:119).

El nuevo Estado constitucional inició un proceso político de alianzas con diferentes sectores sociales. Esto se manifestó, por un lado, en la consolidación del poder por parte de la burguesía porfiriana, y por otro, en la incorporación de nuevos sectores de industriales y comerciantes en la construcción económica del país (Basave, 2001:39).

Durante el tiempo de inestabilidad política se llevó a cabo un proceso de alianza a pesar de la gran desconfianza hacia el Estado que los empresarios tenían, lo cual llevó a una paralización de la industria nacional. Esto se dio especialmente cuando Venustiano Carranza incautó los bancos en 1916, lo cual, según Puga (1993:123), alimentó las sospechas de los empresarios sobre el nuevo Estado y su condición de poder, mismo que se refrendó con la Constitución de 1917.

De acuerdo a esta autora, si bien la actitud del gobierno de Carranza generó un clima de desconfianza sobre los empresarios también fue hábilmente enfrentado al crear dos grandes organizaciones empresariales, que con el tiempo

significaron la monopolización formal del sector: la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO) y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), fundadas en 1917 y 1918 respectivamente, con el fin de ofrecer al empresariado un foro de expresión. Además, el gobierno buscó que las empresas participaran en la fundación del Banco de México, en 1925, y les ofreció participar con el 49 % de las acciones.

Ambas medidas significaron que las empresas reanudaran, cautelosamente, sus actividades empresariales, y que el Estado sentara las bases de confianza en el capital, lo que a la postre permitió una rápida recuperación económica, aunque algo frenada por la crisis de 1929 (Puga, 1993:123-126).

Este año tuvo un doble significado, por un lado, en 1929 se inicia la ruptura con la economía de enclave (Virrereal, 2005:30), la cual tuvo dos factores de orígenes, según este autor, por un lado la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) que anunció el fin del "caudillismo" y el surgimiento del nuevo Estado; por el otro, la Gran Depresión (1929-1933) que redujo casi la mitad del comercio exterior del país cuando éste representaba el 20% del producto interno bruto.

Estos hechos, como lo señala Virrereal, pusieron en evidencia las contradicciones del modelo primario exportador y quedó claro que, mientras la economía de enclave dependiera del mercado mundial capitalista estaría sujeta a sus ciclos de prosperidad y depresión.

Con la creación del PNR se abrió paso a un Estado populista y promotor del desarrollo y el bienestar general pero, también emergió una organización jerárquica que institucionalizó la sucesión del poder presidencial y centralizó la toma de decisiones de las distintas fracciones políticas (Castañeda, 1999:87).

El nacimiento del Estado-Nación presentó, desde estos orígenes, contradicciones constitucionales entre sus políticas y postulados, tanto ideológicos como jurídicos, que estuvieron presentes hasta entrada el siglo XX y lo que hizo que el Estado no estuviera preparado para actuar como agente económico promotor del crecimiento e industrialización.

Asimismo, la recesión de la economía internacional trajo como consecuencia una baja en las exportaciones y un deterioro en los términos de intercambio para México; esta consecuencia era mayor teniendo en cuenta que había un alto nivel de dependencia del comercio con EU y la Depresión en éste país se hizo sentir de manera intensa. Para México representó desequilibrio externo en la balanza de pagos e interno de estancamiento en el crecimiento de la economía.

En tanto, la gran Depresión de los años treinta no solo dejó a EU y Europa desorientados respecto a las medidas para enfrentar la crisis sino que Kindelberger (citado por Virrreal, 2005: 48) llegó a decir que nadie tenía idea positiva alguna de qué hacer y respondieron al desastre con clichés de políticas de presupuesto balanceado, restaurando el patrón oro y reduciendo tarifas; México no fue la excepción y la primera medida que tomó fue la de aumentar las tarifas de importación ya que estas representaban la principal fuente de ingresos y mantiene la política hasta 1933.

Aunque para los años treinta se inicia el proceso de Sustitución de Importaciones (SI) (con relativa intensidad en los bienes de consumo más bien que en los Intermedios o de capital donde la economía casi no avanza en el proceso), lo más importante que ocurre en estos años es la consolidación de un proyecto nacionalista y el derrumbe del modelo de economía de enclave. El acontecimiento tiene lugar durante el gobierno de Cárdenas (1934-1940).

Los años de este presidente trajo para el país reformas estructurales en torno al desarrollo económico y político de México con autonomía del exterior. En el área política, el Partido (PNR), incorporó a los sectores obreros, campesinos, militares y clases medias. En el área económica, los cambios estructurales tuvieron que ver con la reforma agraria, la nacionalización de la Industria petrolera y de ferrocarriles y, la incorporación del Estado como agente activo y promotor del cambio y del desarrollo económico.

Si bien, como se señaló el proceso de SI quiso iniciar en estos años, el proyecto nacionalista de Cárdenas pone énfasis más bien en la consolidación del nuevo Estado como entidad política y agente promotor de la economía que eliminó

el control extranjero e impulsó al sector agrícola. Por lo que la reforma agraria y el rompimiento con la economía de enclave a través de un proyecto nacionalista constituyeron las principales metas del gobierno. De esta manera, el gobierno sentó las precondiciones necesarias para impulsar el proceso de industrialización para los siguientes tres decenios.

El resultado de las reformas impulsadas por Cárdena implicó la redistribución de más de 20 millones de hectáreas, la creación de bancos agrícolas y la construcción de obras de infraestructura. La política sobre inversión extranjera implicó la nacionalización de terrenos agrícolas, de ferrocarriles y la expropiación de la industria petrolera. Se creó el banco de desarrollo (Nacional Financiera), el Banco de Comercio Exterior y los bancos de crédito agrícola confluieron junto con el Banco Central (ya creado en 1925) un sistema financiero importante. El surgimiento de la Comisión Federal de Electricidad y el desarrollo de la industria nacional del petróleo fueron eventos importantes que dieron lugar al crecimiento interno (Virrreal, 2005:46).

Durante este período mientras había empresas extranjeras que establecían filiales en el país, tres familias de empresarios iniciaron su crecimiento en la fase anterior y formaron un grupo empresarial, en los años treinta, a partir de la alianza familiar. El primer grupo empresarial³⁵ se formó con la participación de la Cervecería Cuauhtémoc, la Vidriera Monterrey, Malta, Fábricas Monterrey y Empaques de Cartón Titán. Este grupo empresarial invirtió en el sector financiero y con el tiempo fundó Banca Serfin (Basave, 2001:45,46).

En síntesis, estos primeros años transcurridos del siglo XX abarcaron varios procesos de cierres, tales como el fin del Porfiriato, el fin de una estructura política, económica y social del país con la Revolución y por último el fin de un modelo neocolonial de economía.

Castañeda (1999) señala que la sociedad civil del país constituyó un factor esencial para que se dieran estas circunstancias, pues el país careció, durante la

³⁵ *Grupo empresarial* es definido por Basave (2001: 10) como un conjunto de empresas vinculadas entre sí mediante la propiedad, sobre las cuales se ejerce un control centralizado, donde tanto el vínculo como la propiedad pueden ser de distinta índole, pero el objetivo expreso de la vinculación

primera mitad del siglo XX, de un capital social que le permitiera impulsar otro patrón de desarrollo. Por el contrario, la fuerte cohesión familiar heredada desde tiempos coloniales, la añeja presencia de gobiernos centralistas y el debilitamiento de las grandes haciendas y otros intereses privados, determinaron que la reconstrucción económica se realizara bajo la tutela del gobierno.

El esquema de sociedad no permitió que se alentara una confianza social capaz de estimular a los individuos para que rebasaran las estructuras familiares al formar grandes empresas; por el contrario, el gobierno invirtió en la infraestructura productiva intensiva en capital y aplicó incentivos fiscales, subsidios y protecciones para estimular la creación y el desarrollo de nuevas empresas privadas. Incluso desde la perspectiva del capital social, considera Castañeda, se puede explicar el proceso para industrializar al país, la manera como evolucionaron las estructuras de mercado, la injerencia de las empresas transnacionales en tales estructuras, la redefinición del papel del gobierno en la actividad productiva y la reestructuración económica iniciada en las décadas de los ochenta y noventa. En definitiva, explicar cada uno de estos aspectos conduciría al meollo del problema que presenta el país y en especial las empresas para ubicarse en niveles de alto valor agregado en los mercados globales (Castañeda, 1999: 86).

Durante los gobiernos siguientes se fomentaron las actividades manufactureras y la modernización de la industria de la transformación, actividades que se volverían ineficaces por el proteccionismo que impidió el ensanchamiento del mercado interno (Martínez del Campo, 1985). El gobierno se dedicó más a las actividades de este tipo que a las de gobernar (Castañeda, 1998:90).

Dos aspectos más se agregaron a lo anterior: por un lado, la relación clientelar que el sector obrero mantuvo y que, de acuerdo con Castañeda (1999:88), coadyuvó a la industrialización del país³⁹, y por el otro, la virtual

no es sólo rentista o especulativo, sino que busca la generación de utilidades por medio de la producción de mercancías y/o servicios y actividades relacionadas.

³⁹ En este sentido, Puga (1993:133) coincide al citar a Angulano respecto a que "la política obrera coadyuvó a mejoras sustanciales en el ingreso de los trabajadores a través de medidas tales como

anquilación del sector campesino y la pauperización de millones de mexicanos, consecuencia de esa relación. Prácticamente se anuló cualquier intento de actividad empresarial en el campo mexicano, debido a los problemas de propiedad o derechos sobre la tierra (Castañeda, 1999:88). Este autor destaca que al crearse el Partido Revolucionario Institucional (PRI) en 1946, la figura presidencial, dada su naturaleza tutelar, comenzó a tener un papel preponderante en el establecimiento del rumbo del país. La actividad económica quedó supeditada a los intereses e inquietudes de la figura presidencial.

Hacia los años cuarenta, cuando menos un sector de los empresarios veían en el Estado mexicano a un aliado en la lucha contra el que empezaba a ser su principal enemigo: el capital extranjero (Puga, 1993:140).

El Estado había logrado imponer una relación jerárquica vertical que fue utilizada por los empresarios, ya que cortejaban al Ejecutivo buscando obtener los favores de la política gubernamental. La situación llevó a encapsular dentro del partido a los sectores obrero, campesino y popular, ofreciendo al sector privado espacios de manobra cuasi-oficiales. La manifestación de esto fue la formación de asociaciones empresariales en las que el empresario, de manera indirecta y sin ser parte del partido, canalizaba sus demandas y abría el diálogo con el Estado (*Idem*, 88-90).

2.1.2.2. El modelo de Sustitución de Importaciones: (1940-1970)

El período inició con la Segunda Guerra Mundial bajo un contexto internacional que presentaba al fordismo (modelo productivo) como un paradigma con la capacidad de respaldar el llamado "Estado de Bienestar". En este sentido México no estuvo exento de la influencia y estableció las bases que operaban en dicho paradigma, tales como equilibrio basado en intervencionismo económico, la existencia de grandes organizaciones sociales, partidos de masas, sindicatos y

el establecimiento de salarios mínimos y el pago del séptimo día, lo cual contribuyó a ampliar el mercado interno para la producción nacional. Y al mismo tiempo, la subordinación de la nueva central obrera al partido oficial y al gobierno, se convirtió en pieza clave del modelo de industrialización del país".

organizaciones sectoriales. Todo ello funcionó muy bien para esta época cuando México salía de una Revolución y la administración pública buscaba ejecutar el "Gran Compromiso" social.

La regulación mundial que intentó establecer un orden después de la Segunda Guerra Mundial también creó organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional que hicieron viables el modelo fondista cuyo principal líder era EU.

Bajo este contexto mundial el modelo neocolonial del período anterior llegó a su fin y dio lugar a la sustitución de importaciones a través de la industrialización promovida por el gobierno, una industrialización que tuvo un largo período de práctica de 1940-1970 y que se resquebrajó para el siguiente período de 1970-1975.

Por lo tanto, este período significó la creación de una infraestructura industrial, el crecimiento del mercado y la participación directa del Estado en el desarrollo (Basave, 2001:49). Pero durante 1940-1970 se distinguieron dos fases del desarrollo: a) 1940-1957 y b) 1958-1970. La primera, entre 1940-1957, con un crecimiento agrícola impresionante como resultado de un rápido desarrollo del capitalismo en el campo y, en particular, en las nuevas zonas de riego (Dabat 1977:3). De acuerdo con este autor, la dinámica de la economía logró una autosuficiencia alimentaria nacional, un crecimiento sustancial de las exportaciones e importaciones, reequipamiento industrial de post-guerra, cambio de la propia estructura de la producción agrícola para abastecer a la industria. Además, se extendió el mercado interno hacia la producción industrial y las empresas estatales se convirtieron, en grandes consorcios empresariales oligopólicos, (Basave, 2001:52).

Durante este primer lapso se logró la SI de bienes de consumo y se avanzó con menor intensidad en la de bienes intermedios y de capital. Los instrumentos de política comercial tuvieron a la tasa de cambio como uno de los instrumentos proteccionistas más importantes. También la Ley de Industrias Nuevas Necesarias y la Regla XIV de la Tarifa General de Importaciones proveyeron a la industria de la protección necesaria para eliminar la competencia externa. El Estado participó

como inversionista con el 40% de la Inversión total anual durante este primer período y logró que el sector agrícola cumpliera con su papel de apoyo al proceso de desarrollo industrial al proporcionar mano de obra, materia prima y alimentar a la población rural y urbana. Pero el éxito aparente del primer período de SI fue acompañado por un continuo y creciente desequilibrio externo y de un proceso inflacionario. Dicho proceso inflacionario fue auspiciado por devaluaciones y gasto público financiados con emisión primaria de dinero (Vitrareal, 2005:80).

Cabe mencionar que para 1947 durante el gobierno de Miguel Alemán, México fue presionado por EU e Inglaterra para participar en la Conferencia Internacional de La Habana; de esta manera comprometía a México ingresar al reciente Acuerdo General de Tarifas Aduaneras y Comercio (GATT). Ocasión donde tanto empresarios como gobierno decidieron rechazar la iniciativa aunque se había decidido asistir en defensa de la Industria nacional. Su asistencia a la Conferencia le permitió tener la condición de observador, lo cual no le obligaba a realizar ajustes en su política comercial; condición que mantuvo por largos años (Briz Garizurieta, 2005).

A partir de 1958 (Dabat, 1977:5), la industrialización mexicana, desarrollada a expensas de la destrucción de la economía natural campesina como de la sustitución de importaciones, comenzó a agotarse a la par de la crisis de exportaciones y de inversión. El crecimiento sostenido de la economía mexicana iniciado en 1935 sufrió un importante retroceso hacia 1958 para abrirse, a través de una reorientación global de la política económica, a una nueva fase en 1963-1970.

En esta segunda fase del período de SI la agricultura que había constituido el centro de la industrialización hasta casi los años sesenta pasa a un segundo plano para ser la industria el eje de la acumulación de capital, lo que conllevó a una radical distribución de la fuerza de trabajo; la misma se orientó hacia producción de transporte, generación de electricidad, producción de maquinaria, la industria química, siderurgia, las cuales presentaron mayor dinamismo que la producción de alimentos, por ejemplo.

Las medidas económicas aplicadas provocaron dos fenómenos importantes: el primero fue que se produjeron cambios en las ramas económicas, pues los comerciantes pasaron de realizar actividades tradicionales a otras más complejas, con aplicaciones de técnicas de productividad y, con ello, se dio una concentración industrial en el D.F., Monterrey y Guadalajara. El segundo fue que se incrementó aún más el endeudamiento externo, tanto público como privado.

La política económica que procuró estos fenómenos importantes, establecida tanto por el gobierno de Adolfo López Mateos como el de Gustavo Díaz Ordaz, fue la llamada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como política del "desarrollo estabilizador". Si bien es cierto que la política propició el crecimiento, estimulado por las condiciones de la economía estadounidense de posguerra, la carrera armamentista de Estados Unidos y la estabilidad del gobierno, también es verdad que ocultaba los desequilibrios de la balanza de pagos y el déficit público; bases para una posterior crisis.

El crecimiento que tuvo México durante el lapso de 1940-1970 fue de promedio anual del 6.5% (PNB), sin embargo, todos los autores citados coinciden en que no hubo desarrollo. La protección discriminatoria, excesiva y permanente (según datos de Virrereal se logró transferir de 1960-1970 24,645 millones de pesos de las empresas públicas al sector industrial a través de la política de "precios sociales" en electricidad, transporte por Ferrocarriles Nacionales y petróleos), la inversión pública del 45% de la inversión total durante la Etapa Avanzada de SI fomentó un desequilibrio externo que se financió con capital extranjero y endeudamiento interno y externo.

Las empresas aprovecharon este período, impulsado por la inversión gubernamental incluida en la etapa anterior, en al menos tres sentidos: a) llegaron a definir las regiones prioritarias y los sectores que el gobierno quería fomentar gracias a la poca transparencia en las concesiones de obra pública; b) las empresas paraestatales [estructuradas para apoyar a las empresas privadas y no para competir con ellas o desplazarlas (Castañeda, 1999:94)] proporcionaron una infraestructura útil para las empresas privadas, además de proveer insumos a precios subsidiados y c) a estos apoyos se sumó la represión de los salarios, así

como el rescate de empresas privadas en apuros, a las que se les adquiría a precios por encima del mercado o simplemente se les ofrecían apoyos financieros.

Incluso, Virrreal (2005:90) proporciona otros detalles: cómo la protección favoreció a transnacionales extranjeras (Ford, General Electric y otras) que al instalarse en el país lo hicieron como empresas "nacientes", las cuales debían ser protegidas. Algunas de estas empresas ocuparon sectores de competencia limitada aunque beneficiaron a las grandes empresas mexicanas tomándolas como proveedoras de insumos importantes y se prestaban a las iniciativas de mexicanización que la sociedad promovía (Castañeda, 1999:96).

El grupo empresarial, tanto nacional como extranjera, gozó de la protección y por consiguiente de mercados cautivos con sus respectivas rentas monopólicas u oligopólicas que llevó a un proceso de concentración del ingreso, por ejemplo para 1950 el 10% de las familias en el estrato más alto recibían el 49%, para 1963 el 20% de las familias en el estrato más alto recibían el 60%. Para Virrreal (2005) esta situación se explica por el empleo de tecnologías intensivas en capital y la estructura de mercado oligopólico que caracterizaron al modelo y que lejos de haber traído la tan deseada autonomía económica respecto al exterior profundizó la dependencia (para 1970 se dependía en un 90% de las importaciones).

El fin de este período también se marcó por la debilidad económica presentada por EU (reflejado en su déficit en balanzas comercial y de pago) y que provocaron el debilitamiento del dólar y el colapso de las instituciones de Bretón Woods. La falta de rentabilidad del capital en las grandes urbes capitalistas y la misma crisis institucional del sistema financiero internacional provocaron que grandes sumas de dinero, producto de los excedentes de liquidez generados por el estancamiento económico, traspasaran las fronteras sin ningún control; a su vez, sobredimensionó los mercados de crédito y favoreció el excesivo endeudamiento a principios de los años ochenta.

2.1.2.3. Cambio de modelo económico: de SI a Sustitución de Exportaciones (1970-1982)

La situación internacional que presentaba los años setenta modificó el rumbo no sólo para México, sino para el mundo en general, ya que la búsqueda para revertir la caída de la tasa de ganancia del capital trajo aparejado un nuevo modelo de acumulación que se conoció como posfordismo y cuya característica principal fue la profunda transformación de la organización del trabajo bajo los métodos de flexibilización productiva³⁷. El taylorismo que había constituido el corazón mismo de la forma de organización del trabajo del fordismo, tuvo que ser abandonado. El nuevo modelo de acumulación desmanteló la regulación del fordismo y los peores efectos de la crisis de este modelo fue vivido en América Latina, cuyos procesos de industrialización no tuvieron los resultados deseados y dieron lugar a los más altos índices inflacionarios, desempleo, fin de la producción en masa y del consumo en masa y del Estado benefactor.

En México el agotamiento del modelo comenzó al inicio de los años setenta y como bien lo observó Briz Garzurieta (2005) no se debió solo a dificultades económicas sino también por la contrariedad entre Estado y empresarios donde el mantener la legitimidad y autonomía y estar involucrados en las decisiones del gobierno eran los requerimientos de ambos. Lo peor de la situación, según lo analiza esta autora, fueron la crisis del poder del Estado para hacer frente a las demandas de las clases populares y hechos lamentables como la represión en 1968 y 1971, donde mostró su rostro autoritario y sirvió para romper las reglas de juego y distanciar a los empresarios.

El cambio de modelo no se dio sin antes pasar por un período de transición, el cual tuvo que ver de 1970 a 1975 y que inicia con un insostenible desequilibrio externo y una desustitución, es decir, las importaciones manufactureras habían crecido más rápidamente que la producción industrial manufactureras (97%) (Virrareal, 2005:294).

³⁷ En el capítulo teórico se considera este contexto con más detalle.

Sin embargo, el comienzo del periodo también estuvo marcado por la crisis del modelo sustitutivo de Importaciones y el anuncio de un nuevo proyecto, el de Desarrollo Económico cuyo objetivo no solo fue el crecimiento sino también el empleo, la redistribución del ingreso y la independencia externa.

Aunque el cambio no desplazó del todo la Industrialización por SI ya que ésta continuó para bienes de capital como una estrategia secundaria; el hincapié estuvo en la especialización del sector Industrial y en su orientación hacia el sector externo. Con el cambio se crearon instituciones (como el Instituto Mexicano de Comercio Exterior y el Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología) que propusieron leyes para promover las exportaciones y la inversión extranjera; buscaron la generación interna y la adecuación de tecnologías mediante el registro de contratos de asistencia técnica y transferencia de tecnología (Martínez del Campo, 1985). Con estas medidas se pretendió que el modelo acentuara su especialización y orientación hacia el sector externo con bienes manufactureros, pero el proceso inflacionario, iniciado en 1973, tuvo repercusiones en los precios, en el crecimiento industrial, en la descapitalización sufrida por las empresas, y en una economía que disminuyó su paso.

Al mismo tiempo, el sistema bancario nacional redujo las posibilidades de recursos para financiar los capitales privados, por lo que los empresarios buscaron recursos en la banca internacional, la cual se vio favorecida por el mercado norteamericano y europeo, y por el reciclaje árabe de dólares a partir de 1973. Es decir, los grupos empresariales tuvieron la disponibilidad y bajo costo para endeudarse. Esta deuda se dividió en dos: a largo plazo con la banca internacional, especialmente la estadounidense, y a corto plazo internamente (Basave, 1996:69). Además, se integraron como grupo en la manufactura y el comercio. A la vez, las empresas industriales extranjeras aumentaron sus filiales en el país, y el gobierno formó conglomerados empresariales (Basave, 2001:52 y 57).

Pero no fue la única oportunidad que los grupos empresariales aprovecharon, pues Basave señala dos más: la primera fue la utilización del

sistema contable de depreciación acelerada³⁸, que en su comienzo había sido autorizado para la industria cementera (Basave, 1996:81) y que el gobierno permitió para no frenar el crecimiento después de la crisis de 1976. La segunda consistió en el uso de la política fiscal, que fomentó la creación de “empresas tenedoras” (*holdings*) de los grupos constituidos, entre los que se destacaron Alfa, Visa y Desc, con subsidios fiscales³⁹. Además, los Cetes⁴⁰ y los préstamos bancarios con garantía de los socios⁴¹ constituyeron los otros mecanismos de evasión impositiva (Basave, 1996:85).

Entre 1974 y 1982, los mecanismos utilizados por los grupos empresariales propiciaron la descapitalización de sus empresas. Las utilidades no fueron reinvertidas sino retiradas, vía reparto de dividendos, incluso cuando la empresa registraba pérdidas netas, y se llegaron a sustituir recursos con créditos externos, hasta superar cuatro veces el capital social en 1980 (Basave, 1996:93).

Durante el periodo de 1974 a 1979, estos mecanismos dieron lugar a la centralización, al buscar integrarse vertical y horizontalmente a partir de las unidades industriales y al formar grupos piramidales de empresas. El proceso se

³⁸ El sistema de depreciación acelerada consistió en depreciar el activo fijo a una tasa más alta en los primeros años que en los últimos, de tal manera que la depreciación fue trasladada a los precios finales de la mercancía, lo cual incrementaba la inflación y, a la vez, daba apoyo a una depreciación mayor al ajustarse a los valores de mercado, favoreciendo así un círculo vicioso de creciente inflación (Basave, 1996:81).

³⁹ Los subsidios fiscales se dieron en dos formas: la primera, cuando la empresa compensaba utilidades del grupo con pérdidas de otras empresas, siempre que las utilidades sobrantes fueran reinvertidas en un plazo no mayor a 30 días. Para esta reinversión había diez motivos, de los que la empresa debía elegir cinco (mexicanizar sociedades establecidas, crear empleos nuevos, crear empresas industriales o de turismo nuevas, desarrollar tecnología nacional, aumentar exportaciones, sustituir importaciones, invertir en zonas de bajo desarrollo económico, industrializar recursos nacionales, ampliar empresas industriales existentes y colocar acciones entre el público por medio de la bolsa). La segunda forma era cuando la empresa compraba acciones, invertía capital y las vendía luego por medio de la bolsa de valores. En ambos casos la empresa quedaba exenta en un 100%.

⁴⁰ El uso de Cetes fue un mecanismo en el que los accionistas fueron los precursores de su aplicación: ellos compraban Cetes, se los prestaban a la empresa, ésta los vendía en el mercado antes de su vencimiento, y luego los volvía a comprar para devolverlos al socio. El beneficio para la empresa consistía en que la pérdida que tenía al venderlos y comprarlos a mayor precio podía ser deducida de sus impuestos.

⁴¹ Los préstamos bancarios con garantía de los socios eran créditos con respaldo del socio por la misma cantidad del préstamo y depositados en el banco prestamista. Este esquema tuvo como pantalla el cubrirse de los riesgos cambiarios, sin embargo, fue utilizado para sustituir capital propio por ajeno y dejarlo garantizado, mantener una reserva en dólares a nombre del socio y trasladar utilidades de la empresa al socio por medio de un ahorro fiscal. Con la práctica, este mecanismo se combinó con el uso de Cetes (Basave, 1996; 86-87).

llevó a cabo a través de la adquisición de empresas; Basave cita muchos ejemplos. Entre ellos las empresas estudiadas en este trabajo: Alfa que compró en 1971 a la minera Las Encinas y en 1979 a la productora de pulpa de pino Celulósicos Centauro. Con esto, buscaba asegurar sus insumos para sus divisiones de acero y celulosa. Alfa amplió su adquisición a treinta y seis empresas, entre 1978 y 1979. Vitro, por su parte, adquirió veinte empresas y se quedó con prácticamente todo el mercado de vidrio en México; Visa compró catorce empresas y Desc, cinco.

La empresa Bimbo adoptó una estrategia de integración vertical, al comprar dos empresas de envolturas. Alfa y Visa establecieron filiales en Estados Unidos y Vitro en Guatemala y Brasil. (Basave, 1996:168-170). Aunque los grupos industriales surgieron entre los años cuarenta y sesenta, es hasta los setenta cuando lograron expandir y consolidar sus dominios en sus respectivos mercados (Basave, 1996:177).

El sector bancario también tuvo un proceso de centralización entre 1974 y 1982. Previamente, desde los años sesenta, se había incluido la centralización cuando los bancos más grandes adquirieron bancos regionales pequeños, en esta etapa se centralizaron los servicios bancarios y financieros y se conformó un grupo articulado, al igual que se dio una imbricación con los grupos oligopólicos Industriales (*Idem*, 1996:172-175).

Estas oportunidades aprovechadas por los empresarios partieron de la crisis capitalista internacional que golpeó a toda América Latina al disminuir la demanda y del precio de sus exportaciones de bienes y servicios, al mismo tiempo que incrementó el endeudamiento externo.

Pero la política de transición que planteaba devaluación, estabilización y liberación del comercio se hizo realidad en 1976 cuando el gobierno decidió devaluar la moneda, abandonar el tipo de cambio fijo y adoptar un sistema de flotación controlado. Las medidas motivaron un aumento de precios en los artículos de primera necesidad y en los insumos industriales, la fuga de capitales y el desaceleramiento de la producción manufacturera. La liberalización comercial tuvo un avance lento y se pasó de una estrategia de industrialización sustitutiva a

otra basada en el modelo petrolero exportador que condujo a la trampa de la petro-dependencia externa y la des sustitución de importaciones de acuerdo a lo reportado por Vlrreal en su análisis del 2005.

La época fue caótica: hubo contrariedades entre el Banco de México y el gobierno, que planteaban políticas diferentes (fridmanianas y keynesianas, respectivamente); el Fondo Monetario Internacional presionaba con tasas de interés elevadas y reservas obligatorias, y la CEPAL influía con una política de intervención estructural.

Las medidas del FMI triunfaron en 1976, a la vez que la administración de José López Portillo diseñaba una estrategia expansionista con base en el petróleo descubierto. El plan pretendió corregir las fallas de un sector manufacturero de muy baja competitividad, equilibrar la estructura del mercado al atacar tendencias y al articular a la gran empresa con la mediana y pequeña, establecer dos grupos de las industrias agropecuaria y metal-mecánica, y dar estímulos preferenciales (Martínez del Campo, 1985).

El gobierno pensó que la política expansionista basada en el petróleo cubriría la deuda y la industrialización del país. La expectativa permitió autonomía en las decisiones económicas y se inició una racionalización gradual del proteccionismo en vez de una liberalización. El Estado aumentó su participación en la economía, sobre todo en su inversión en el sector petrolero.

Al mismo tiempo, a principios de los ochenta, el mercado de valores en México surgió como el centro neurálgico de las finanzas nacionales en circunstancias de crisis económica. Esto se debió a un nuevo proyecto estratégico de reorganización, de las casas de bolsa, cuyo poder de intermediación representó el financiamiento interno del Estado pero al mismo tiempo tuvo un carácter especulativo, y por lo tanto de centralización y redistribución del capital ajeno (Morera, 1998:143-144, 44). Para Morera, México vivió entre 1978 y 1981 el crecimiento más intenso de su historia, lo que permitió subsanar las fracturas políticas con los grupos privados y la comunidad empresarial, quienes compraron la idea de las bondades de la estrategia petrolera.

El grupo Monterrey se dividió en dos: por un lado, el conjunto de empresas alrededor de Cervecería Cuauhtémoc, que junto con Banca Serfín constituyeron el Grupo Visa; por otro, el conjunto de empresas alrededor de la Siderúrgica Holajata y Lámina (HYLSA) y de las empresas Nylon de México y Fibras Químicas formando el Grupo Alfa.

En 1981, Alfa controlaba 150 subsidiarias, ocupaba a 49 mil trabajadores y sus ventas habían crecido al 959 % desde 1974. El grupo llevó a cabo un proceso de diversificación en múltiples ramas industriales, adquirió el 25 % de las acciones de Televisa y mantuvo diversas relaciones con empresas extranjeras.

La recesión de los países industrializados al principio de los ochenta, los cambios en el mercado petrolero y la crisis internacional favorecieron para el déficit presupuestal y la deuda externa que se había acumulado hasta ese momento. Esto se expresó con el retiro del Banco de México del mercado cambiario, la devaluación, la incapacidad de pago de la deuda y la fuga de capitales. Además, las empresas nacionales se mostraron incapaces para generar tecnología y se mantuvieron atrasadas a pesar del apoyo del gobierno, se mantuvo la actitud de dependencia continua hacia los créditos externos, así como la incapacidad de pagar las deudas, tanto las del gobierno como las de las empresas. Sin embargo, las empresas habían generado una inercia expansiva de crecimiento económico a partir de la expectativa del auge petrolero, lo que las llevó por el camino de la diversificación y de la expansión hacia el exterior (Basave, 2001: 61).

Para 1981 se evidencia la agudización de la crisis y sus verdaderas causas según Virrereal (2005:296) y con ello las contradicciones entre el gobierno y los empresarios alcanzaron su máximo nivel con la estatización de la banca y de todos los activos de los grupos financieros.

2.1.2.4. De las crisis a la apertura: 1982-1994

A partir de 1982 se inició la etapa que de acuerdo a Virrereal (2005:301) fue llamada de tránsito de la mono-exportación petrolera al despegue de la sustitución

de exportaciones para dejar en 1988 las exportaciones de petróleo como el rubro principal de generación de divisas para el país.

Esta etapa realmente comenzó con la crisis que trajo aparejada una devaluación del 500% y un ajuste de tasas de interés que elevaron el índice inflacionario. Si bien la inflación fungió como motivo de la crisis la verdadera causa se debió a condiciones macroeconómicas, estructurales e internacionales. Es decir: sobre-valoración del tipo de cambio, aumento del déficit fiscal, políticas y estrategias de industrialización y comercio exterior inadecuadas y caída del precio internacional del petróleo junto al aumento de las tasas internacionales de interés que aumentó la carga de la deuda externa y la recesión de la economía mundial (Virrreal, 2005:299).

Pero esta crisis conocida como "la crisis de la deuda" coincidió en toda América Latina y la solución para ella fue impartida por el FMI e implicó una mayor injerencia de este organismo sobre las economías, al imponer la apertura de la economía, los tipos de cambios flexibles, el desmonte de las protecciones, los estímulos y ayudas, las políticas tributarias, la desregulación financiera, la privatización, la legislación laboral y la transformación del sistema de pensiones.

Esta etapa dio lugar a un Estado neoliberal que permanece hasta la fecha. Miguel de la Madrid comenzó a impulsar políticas neoliberales 1983, con el primer periodo de liberalización de la economía "gradual", racionalización de la protección y promoción de los sectores orientados a la exportación, aunque coexistieron programas de promoción, apertura selectiva de la Inversión Extranjera Directa (IED), liberalización progresiva de las importaciones y la depreciación del peso mexicano.

El gobierno también tomó la responsabilidad de reestructurar la deuda privada y pública para proteger a los grupos económicos y restaurar la confianza de los acreedores en general y principalmente del FMI. Así, creó el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca) para proteger a las empresas endeudadas, mostrando preferencia el grupo Alfa, al cual le inyectó capital, a sus propietarios les dio la opción de recompra cuando superaran las dificultades financieras (Basave, 1996:100-101). Este esquema de protección creado por el

Ficorca⁴² representó un subsidio de largo plazo y una liberación extraordinaria de recursos para los grupos. Ofreció un esquema de política económica que dio refugio a los grupos de capital financiero privado y pasaron de una economía cerrada a una abierta lo que significó la desvinculación del capital dinero del productivo (Basave, 1996:102, 108).

Entre 1984 y 1985 el gobierno federal ofreció la venta de acciones de las empresas industriales y comerciales que pertenecían a la cartera vencida de los bancos expropiados. La preferencia estuvo dirigida, en primer lugar, hacia los banqueros y, en segundo, hacia los accionistas de las propias empresas. Pero esto dio lugar a nuevas alianzas de capitales de distintos orígenes (*Idem*, 1996:180-181). En estos años, la inversión financiera constituyó un atractivo para los grupos más importantes del país, los cuales lograron consolidarse, así como para nuevos grupos que emprendieron un proceso de integración grupal de gran envergadura, a partir de las inversiones financieras. Ejemplo de este grupo importantes es Visa (Basave, 1996:184) que con el producto de su indemnización por Banca Serfín adquirió en 1984 la mayoría de las acciones de la Arrendadora, la Afianzadora, la Almacenadora y la Compañía de Seguros Serfín También adquirió el 20 % de CYDSA, el 12.8 % de Seguros la Provincial y el 20 % de Transportación Marítima Mexicana. En 1985, además, compró la Cervecería Moctezuma.

Entre los nuevos grupos se destacó el Grupo Carso, constituido como tal en 1985 que llevó el proceso de centralización a través de la Casa de Bolsa Inbursa, y compró empresas que eran propiedad de los bancos expropiados o del Estado. Así, los grupos empresariales mezclaron su capital productivo con el financiero, se articuló la reproducción del capital que, tanto Basave como Morera, denominan capital financiero. De esta manera, los grupos empresariales son distinguidos por esta nueva articulación, que los caracteriza como grupos de capital financiero⁴³.

⁴² En el trabajo de Basave, 1996 se puede encontrar mayor información sobre cómo funcionó el programa Ficorca.

⁴³ Para mayor comprensión acerca de la relación de capitales o recursos de la empresa se puede consultar a Basave (1996) o Morera (1998).

Así, los grupos empresariales mezclaron su capital productivo con el financiero, articulándose la reproducción del capital que, tanto Basave como Morera, llaman capital financiero. De esta manera, los grupos empresariales son distinguidos por esta nueva articulación, que los caracteriza como grupos de capital financiero⁴⁴.

En 1985 México ingresó al GATT e inició un periodo de apertura con la venta de aproximadamente 253 empresas propiedad del Estado, lo que aumentó las opciones financieras de los grupos empresariales. Previamente, en 1984 el gobierno había promovido la instalación de empresas extranjeras de alta tecnología y en 1986 realizó una reclasificación de la petroquímica básica con la finalidad de ofrecer inversión al capital extranjero. Estas acciones procuraron la confianza de los inversionistas del exterior; a la vez sostener un período de protección para que la privatización de empresas públicas quedaran en manos de inversionistas mexicanos, preparar el terreno para la desregulación de la inversión extranjera que comenzó en 1989 y posterior integración comercial del país con Estados Unidos y Canadá.

En 1987 los empresarios se hallaron en un mercado tecnológica y productivamente pequeño, situación que los encerró en la especulación y la fuga de capitales ante la expectativa de otra devaluación, asimismo los ubicó en una situación de ventaja frente al gobierno, ya que criticando a éste y al PRI lograron un reposicionamiento frente al aparato gubernamental. Como expresión de las nuevas fuerzas, se hizo explícito y quedó evidente que el sector privado era un interlocutor privilegiado ante el gobierno.

En un marco de alta presión inflacionaria se elaboró un programa de estabilización antinflacionario llamado Pacto de Solidaridad Económica (PSE). Este programa fue una respuesta tanto de obreros, campesinos, empresarios y gobierno para realinear los precios relativos bienes y servicios y el ajuste a los salarios mínimos. Asimismo se redujo el gasto público y se aceleró la desincorporación de empresas públicas y la liberalización comercial.

⁴⁴ Para mayor comprensión de la relación de capitales o recursos de la empresa se puede consultar a Basave (1996) o Morera (1998).

Como expresión de las nuevas fuerzas, se hizo explícito y quedó evidente que el sector privado era un interlocutor privilegiado ante el gobierno.

En 1988, los empresarios reconocieron explícitamente la coincidencia de metas con el Estado, cerraron filas para las elecciones. La economía mixta fue aceptada por los empresarios y se diluyeron los prejuicios sobre la acción política de los empresarios (Basave, 1996:160).

La última fase del PSE llevada a cabo por Miguel de la Madrid antes de concluir su período presidencial mostraba el contexto bajo el cual dejó su administración de: lucha por el control de la inflación, mercado interno deprimido, escasez de crédito interno, pérdida de la captación financiera al desacelerar el proceso productivo, apertura comercial agresiva acompañada por el crecimiento de las importaciones de bienes intermedios y consumo final, reducción drástica de la inversión productiva y pérdida del poder adquisitivo del salario.

El contexto así dejado por Miguel de la Madrid contrasta con el activado por Carlos Salinas entre 1989 y 1994 quien activó el Plan Nacional de Desarrollo que planteaba fortalecer las finanzas públicas, canalizar los recursos a las actividades estratégicas y priorizarlas, eliminar gastos y subsidios no justificables, promover la productividad a través de la transferencia de empresas al sector privado y mejorar la eficiencia del sector público, disminuyendo su tamaño.

Bajo este programa se llevó a cabo el segundo proceso de desincorporación de empresas estatales alcanzando un resultado de 228 empresas vendidas, de las cuales 21 (en su mayoría agropecuarias) se vendieron al sector social; las 207 restantes fueron compradas por diversos grupos tanto del Distrito Federal como del interior del país. De esta manera el gobierno concluyó su retiro definitivo en treinta ramas económicas. Aunque entre 1991 y 1992 continuó con la privatización de 18 bancos, 13 de ellos fueron adquiridos por grupos financieros y cinco por grupos de inversionistas integrados por personas físicas. De todas estas ventas los bancos representaron el 58% de los ingresos que captó el gobierno por dicho concepto y si se considera la privatización de Teléfonos de México el porcentaje se eleva al 87%. Para la sociedad mexicana representó que un reducido grupo de no más de veinte personas adquirieran el control de la

mayor parte de las empresas privatizadas. Con este segundo proceso quedó plasmado la reconciliación entre el gobierno y los empresarios (Briz Garizurieta, 2005)⁴⁵. Ahora sí, los empresarios podían volver a confiar en el Estado.

En 1990, la efectividad del PSE fue refrendada con la incorporación de los representantes del capital oligopólico financiero exportador al organismo de negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, llamado Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) (Basave, 1996:187).

El pacto y la participación de los empresarios en las negociaciones entre los países expusieron a los grupos empresariales nacionales como la punta de lanza del desarrollo en la nueva política económica ante la apertura del país (Basave, 1996:189). Como lo explica este autor, el significado de los grupos empresariales hizo que el gobierno les diera prioridad para que consolidaran su presencia corporativa en calidad oligopólica, se integraran grupalmente buscando presencia en la banca y se posicionaran en sectores de actividad con mayor potencia para su proyección internacional, lo cual fue apoyado durante la primera etapa del proceso de privatización, entre 1985 y 1990.

La renta petrolera dejó de verse como fuente de ingresos y la IED se volvió la principal. Así, en 1993 se modificó la ley de IED, se amplió el rango de actividad para su participación así como el concepto de inversión extranjera (IE), como consecuencia de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio. Este Tratado permitió a México reestructurar la deuda, abrir la importación, modernizar la estructura de servicios con apoyo de ingeniería extranjera y en 1991 se abrogó la Ley sobre Registro y Control de Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas (1973). Por cierto, la desaparición de esta ley favoreció al reemplazamiento de las transnacionales extranjeras.

La etapa de 1982 a 1994 puede concluirse con dos hechos, en los cuales coinciden los autores citados. Primero, la etapa neoliberal iniciada en 1985 con la expansión exitosa de los grupos de capital financiero y, concomitantemente, el

⁴⁵ Numerosas críticas se suscitaron del segundo proceso de privatización; se puede consultar el análisis que realiza esta autora en su tesis doctoral.

abandono del resto de la economía. Segundo, la crisis de 1994, que mostró la fragilidad de la apertura con las profundas asimetrías en la economía mexicana.

Una de las explicaciones de la crisis de 1994 hecha por Virrarael (2005:605) se encuentra en los antecedentes provistos por el período 1982-1987 y un error fundamental de 1992. Dicho de otra manera, este autor plantea dos causas principales: macroeconómica-coyuntural y otra estructural.

Ahora bien, según explica este autor, "la crisis de la deuda externa iniciada en 1982 se enfrentó a un programa de ajuste recesivo-inflacionario y de devaluaciones reales en el período 1982-1987 con el objetivo de generar un superávit comercial para pagar los servicios de la deuda al capital extranjero, convirtiendo al país, como otros de la región, en exportador neto de capitales. Posteriormente, (mediante el Plan Brady en 1989) se renegoció la deuda externa mexicana, compartiendo parte del costo con la comunidad financiera internacional; sin embargo, esto implicó aplicar y "cumplir" con políticas macroeconómicas de ajuste y estabilización y de "cambio estructural"⁴⁶, que conformaron el programa o paquete de reformas económicas denominado Decálogo del Consenso de Washington".

De hecho se logró sanear las finanzas públicas y obtener superávit fiscales y reducción la inflación a un 12% para 1992 porque la política macroeconómica estuvo anclada en el tipo de cambio para evitar la inflación, pero provocó sobrevaluación y condujo a un creciente y continuo déficit externo en la balanza de pagos en cuenta corriente que fue insostenible porque se financió con capital externo atraído por las altas tasas de interés que se prometió, volátil de corto plazo y "deuda interna" líquida nominada en dólares, lo que provocó la maxidevaluación de más de 100%.

Según Villarreal hubo un error fundamental como una segunda causa de la crisis de 1994: no haber reconocido el éxito de la política de estabilización en 1992, la cual había bajado la inflación y el déficit y requería tener prioridad en el equilibrio de la balanza de pagos y flexibilizar el tipo de cambio, aún más cuando

⁴⁶ El cambio estructural consistía en tres políticas: desprotección vía liberalización comercial, financiera y de inversión extranjera; desregulación vía la liberalización de los mercados internos y desestatización vía privatización de las empresas públicas.

la apertura comercial permitió “controlar y regular” los precios internos a través de la competencia de los precios internacionales; pero esto no sucedió y se produjo la recesión económica más profunda desde la Gran Depresión, se perdió un millón de empleos y se retornó a la inflación (52%) y la deuda externa lo que, ante las limitaciones del FMI, llevó a México a aceptar el programa de apoyo de los Estados Unidos.

Los grupos de capital financiero nacionales consiguieron reorganizarse, participar en el proceso de privatización, socializar (va el punto o no) la propiedad a través de la emisión de acciones y centralizar el control a través de la formación de controladoras (Basave, 1996: 237).

Los logros conquistados por estos grupos les permitieron transformarse en conglomerados industriales, comerciales y de servicios y, a la vez, avanzar hacia la transnacionalización (Morera, 1998:34). Sin embargo, dejaron de ser considerados como el motor del desarrollo nacional o de crecimiento, tal como habían sido considerados por los diferentes gobiernos (Basave, 1996). De 1994 en adelante, los grupos empresariales nacionales continuaron su proceso evolutivo buscando convertirse en transnacionales en medio de un proyecto económico que trajo una acelerada extranjerización de las actividades económicas, principalmente en los sectores modernos, de alta tecnología y del sector financiero y, donde los empresarios nacionales si bien sintieron los estragos de la competencia al perder bancos o vender sus empresas también supieron acomodarse al buscar alianzas para crecer o evitar desaparecer.

2.2. La transnacionalización de la empresa mexicana

Al considerar los antecedentes previos es posible ver que tomó mucho tiempo la formación y el desarrollo de las grandes empresas hasta llegar al tamaño de empresas transnacionales de hoy en día.

La empresa ha pasado por diferentes etapas de crecimiento según el momento histórico y, por la misma razón, ha adoptado concepciones distintas como: “la gran empresa”, “grupos de capital financieros”, “grandes empresas” o

“empresas transnacionales”. En este sentido, la evolución de la empresa mexicana tuvo etapas diferenciadas, desde el punto de vista de Morera (1998). Se pueden distinguir tres etapas: la primera, el nacimiento de las empresas; la segunda, el paso de empresas a grupos o conglomerados y, con ello, a grandes empresas nacionales, y la tercera, el paso de grandes empresas a transnacionales.

2.2.1. De empresas a grandes empresas nacionales

Como ya se expuso, el inicio de la actividad empresarial en el país se originó antes y durante el porfiriato⁴⁷, al tener como ejes la industria de la transformación y el sector comercial. De esta manera inició el proceso de acumulación privada del capital en México.

A estos inicios de la empresa les sigue el proceso de concentración y centralización del capital,⁴⁸ bajo el esquema de organización económica de los conglomerados, similar al de los países altamente desarrollados o grupos monopólicos modernos. A escala nacional, la transformación de algunas empresas en grupos se registra a partir de los años sesenta y setenta, cuando estas organizaciones económicas adoptan acepciones indistintas de grandes grupos empresariales (Garrido, 1998), grupos de capital financiero (Basave, 1996, Morera, 1998) o grandes empresas nacionales (Pozas, 2002).

El siguiente conjunto de elementos es, para Morera (1998: 27), lo que distingue el paso de las empresas individuales a grandes empresas o grupos:

1. La organización del capital (financiero, productivo y comercial).
2. La gestión (estrategias de inversión, productivas, financieras y patrimoniales).

⁴⁷ Y, aunque las primeras bases de la actividad empresarial se ubiquen en ese periodo, esto no significa que anteriormente no existieran industrias o empresas en el territorio mexicano, ni implica que otras no pudieran surgir en etapas subsiguientes. Lo importante es que es a partir de esa época cuando se dan las condiciones que van a permitir un desarrollo industrial o empresarial, así como una mayor participación de este sector en la economía nacional.

⁴⁸ Por concentración y centralización del capital, Morera se refiere a la valorización privada de la riqueza en cuanto a las formas patrimoniales de propiedad y control que adopta el capital social, y al conjunto de capitales propios y ajenos que, en su forma dineraria, posibilitan el financiamiento de una inversión, ya sea productiva, financiera o patrimonial (Morera, 1998).

3. Las formas de financiamiento privilegiadas en relación al resto de la comunidad empresarial.
4. La propiedad y control.

La diferencia entre los conceptos *grupos empresariales* o *grupos de capital financiero* es la siguiente: Garrido (1998) utiliza el criterio de clasificación de la empresa por su actividad o giro principal, mientras que Basave (1996) y Morera (1998) usan el concepto de grupo de capital financiero para explicar el cambio de empresas individuales a grandes empresas o grupos, desde el concepto de capital financiero.

La definición de *capital financiero* tiene su fundamento en la capacidad de valorización del capital en distintas esferas económicas, en términos de su articulación accionaria, concepto que rebasa al de empresa individual.

Para Basave y Morera, la naturaleza original de la empresa no se abandona. Simplemente, ésta tiene más libertad para transformar en cualquier momento su capital dinero, y vincularlo o no a la producción, según la coyuntura.

Estos autores resaltan el carácter de valorización de capital en distintas esferas económicas, porque son éstas, y no la clasificación en función del giro empresarial, las que distinguen el paso de empresa individual a grupo.

De cualquier manera, ambas acepciones señalan al mismo conjunto de empresas nacionales que crecen y son llamadas grandes empresas, pero explican el crecimiento de las empresas bajo teorías distintas.

Por un lado, Garrido (2000) analiza las teorías sobre la empresa, muchas de las cuales se han desarrollado en el primer capítulo, y encuentra que las mismas fueron concebidas a partir del desarrollo de empresas transnacionales extranjeras desde la visión neoclásica. Por lo tanto, define a la empresa, particularmente a la latinoamericana, como una organización jerárquica compleja, que evoluciona a partir de factores y condiciones propios de operar en ambientes diversos.

Para Garrido, el ambiente es muy importante para comprender a las grandes empresas mexicanas, porque considera el entorno institucional-político del país, las condiciones de las industrias y sectores donde concurren las

empresas, la interacción de estos elementos a escala nacional e internacional, y la economía global.

Por otro lado, autores como Basave (1996) y Morera (1998) retoman las categorías de capital financiero y grupo de capital financiero para explicar, desde una visión marxista, los cambios que se dan en las grandes empresas mexicanas.

Para ambos, los grupos empresariales, grandes empresas mexicanas o grupos de capital financiero son sociedades por acciones que controlan subsidiarias integradas bajo mandos centrales (*holdings* o controladoras), que históricamente se han asociado con el capital privado nacional o extranjero. La diferencia con los conglomerados de países desarrollados está en el carácter de la propiedad y el control de las empresas que integran al grupo.

A partir de los años ochenta se produjeron importantes cambios, tanto a escala nacional como internacional; entre ellos está el proceso de liberalización de las economías latinoamericanas, especialmente de la mexicana.

De acuerdo con los antecedentes vistos, las políticas económicas de reforma estructural del régimen de acumulación o liberalización de la economía buscaron apoyar y promover al sector empresarial de mayor peso en la economía: el formado por las empresas transnacionales extranjeras y el grupo importante de empresas nacionales.

Para Garrido (1999), las políticas públicas aplicadas por los diferentes gobiernos mexicanos siempre buscaron, directa o indirectamente, promover y potenciar las tendencias de crecimiento de las empresas. Pero, en los años ochenta (particularmente a partir de 1988, como lo señala este autor), las políticas apoyaron en forma más decidida a la expansión de las grandes empresas nacionales.

El conjunto de acciones o medidas económicas, según Garrido (1999), se orientó hacia la modificación de las condiciones de competencia y hacia la promoción del liderazgo de las grandes empresas. Las condiciones de competencia cambiaron de una economía cerrada con intervención estatal a una abierta, desregulada y con predominio de las empresas privadas. La promoción del liderazgo se basó en reiterados rescates gubernamentales promovidos por el

Ficorca y el Fobaproa⁴⁹ ante los niveles de endeudamiento sostenidos por los grupos empresariales.

Algunos resultados sobresalientes de estas acciones de gobierno fueron:

1. La consolidación de los grupos financieros, que tuvieron acceso a condiciones financieras privilegiadas, así como a los mercados de capitales, con lo que pudieron apoyar sus procesos de inversión.
2. La entrada de Inversión extranjera, a raíz de la apertura unilateral al comercio exterior, la cual se acentuó con la sanción del Reglamento a la Ley sobre inversión extranjera directa (1989) y la reforma a la Ley en 1993. Las grandes empresas nacionales fueron estimuladas para implementar estrategias más complejas y novedosas⁵⁰, dirigidas a la internacionalización de sus inversiones directas.

Durante los años noventa, especialmente después de la crisis, los grupos empresariales tomaron una posición más que coyuntural. De acuerdo con Basave (2000) consistió en que los empresarios buscaran el posicionamiento en los mercados externos al realizar inversión extranjera directa.

Los autores citados intentaron explicar los cambios de la gran empresa mexicana en esos años. Cada uno de ellos considera indicadores diversos, pero todos coinciden en que el proceso de internacionalización de la gran empresa mexicana derivó en conceptualizarla como empresa transnacional de alcance regional.

Las características de la empresa transnacional mexicana que la distinguen de la de los países desarrollados tienen, al menos, tres rasgos fundamentales:

4. Crecimiento regional respecto del alcance.
5. Organización vertical, horizontal o de tipo conglomerado que prevalece hasta ahora, pero sin rasgos de una integración más compleja.

⁴⁹ Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa)

⁵⁰ Para más detalle sobre las estrategias implementadas por los grupos organizacionales se pueden revisar los trabajos de Garrido, Basave, Morera y Simensen de Bleike (2001).

6. Actitud cauta de la mayoría de las empresas transnacionales mexicanas en materia de tecnología, ubicándose en sectores de tecnología madura.

Otras fuentes de información, como la revista *América Economía*, se refieren a las grandes empresas mexicanas utilizando el término de *multilatinas*, para indicar el alcance regional de éstas.

La revisión teórica realizada en el capítulo anterior resalta la dificultad para establecer los límites entre los distintos conceptos con que se pretende identificar a la empresa pero coexisten características que se mezclan, la homogeneización no es absoluta, ya que tiene que ver con factores múltiples, como el origen, el tamaño, el sector, las tecnologías, entre otras.

La síntesis realizada hasta ahora permite hacer la presentación de las dos primeras etapas de los grupos estudiados (el nacimiento y la formación como grupos), para luego exponer la tercera: el proceso de internacionalización y, con él, el nombramiento de empresas transnacionales.

2.2.2. De grandes empresas nacionales a transnacionales

La discusión de los antecedentes de los grupos empresariales muestra las condiciones de capitales, tanto dinerarios, productivos como sociales⁵¹, acumulados por los empresarios. Esta acumulación manifestó su mayor auge a partir de la gradual integración del país en la economía mundial.

Autores como Morera, Basave, Pozas y Garrido que trabajan acerca del tema, coinciden en que las grandes empresas nacionales tomaron un notable

⁵¹ Aquí se considera al capital más allá del capital social con que parte una empresa al iniciar sus actividades y que contablemente figura en los estados financieros. Se entiende por capital social el complemento contextual del capital humano (Burt, 2000); de acuerdo con el planteamiento de Buró, el capital social está conformado por los productos que emergen de la relación existente entre los miembros de una red. Por otro lado, Bourdieu (1992) define al capital social como la suma de los recursos, reales o virtuales, que hacen crecer a un grupo o a un individuo, en virtud de que se posea una red duradera de relaciones más o menos institucionalizada, con reconocimientos y reconocimientos mutuos.

impulso a partir de los años noventa, especialmente después de la crisis, e iniciaron un proceso de intensa expansión nacional y regional.

Las empresas utilizaron diversas estrategias para este proceso de expansión, entre ellas la IED y las relaciones de alianzas las preferidas. Durante los años noventa, muchas dejaron de ser grandes empresas y se convirtieron en transnacionales reconocidas. Proceso que ha sido motivado por políticas gubernamentales específicas. Aun cuando los periodos históricos revisados muestran que las políticas públicas acompañaron siempre al sector empresarial, en los noventa se volvieron más activas, al buscar, directa o indirectamente, promover y potenciar las tendencias de expansión de las grandes empresas nacionales.

Garrido (1999) señala que estas políticas públicas tuvieron un peso mayor que las anteriores, impulsaron a las empresas a alcanzar un mayor tamaño y éstas aprovecharon la oportunidad de subsanar sus reiterados endeudamientos con programas de rescate realizados por el gobierno como el FICORCA 1983, el PES en 1988, el FONAPRE en 1986 y el FOBAPROA en 1990⁵². Las reformas⁵³ llevadas a cabo por el Estado en los años ochenta y noventa prepararon las condiciones para que las grandes empresas buscaran su propia internacionalización.

Las empresas aprovecharon el entorno y decidieron consolidar su mercado interno en la línea de productos maduros en que cada una estaba, además se diversificaron hacia nuevos mercados, algunas de ellas en líneas de productos más dinámicos como el grupo Carso en el área de las telecomunicaciones. También implementaron estrategias de inversión en otros países, establecieron

⁵² Los grupos seleccionados, según cifras oficiales, representan el 71 % sobre el total de la deuda Ficorca. Este porcentaje se eleva si se suman Alfa y Vitro, que no figuran en las listas oficiales pero que tenían deudas similares a la de Visa. Véase mayor detalle en el análisis e investigación de Basave (1996). En el caso del Fobaproa, las listas a disposición no son oficiales, sólo se puede inferir que las empresas estudiadas participaron al adquirir o al aliarse con la banca, como en los casos de Vitro-Serfin, Visa-Bancomer, Desc-InverMéxico y Gruma-Banorte. Esto no excluye a las restantes empresas, las cuales pudieron haber estado dentro del conjunto empresarial que gozó de los apoyos y beneficios del programa.

⁵³ Específicamente, las reformas que se refieren al proceso de privatización, la reforma al sistema financiero, la apertura comercial con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y las modificaciones a la ley de acceso de IED al país.

diversas alianzas estratégicas, lo cual les permitió alcanzar un mayor tamaño, tener presencia en otros países e incrementar su rentabilidad.

La empresa Gruma inició sus primeras inversiones fuera del país en los años setenta, mucho antes de la apertura comercial del país, al establecer una planta de producción y venta de tortillas de maíz en Estados Unidos, en 1977. Durante los años ochenta aumentó sus inversiones cuando estableció en 1982 una planta en Estados Unidos y otra en Honduras en 1987. En la década de los noventa, Gruma intensificó su presencia fuera del país, se expandió a El Salvador, Guatemala, Venezuela, Costa Rica e Inglaterra.

El resto de empresas estudiadas inició, en los años noventa, su incursión en otros mercados, excepto Vitro, que lo hace en 1989 al comprar el segundo mayor productor de envases de vidrio de Estados Unidos; Anchor Glass. Aunque cinco años después Vitro se dio cuenta del fracaso de su adquisición, suceso que no representa una piedra en el camino para dirigirse hacia otros mercados.

De acuerdo con el enfoque de Dunning, Garrido (2000) analiza la internacionalización bajo cinco elementos tipológicos: el alcance de la internacionalización, el tipo de producto, el tipo de producción industrial, el tipo de integración internacional y las modalidades con que cada grupo participa en la producción internacional.

Basado en este conjunto de indicadores, el autor llega a concluir que, entre las empresas de su muestra: Carso, Vitro, Bimbo y Gruma alcanzaron un tipo de producción de especialización racionalizada. En el caso de Carso, el grupo aplicó una estrategia de internacionalización vía la IED en el negocio de telecomunicaciones, lo que le obligó a reestructurarse profundamente.

El autor agrega que la exitosa internacionalización de Gruma y Bimbo las hizo confrontarse en un mismo proceso de competencia que se presentó a lo largo de los mercados regionales en los que penetraron a través de la IED.

Bimbo hizo inversiones hacia el norte teniendo en cuenta las ventajas de la vecindad con Estados Unidos y la comunidad hispana en ese país. Para dirigirse hacia el sur, aprovechó factores como la comunidad cultural, el idioma y los

hábitos de América Latina, tanto de consumo como de estilos de negocios (Garrido, 2000).

El estudio también revela que, en gran parte, las compras de empresas o de activos locales fueron hechas como inversiones a largo plazo. Los empresarios esperaban que, al pasar el tiempo, estas inversiones les darían ventajas propietarias destacadas, como la capacidad organizativa, la tecnológica de producción, administración y distribución.

En materia de tecnología —de acuerdo con un estudio anterior sobre Alfa, Vitro, Desc, Carso, Cifra y FEMSA, realizado por la autora de esta tesis— se encontró que todas las empresas recurrieron a importantes inversiones para superar el atraso.

La apertura económica favoreció las grandes inversiones en modernización, debido a que se abarataron los precios de los bienes de capital de origen extranjero. Los grupos seleccionados reportaron, durante toda la década de los noventa, inversiones de este tipo. Incluso formaron parte de su estrategia principal, la llevaron a cabo a través de licencias, convenios de transferencia, asistencia técnica o alianzas.

Para las grandes empresas mexicanas, la modernización ha significado una renovación, ampliación y actualización de la tecnología, para obtener menores costos y mayor producción. Sin embargo, la modernización no les ha representado la generación de tecnología propia.

La generación de tecnología de las empresas Alfa, Visa, Vitro, Desc, Cifra y Carso se encuentra supeditada no sólo al contexto nacional, sino, lógicamente, a la ubicación sectorial en que se encuentran: áreas productivas-manufactureras y de servicios, sectores maduros de tecnología media-alta y baja. Si bien es cierto que Carso y Alfa, únicas empresas de la muestra, extendieron sus actividades principales a sectores más dinámicos, como las telecomunicaciones, también es verdad que tampoco desarrollaron tecnología, más bien la adquirieron de sus socios tecnológicos.

No obstante, para fundamentar esta afirmación, se revisaron los esfuerzos de las empresas por generar tecnología, para ello se examinaron las patentes

registradas en la base de datos de patentes (IMPI⁵⁴, 1998) Alfa, Vitro y Desc fueron las empresas que más esfuerzo registraron, destacando Alfa en primer lugar. Asimismo se observó que se obtienen más patentes en el extranjero que en el país, lo cual puede ser un indicador de que las empresas no requieren de protección en el mercado doméstico, pues son líderes monopólicos en los segmentos de los mercados donde operan. Otro comportamiento visto es que el esfuerzo patentador fue mayor en los años ochenta que en los noventa, lo cual indica que la apertura comercial hizo que las empresas realizaran grandes inversiones en bienes de capital para ampliar su capacidad productiva, situación que en los ochenta, debido a la crisis económica, no se pudo efectuar.

En este mismo sentido de constatación de datos, se revisaron las certificaciones y se comprobó que los empresarios comenzaron a tomar conciencia acerca de sus empresas y del concepto de calidad de empresa a partir de 1994.

Estas observaciones en tecnología podrían respaldar afirmaciones como la de Capdevielle (2000), en el sentido de que las actividades con tecnologías de productos maduras no generan un alto nivel de innovaciones, o bien, éstas son fáciles de imitar y tienen su origen, por lo general, en proveedores externos a la industria. Presentan, además, menor dinamismo, y no generan rentas tecnológicas significativas.

Las seis empresas señaladas muestran un desarrollo incipiente de tecnología, lo que refleja las consecuencias de la apertura y las políticas que siguieron y cómo afectaron el desarrollo tecnológico del sector industrial. Además, el hecho de que los flujos de la IED permitan la entrada y renovación de la tecnología, genera dependencia. A ello se suma la falta de articulación entre sectores, la incapacidad de los productores nacionales para alcanzar una frontera tecnológica que se desplaza en forma acelerada, el poco sustento en desarrollo científico y la situación nacional en su conjunto. Todo esto merma las posibilidades

⁵⁴ IMPI son las iniciales de la Base de Datos de Patentes, 1998 a nivel mundial (www.patents.ibm.com)

de generar sinergias y externalidades tecnológicas que puedan ser empleadas por la sociedad.

Por lo que refiere a Bimbo, el estudio de Garrido indica que esta empresa opera en un 20 % con tecnología propia. Diseña su propia tecnología, especialmente en Centroamérica, en conjunto con centros de investigación y universidades del país, sin adquirir obligaciones con socios tecnológicos del exterior (*Idem*, 25,39).

Finalmente, es importante destacar un hecho interesante, que muestra desde otro ángulo el alcance logrado por las grandes empresas nacionales: la enorme brecha entre éstas y las empresas medianas y pequeñas. Al respecto, Pozas (2002:226) señala que la estructura de integración vertical lograda por las grandes empresas mexicanas relegó a las empresas pequeñas y medianas a suplir productos y servicios de bajo valor agregado. Esto es porque las grandes empresas, debido a su alto nivel de integración vertical, pueden abastecerse de sus subsidiarias, de empresas extranjeras o de otras empresas nacionales, pero también grandes. Es decir, las grandes empresas ocuparon los eslabones de la cadena que en otros países ocupan las pequeñas y medianas empresas.

Pozas explica que esta situación representa uno de los principales obstáculos para el desarrollo de un liderazgo efectivo por parte del sector privado (Pozas, 2002:228). Sin duda, hubo empresas que lograron convertirse y ser reconocidas como transnacionales, pero, la dinámica de este sector moderno se distanció de la economía como un todo y en el ámbito nacional esto trajo la concentración de la riqueza y la desigualdad social.

Por consiguiente, se profundizaron condiciones de arrastre en la economía que no fueron precisamente las óptimas para el desarrollo del país. Como señala Basave (1996:249), estas condiciones significaron la prosperidad de un sector privilegiado, paralelamente al deterioro del resto. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la empresa transnacional en México, ya que la historia ha demostrado el enorme impacto social que ésta tiene. El futuro dirá si la empresa transnacional contribuirá a crear un entorno más equitativo y próspero para el país.

2.3. El Impacto de las ET mexicanas

Tanto desde la perspectiva económica como desde las relaciones internacionales, la importancia de la ET es ampliamente aceptada y reconocida. Actualmente, nadie pondría en duda o discutiría el rol particularmente importante que ostenta la ET en la economía global, pues es un actor esencial en el proceso de globalización y, como escribe Porter (2001), un jugador estratégico en el juego de la competencia económica internacional.

Para Gilpin (2000, 2001), la creciente importancia de la ET alteró profundamente la estructura y el funcionamiento de la economía global. Una razón de la importancia de la ET radica en que, a través de los flujos de la IED, distribuye globalmente sus actividades económicas y, como resultado de ello, no se distingue el comercio internacional tradicional.

Para Krugman y Obstfeld, el principal efecto está sobre la distribución doméstica del ingreso. Además, el impacto significativo que tiene la naturaleza oligopólica de la ET sobre los patrones comerciales y la ubicación de la actividad económica. Por consiguiente, las actividades de la ET tienen un profundo impacto en las relaciones económicas internacionales. La ET no busca solamente sustitutos para comerciar y obtener beneficios inmediatos, también intenta ampliar su poder y control sobre las economías extranjeras en que opera. Situación que está presente en la influencia de la ET para cambiar leyes o regímenes comerciales, así como para modificar las condiciones de competencia internacional, buscando mejorar su posición a largo plazo. Para fines prácticos, se pueden ordenar los impactos en función de su carácter económico, político, social y ecológico. A su vez, se puede decir que en el orden económico se reúnen la mayoría de los impactos, y que constituye el centro desde donde se proyectan o se articulan con otros. Por ejemplo, la base productiva-financiera, y ésta a su vez, en términos de tecnología, sistemas productivos, encadenamientos y desempeño empresarial; la competencia, y las políticas económicas.

Los grupos empresariales, tanto nacionales como extranjeros, son ejemplos contrastantes en aquellos indicadores. Las empresas extranjeras en el país

expandieron sus operaciones y emprendieron una significativa reorganización industrial en muchas áreas, la cual incluyó: 1) la modificación del papel de las compañías filiales, 2) las normas de desempeño y 3) la estructura de relaciones dentro de las redes de matrices y filiales. Tales son los casos de la industria automotriz y electrónica, que son sectores del país desarrollados completamente por el capital extranjero y que, de acuerdo con Dussel (1998), cumplen un papel importante en el crecimiento de las exportaciones manufactureras de México, la inserción competitiva del país en los mercados internacionales, el proceso de modernización industrial, la alta competitividad demostrada en los mercados internacionales y el nacional, así como el profundo proceso de reorganización industrial del país.

En contraste, las grandes empresas mexicanas suscitan comentarios de diversa índole. Para comenzar, el grupo de grandes empresas mexicanas desarrolló un grado de interdependencia oligopólica a través de su historia, el cual, que según Basave y Morera, tuvo las siguientes características:

1. Un intercambio de información a través de una red de consejeros de administración, ligado a los grupos e intereses comunes que confluyen en las asociaciones empresariales que representan.

2. Esto se hace posible, por un lado, dada la similitud en la capacidad financiera a la que arribaron tales empresas, y por otro, dada la cohesión de la red de consejeros, parentesco, influencia o amistades que socializan entre ellos las estrategias de inversión financiera.

3. Un efecto multiplicador, derivado de lo anterior, que históricamente se mostró enorme y de gran impacto a nivel nacional. Un impacto inmediato se ve en el pequeño inversionista que no cuenta con el debido y oportuno acceso a la información, tampoco conoce los instrumentos y opciones adecuadas y mucho menos tiene la flexibilidad que ofrece la liquidez, por lo que no puede beneficiarse de la misma manera que las grandes empresas. Éstas no sólo son propietarias de aquellos conocimientos, sino que desarrollan destrezas, habilidades e influencias con el gobierno, para entrar y salir de los mercados y para beneficiarse de ambas

operaciones a costa de una desbocada y tardía entrada del resto (Basave, 1996:152-153).

4. La presencia de estas condiciones permitió que las empresas nacionales desarrollen un crecimiento y una fuerza económica que imponen a la sociedad pagar altos costos, que no cuenta con un mercado desarrollado de bienes y consumo. La sociedad se ve obligada a fomentar los monopolios u oligopolios, cuya fuerza de arrastre no permite el desarrollo de una competencia endógena.

5. El comportamiento empresarial, tanto productivo como financiero de la empresa mexicana, propició las reiteradas crisis económicas (al amparo de los apoyos gubernamentales). Además, como sostienen los autores citados hasta aquí, los grupos de capital financiero elegidos por el gobierno como la esperanza de desarrollo del país acentuaron aún más las condiciones de atraso. De esta manera, tanto el gobierno como la empresa abandonaron al resto de la economía, al establecer profundas asimetrías entre las empresas nacionales y extranjeras, tanto tecnológica como productivamente y entre los sectores de la comunidad empresarial mexicana. Esa brecha abierta entre la pequeña y la mediana empresa ha crecido a través del tiempo, lo que afecta al resto de la sociedad, pues cada vez vive más expuesta a la inseguridad y la delincuencia que conlleva la inestabilidad laboral.

El poder económico que ostentan los grupos de capital financiero se ha conformado a través de todo un proceso que les permitió acumular grandes recursos económicos, obtener una enorme capacidad productiva y poseer activos que alcanzan decenas de millares de millones de pesos. Estas características, como sostienen Cordero y Santín (1986:212): "hacen de esta fracción un factor de presión económica muy importante, sobre todo cuando existen divergencias en política económica con el Estado". A pesar de las transformaciones económicas internacionales y de las diversas coyunturas internas por las cuales atravesaron las transnacionales mexicanas, sus dirigentes han actuado como formidables grupos de poder al ejercer presión sobre el gobierno, o se han valido de la intermediación de las organizaciones patronales más importantes del país.

Ese poder económico que llegan a poseer las transnacionales mexicanas al iniciar el siglo XXI les confiere una gran autonomía con respecto a la política económica del país. Estas empresas podrían invertir y crecer sin depender necesariamente —a diferencia de otras fracciones de la burguesía— de la acción estatal. Parafraseando a Cordero y Santín (1986:212 y 213), estas empresas son las que se benefician mayormente con las políticas gubernamentales. El hecho de que las empresas tengan una hegemonía sobre las demás fracciones de la burguesía, así como el que mantengan una autonomía considerable respecto al gobierno, no hace que sus intereses políticos e ideológicos disminuyan.

Estas relaciones entre el empresariado y el Estado han mantenido al resto de la sociedad impotente y alejada de sus esperanzas de generar cambios, más aún cuando hay tanta inequidad en la distribución del capital.

El impacto político de las empresas se muestra en su relación con el Estado. Los antecedentes son muchos, pero a partir de los años ochenta, estos grupos de capital se han convertido en los interlocutores naturales privilegiados del sector privado con la fracción gobernante del Estado. Relación que tuvo repercusiones en los grupos de capital financiero oligopólico y se manifestó a través de: 1) el pacto de solidaridad económica de 1987, 2) las nuevas alianzas entre empresas y el presidente Carlos Salinas de Gortari, y 3) la integración del capital oligopólico financiero exportador en dos organismos mixtos de negociación.

El Pacto de Solidaridad Económica de 1987 se logró por las presiones financieras y fue la primera evidencia de la fuerza política por parte de los empresarios. Significó una concertación de fuerzas en materia de política económica entre el capital y el Estado, y como consecuencia, se reconfiguró la composición y el peso específico de los actores. Según cuenta Basave (1996:158), el Estado negoció, dada la proximidad de las elecciones, la cesión abierta del poder de decisión económica, a cambio de la posibilidad de recuperación del consenso político que asegurara la permanencia en el poder. Además de los dos actores mencionados, también participó el Congreso del Trabajo, pero en realidad, predominaron los representantes de las organizaciones

empresariales dominantes dentro del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)⁵⁵ y el gobierno, fueron los que predominaron. Al momento de firmarse el pacto, El CCE representaba a los sectores más dinámicos y a los principales exponentes⁵⁶ de la tensión financiera con el Estado.

Un hecho de concertación de esta naturaleza impactó en las medidas económicas, se frenó la inflación y se reestructuró la economía a mediano plazo en un esquema de apertura con el exterior, incluyendo la desincorporación de empresas estatales. La concertación trajo beneficios para las grandes empresas, pero al mismo tiempo, perjudicó a las pequeñas y medianas empresas que se vieron "en peligro de extinción". El pacto transfirió el peso acumulado de las crisis a la sociedad en general (Basave, 1996:159).

Como consecuencia del Pacto, las empresas y el presidente Carlos Salinas de Gortari, fijaron nuevas alianzas de coparticipación en la conducción del nuevo modelo de desarrollo. Incluso, los empresarios figuraron en los cuadros de la administración pública.

En 1990, el capital oligopólico financiero exportador estuvo integrado por dos organismos mixtos de negociación: la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) y el Comité Asesor del Tratado de Libre Comercio. A su vez, la COECE fue integrada por CCE, y de esta manera se dejaron fuera, abiertamente, a las asociaciones empresariales de la pequeña y mediana industria nacional, al sector agropecuario y a las poblaciones rurales (Basave, 1996:187,189).

Sin perjuicio de lo expuesto, las empresas nacionales representaron el impacto mexicano de inserción Internacional. Esto se demuestra con los efectos que tuvieron las inversiones realizadas por las empresas mexicanas en empleo, comercio interno y externo, relaciones con proveedores y concentración de capacidades en las economías en que actúan.

⁵⁵ El CCE había sido creado en 1975, y aglutinó al conjunto de las organizaciones empresariales con nivel nacional, exceptuando a las del sector agropecuario. Su formación expresó el proceso ascendente de politización del empresariado nacional, ante los enfrentamientos con el régimen del presidente Luis Echeverría (Basave, 1996:158).

El impacto que actualmente tienen como empresas transnacionales se ve reflejado en la contribución que ofrecen a la integración productiva regional. En este sentido, Garrido (2000:4,41) estudió la penetración de los grupos Gruma y Bimbo en Costa Rica. Ambas entraron al mercado cuando sus propietarios compraron tres y dos empresas locales respectivamente. Las repercusiones de esta acción fue muchas panificadoras existentes decidieron retirarse del sector, mientras que otras desarrollaron contraofensivas exitosas frente a las empresas llegadas. A su vez, la competencia no se dio solamente entre los nuevos inversionistas y los empresarios locales, sino también entre éstos últimos.

El presente trabajo muestra que las empresas mexicanas contribuyeron al aprendizaje organizacional y laboral que transfiere saberes y habilidades productivas al personal, luego permean al conjunto de la comunidad. Con ello las empresas están incrementando la eficiencia económica y la construcción de un tejido más integrado de producción sub-regional en América (*Idem*, 43).

Otro ejemplo ya citado es el grupo Carso que tiene una fuerte presencia regional que llevó y que continúa promoviendo, gracias a las compras bursátiles que realiza para ampliar mercados. Recientemente, en el 2004, el empresario Carlos Slim ganó la primera batalla en el mercado brasileño, al disputar la compra accionaria de Embratel frente al consorcio Calais, encabezado por Telefónica de España. El gabinete del presidente brasileño Luís Ignácio Lula Da Silva se dividió, pues había miembros a favor y en contra de la compra por parte de Telmex (Muñoz, 2004).

Respecto al carácter social del impacto de las empresas, la revista *Mundo Ejecutivo* lanzó un estudio hecho con base en diez principios básicos que comenzaron a circular a nivel mundial. La responsabilidad social se entiende como el compromiso manifiesto de las empresas por contribuir a la solución de los problemas de la comunidad donde operan, por preservar el medio ambiente y por llevar una relación transparente y justa con proveedores, accionistas y empleados.

⁵⁶ Los principales exponentes a los que se refiere el autor citado son: la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, la Asociación Mexicana de Instrumentos de Seguro y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (*Idem*).

El grupo de trabajo de la revista no ha llegado a establecer un patrón de estrategia global de responsabilidad social de las empresas, porque el proceso de investigación de la revista apenas comenzó en el año 2000. Sin embargo, la publicación sostiene que se puede ver un perfil orientado hacia dos direcciones: las empresas que se dedican a la filantropía y las que procuran la preservación del medio ambiente. El indicador es relativo: cada empresa vive desde su propia perspectiva la motivación hacia la responsabilidad social. Empresas como IBM consideran que no necesitan de ninguna certificación al respecto, debido a que, según ellas, realizan una labor social intrínseca y prefieren apoyar programas que pagar los trámites de una certificación. Otras empresas se están uniendo para apoyar el programa de responsabilidad social de las fundaciones a gran escala.

En el siguiente cuadro se pueden observar los Indicadores de responsabilidad y participación social de siete de las ocho empresas estudiadas: Femsa, Gruma, Alfa, Bimbo, Telmex, Vitro y Wal-Mart de México.

39	Bimbo	Alimentos	15,669	1,914,322	Educación, deportes, nutrición, salud, economía, alimentación	Población en general, principalmente de escasos recursos	5/ND	México, urbano, rural e indígena	1945	Desarrollo de microregiones en extrema pobreza/Programa Integral de Nutrición/Reforestamos México, AC/TEC Milenio/Programas de rescate ecológico	No	No	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural/Instituto Crisol/Cruz Roja/Escuela Bancaria/La comunidad Tarahumara	ISO 9000:2000, HACCP, Industria Limpia	ESR 2001-2002-2005/Mejoras Prácticas de RSE 2002
93	Telmex	Telecomunicaciones	27,580	19,835,418	Educación, investigación, salud, nutrición, desastres naturales, deportes y Centro Histórico del DF	Población en general	10/330,000	Veracruz, indígena, rural y urbana	1996	Becas/Donativos de cómputo y lentes a escuelas/Cirugías Extramuros, Donación y Trasplante de órganos y Tejidos/Apoyo a desastres/Museo Soumaya/Programa centro Histórico del DF	si	Si: Fundación Telmex	Fundación Eudes/Cruz Roja/Asoc. Mex. de Ayuda a Niños contra el Cáncer/Fundación Interamericana Anáhuac para el Desarrollo Social/De los de Luz/Tikos/Academia Mex. De Cirugía	NA	ESR 2001-2002-2003-2004-2005-2006
96	Vitro	Vidrio	4,926	397	Medio ambiente, educación	Niños	60/ND	10 Estados rural, urbano	1984	52 programas de reciclado de vidrio y de ahorro de energía/Modelo de administración AST/Actividades de conservación ambiental	NO	No	ND	Premio Estatal de Ecología 2003 (Parque Ecológico Chipimque)	Premio Iberomericano a la Calidad/Premio N.L. a la Calidad/Premio Nat. De Calidad
99	Wal-Mart	Comercio	123,033	5,272	Educación, nutrición, salud, economía	Todas las edades	4/480,000	México, rural, urbano e indígena	2003	Donadores de productos percederos para Bancos de Alimentos/Donaciones a instituciones de beneficencia/Apoyo en desastres	No	No	ND	NA	ESR 2001-2002-2005/Mejoras Prácticas de RSE 2002

Fuente: revista Mundo Ejecutivo, 2006. Notas: NA: No Aplica, ND: No disponible, * algunos ejemplos, RSE: Responsabilidad Social Empresarial, ESR: Empresa Socialmente Responsable

La mayoría de ellas tiene una antigüedad de dos años en los programas sociales (casi desde su creación), excepto Telmex, que reporta el inicio en el 2003. Aunque este dato de Telmex parece contradictorio, pues tiene reconocimientos de empresa socialmente responsable desde el 2001. Esto lleva a preguntarse: ¿cómo es posible que la empresa sea socialmente responsable desde el 2001 cuando su antigüedad en programas sociales es a partir del 2003?

Otros indicadores del cuadro, como la relación entre el número de programas y la cantidad de gente apoyada, todavía se ven muy imprecisos, pues no se cuenta con cifras sobre la ayuda u otros parámetros para tener una idea de su dimensión, como la secuencia de la ayuda (continua, esporádica o por única vez) o el impacto en términos de resultados, es decir: ¿la gente apoyada está en mejores situaciones?, ¿se encuentra activamente empleada?, ¿tiene acceso a la educación?, etcétera.

Sin embargo, los programas sociales son un inicio para generar un seguimiento en cuanto a la posible derrama que pueden realizar las empresas hacia una sociedad de la cual obtienen beneficios económicos, y que continúa con una distribución de clases sociales muy separadas. El escaso valor agregado de la calidad de vida de la sociedad en que viven se refuerza con las constantes críticas que reciben: no generan un patrón de crecimiento intensivo, no mejoran el nivel tecnológico, no presentan una estrategia de desarrollo a largo plazo y no encadenan al resto de la economía.

Aún se ve la ausencia de un tejido interrelacionado entre las múltiples actividades, económicas, políticas, tecnológicas, industriales, financieras, comerciales, sociales y culturales del país, que refleje un rumbo más articulado y consensuado.

Está claro que la responsabilidad de un crecimiento intensivo del país es compartida entre las empresas y los dirigentes del gobierno que fijan las pautas y el ritmo de la economía, y ambos continuarán siendo el centro de las expectativas mencionadas.

Finalmente, se puede concluir este capítulo con tres puntos importantes a tener en cuenta, mismos que se recogerán al momento del análisis tradicional en

el capítulo siete y que tienen que ver en forma especial con las "relaciones". El inventario hecho en todo el capítulo muestra un pasado que en todo tiempo se puede establecer relaciones y alimentan el retrato relacional de los actores. Pero, existe particular interés en enfocar la atención a: 1) la relación de la empresa con el gobierno y la sociedad, 2) la relación del gobierno y demás actores internacionales, especialmente el vecino del norte: EU y, 3) la relación entre empresas nacionales y extranjeras.

Estos tres aspectos relacionales subyacen y fueron el objetivo de este capítulo, es decir: buscar en la historia y en los hechos nacionales importantes las respuestas relacionales frente a la vida misma y a los cambios buscados o no del país. Existe, en este sentido, a entender de quien escribe esto, un claro rasgo relacional que muchos (periodistas, comentaristas, autores, académicos, público en general entre otros) han hablado y otros han buscado demostrar: la dependencia. Una palabra que es usada con preyoración y por consiguiente temida para enfrentar. Sin embargo, el capítulo ha mostrado que en los tres puntos que se buscan resaltar, los actores que se presentaron mostraron respuestas dependientes y temerosas, subordinadas y oportunistas a lo largo de la historia, por ello, en lo subsecuente el contenido de este trabajo se orientará hacia la historia específica de cada empresa con el fin de obtener otros detalles que sirvan para confirmar o no aquellas respuestas.

CAPÍTULO 3. OCHO EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS

De inicio, dos razones principales motivaron la elección del grupo de empresas que se estudian en este trabajo. La primera es que el grupo seleccionado representa una continuidad de trabajos anteriores, tanto de un conjunto de estudiosos que se dedicaron a investigar diferentes aspectos de estas empresas, como de quien escribe.

La segunda razón consiste en que el primer acercamiento profesional que la que escribe hizo del grupo seleccionado fue dentro del análisis de Internacionalización que algunas empresas tuvieron en la década de los noventa. Comparado con el universo de las empresas nacionales, e incluso respecto a otras empresas de América Latina, el grupo bajo estudio logró una destacada actuación en el proceso de internacionalización.

Por consiguiente, estos antecedentes representan un conocimiento acumulado que permite la profundización que se intenta realizar ahora, la cual (principalmente por razones de tiempo) no podría lograrse si se considerara a la totalidad de las empresas mexicanas que han tenido procesos de transnacionalización.

En este capítulo se traza la pintura que hace resaltar a los actores estudiados. Los colores que adoptan estos actores responden a las particularidades que los distinguen del universo empresarial de México. Precisamente el objetivo de este capítulo es el estudio de esas particularidades que hicieron el objeto de este trabajo, ¿qué tanto esas particularidades son dependientes y las vulnera?. Indagar sobre el pasado de estas empresas contribuye a comprender las relaciones inter-empresariales que sostienen e interpretar las tendencias que pueden encerrarla en un patrón dependiente. Con ello de ninguna manera se busca emitir un juicio sobre lo que esta bien o no, ya que se puede adoptar una personalidad dependiente y no generar con ello

ninguna debilidad sino por el contrario hasta podría ser vista como una cualidad de éxito, si es que ese rasgo no expone su vida y por el contrario la lleva al estrellato.

Para ello el capítulo está dividido en dos secciones, la primera expone la importancia que tienen las empresas estudiadas para México y la segunda sección se trata de la presentación de cada una de ellas.

3.1. Importancia de las ET mexicanas estudiadas

Entre los factores históricos del grupo en estudio hay dos rasgos principales: por un lado, el grupo de empresas elegidas, por ejemplo Vitro, Visa, Alfa, Desc y algunas empresas del grupo Carso, mantienen un origen común (de fines del siglo XIX y comienzo del XX), por otro lado (rasgo más reciente y compartido por todos los grupos seleccionados), está el proceso de internacionalización que estas empresas siguen en los años noventa.

La presencia de estos grupos durante casi un siglo —como lo titula Basave en uno de sus libros— les da la importancia que ostentan en el país. Esta importancia queda reflejada cuantitativamente cuando se retoman los indicadores financieros tradicionales, y cualitativamente cuando se observan el tipo de propiedad y organización de estas empresas, los sectores en que destacan y las estrategias de crecimiento que han utilizado.

3.1.1. Indicadores financieros

Estos indicadores señalan el tamaño de los grupos, el cual puede dimensionarse en cuatro niveles de comparación: el primero, en relación al grupo en sí mismo: medidos en activos totales, ventas, utilidad y capital social; el segundo, en relación al universo empresarial mexicano; el tercero, respecto al universo de empresas que sobresalen en América Latina, y el cuarto, respecto a ET de países desarrollados. Una perspectiva más clara de estos niveles puede apreciarse en los siguientes números:

1. *El grupo en sí mismo.* Los indicadores⁵⁷ muestran que los grupos seleccionados están comprendidos en:

- a) Activos totales⁵⁸ en un rango promedio de entre 2,622,552 y 5,864,998 millones de dólares.
- b) Ventas nacionales de entre 1,453,329 y 4,189,185 millones de dólares.
- c) Utilidad operativa⁵⁹ ubicada alrededor del medio millón de dólares, excepto en grupo Carso, pues sobrepasa dicha cifra con 609,847 millones de dólares.
- d) Una capitalización⁶⁰ sustancial del capital social durante el periodo.
- e) Finalmente, como se mostró en el apartado anterior, una base de endeudamiento⁶¹ apoyada por el gobierno, en la cual participaron todos los grupos excepto Gruma.

2. *El grupo respecto al universo empresarial mexicano.* El número de empresas que cotizan en la BMV oscila entre 115 y 138 (1997-2001). Los grupos en estudio ocupan los primeros 20 lugares en activos, pasivos, capital contable, y ventas nacionales, extranjeras y netas. Además, cotizan en diferentes bolsas de capitales tales como la Bolsa Mexicana, la Bolsa de New York y Madrid, lo que les permite sobresalir respecto a otras empresas, y son considerados por las revistas *América Economía* y *Expansión* como empresas transnacionales regionales.

3. *El grupo respecto al universo de empresas que sobresalen en América Latina.* La revista *América Economía* (2005)⁶² señala:

⁵⁷ Los indicadores fueron extraídos de los Estados Financieros Básicos del 2002 de las empresas estudiadas.

⁵⁸ Los Activos Totales comprenden los recursos operativos como aquellos que no lo son, es decir que son activos que la empresa cuenta tanto para su operación como aquellos que no se identifican con la actividad corriente u operativa de la empresa. Los importes fueron extraído de la base de datos de la BMV y que gentilmente se pudo acceder a través del Dr. Jorge Basave y Carlos Morera.

⁵⁹ La utilidad operativa se refiere al resultado de restar a las ventas brutas el costo de producción.

⁶⁰ La capitalización se refiere a los aumentos del capital social que decide la empresa realizar y que tienen que ver con una de las decisiones sobre qué hacer con las utilidades del ejercicio.

⁶¹ Cuando se habla de endeudamiento significa que la empresa respalda sus activos con fuentes o recursos de terceros.

⁶² La revista *América Economía* es considerada la principal fuente de información empresarial de América Latina. Todos los años, esta publicación evalúa a las empresas transnacionales de la región. La evaluación incluye: alcance de competencia en mercados mundiales, participación en exportaciones respecto a las ventas totales, incorporación en mercados externos a través de filiales

a) Dentro de las 500 empresas destacadas de la región, México pasó del primer al segundo lugar en el 2003, posición que mantiene actualmente.

De las 500 por País, las destacadas

		2001	2002	2003	2004	Particl. % 2004
1	Brasil	165	136	194	202	38
2	México	217	241	170	154	39
3	Chile	35	45	48	48	6.7
4	Argentina	43	23	36	32	4.1
5	Colombia	21	25	18	28	2.5
6	Venezuela	6	10	9	11	6.6

Fuente: América Economía, 2005

b) En conjunto, las empresas mexicanas aumentaron su participación en el *ranking* de las 500 mayores empresas en América Latina, tanto en número como en facturación, al tener un crecimiento sostenido desde los inicios de los noventa.

c) La muestra seleccionada se encuentra dentro del rango de los primeros 250 lugares en el *ranking* de las 500 ET más grandes de América Latina (2003-2004) como se puede apreciar en el siguiente cuadro, y han mantenido esos lugares desde que lograron la presencia regional.

o subsidiarias y capacidad de resistencia en la competencia por los mercados locales. Esta evaluación arroja un *ranking* que permite hacer comparaciones en el conjunto de empresas

Las empresas mexicanas consideradas en el ranking de las mayores empresas de América Latina (2003- 2004)

R	2004	2003	Empresa	Sector	Ventas*	Utilidad Neta*	Patrimonio*	Activos Totales*	Empleados	Exportaciones	
										Absoluta*	% s/Vent.
6			Wal-Mart	Comercio	12,697.90	792.4	4,210.70	6,448.10	109,067.00	n	n
7			Alfamex	Telecomunicaciones	12,448	2,498.20	8,418.20	22,710.30	78,053.00	n	n
8			América Móvil	Telecomunicaciones	12,085.50	1,481.10	6,908.30	17,870.40	23,216.00	n	n
14			Femsa	Bebidas	6,425.60	623	3,166.30	10,823.50	86,217	252.80	3.00
26			Telcel	Telecomunicaciones	6,361.20	n	n	n	9,354	n	n
27			Grupo Carso	Holding	6,253.30	601.6	2,590.70	6,837.20	81,890	602.10	0.60
39			Grupo Alfa	Holding	5,274.60	390.2	2,200.50	8,109.00	37,896	1,309.00	24.7
47			Grupo Bimbo	Alimentos	4,823.10	230.2	1,819.10	3,040.00	74,000	1,426.60	30.80
53			US Commercial	Comercio	4,511.20	-4.6	612	1,843.10	n	n	n
59			Coca-Cola Femsa	Bebidas	4,170.60	48.4	2,620.90	6,018.20	66,238	n	n
65			Sodapas Aurora	Comercio	3,768.30	n	n	n	21,000	n	n
67			Sam's Club	Comercio	3,610.70	n	n	n	11,000	n	n
70			Wal-Mart	Comercio	3,404.90	n	n	n	13,500	n	n
86			Supercenter	Comercio	2,849.10	45.6	874.7	2,829.20	4,602	1,293	48.4
94			Alpek	Petroquímico	2,444.60	184.1	n	n	n	n	n
104			Condumex	Holding	2,400.10	554.6	1,480.70	3,058.30	n	n	n
106			Hylsamex	Acero	2,349.30	-24	479.8	2,801.10	23,402	837	27.3
110			Grupo Vitro	Vidrio	2,299.10	n	n	n	27,000	n	n
112			Wal-Mart	Comercio	2,241.60	82.8	971.8	2,259.30	16,000	n	n
116			Grupo Masasa	Alimentos	2,239.30	n	n	n	19,748	54.2	3.6
117			Empa Cerveza	Bebidas	2,137.70	-17.2	820.8	2,358.00	n	n	n
122			Dato	Holding	2,048.10	n	742.8	2,302.00	7,806	n	n
132			Femsa Comercio	Comercio	1,991.30	211.6	927.8	2,332.00	40,000	n	n
137			Grupo Sambora	Comercio	1,937.90	443.8	1,382.20	2,495.10	n	n	n
141			Hylsa	Acero	1,868.80	91	347.7	1,019.20	18,463	111	6.7
212			Grupo Sigma	Alimentos	1,129.80	60.3	460.8	1,136.40	7,828	808	71.2
232			Verzah	Holding	1,121.10	43.4	116.6	383.1	n	n	n
234			Digatam	Tabaco	1,100.00	nc	nc	nc	nc	nc	nc
239			Vitro vidrio Plang	Vidrio	1,002.72	58.6	392	1,008.90	nc	nc	nc
257			Verzah	Holding	996.70	nc	nc	nc	nc	nc	nc
264			Seare	Comercio	952.00	nc	nc	nc	nc	nc	nc
282			Vitro Emvase	Vidrio	924.60	nc	nc	nc	nc	nc	nc
			Deso Sector								
317			Químico	Petroquímica	782.60	nc	nc	nc	nc	nc	nc
330			Deso Automotriz	Autopartes	709.30	66.8	306.6	687.8	nc	nc	nc
348			Grupos Sambora	Comercio	686.40	67.1	593.3	1,138.60	6,043	nc	nc
389			Ferromex	Transporte	619.60	nc	nc	nc	nc	nc	nc
413			Suburbia	Transporte	619.00	38.4	515.8	669.8	nc	nc	nc
428			Nagobre	Transporte	500.00	nc	nc	nc	nc	nc	nc
471			Maseca	Comercio	500.00	nc	nc	nc	nc	nc	nc
482			Abvok	Comercio	500.00	nc	nc	nc	nc	nc	nc

Fuente: América Economía, 2008 Nota: * en millones de dólares

d) Tanto los grupos como muchas de sus filiales figuran en los primeros lugares en el ranking de las 500 más importantes del 2004, pues sobresalen por ser más rentables, por tener un mayor crecimiento en patrimonio, activos, capital, utilidad, operaciones y por ser mayores empleadores. Además, desde el año 2000 se encuentran entre las empresas que más exportan y entre las 50 que más han crecido en exportaciones.

regionales (ver cualquier ejemplar de *América Economía* del mes de agosto de cualquier año).

Las empresas mexicanas más importantes en el ranking de las mayores empresas de América Latina en 2004 por sector

Empresas más importantes por Sector		Total de Empresas ubicadas en el Sector	Más Rentables		Mayor Cto. en Patrimonio		Mayor Cto. En Activos		Mayor Cto. En Utilidad Neta		Mayor ROA		Mayor ROE		Mayor Margen de Flujo de Operación		Mayor Empleados		
R	Empresa		Pos. 04	%	Pos. 04	\$	Pos. 04	\$	Pos. 04	\$	Pos. 04	%	Pos. 04	%	Pos. 04	%	Pos. 04	#	
20	Grupo Bimbo	Bimbo	Alimentos 22	47	5					19	2,599.20						7	70,848	
23	KF Coca-Cola FEMSA	Femsa	Bebidas 9	31	11.6					10	5,404.10						6	58,236	
34	Grupo Maseca	Maseca	Cerveza 4														43	14,891	
50	Femsa Cerveza	Femsa	Tabaco 2														33	10,748	
91	Alfa Alimentos	Alfa				47	4,648	21	11,354								31	20,385	
100	Cigatam	Cerezo																	
159	Gruma	Maseca																	
163	Desc Alimentos	Desc																	
491	Conagra Foods Múxico	Desc																	
	Autopistas																		
107	Hemak	Alfa		8															
122	Deso Automotriz	Deso																	
	Comeroto		Mayorista +																
31	Wal-Mart de México	Wal-Mart	Autoservicio +	43	9.6					14	7,431	43	10.8						
21	US Commercial	Cerezo	Especializado +														35	17,104	
32	Walmart	Wal-Mart																	
33	Sam's Club	Wal-Mart																	
33	Wal-Mart Supercenter	Wal-Mart																	
58	Femsa Comercio	Femsa																	
	Comunicaciones y Transportes		Tra. Terrestre 4																
145	Encomex	Cerezo																	
	Electrónica de Consumo																		
128	Agro-Whitipool Holdings	Vitro		28															
	Femsa	Femsa		44	6.2					25	5,830.70						3	86,136	
13	Grupo Cerezo	Cerezo		35	9.8					6	6,708						6	73,541	
16	Grupo Alfa	Cerezo		40	7.4	45	40,114			8	4,320.23						11	37,895	
59	Grupo Dase	Deso								15	-196.2						47	13,864	
61	Grupo Bambinos	Cerezo		33	10.6					36	2,380								
	Petroquímica			7															
38	Alpek	Alfa																	
118	Deso Sector Olímpico	Deso																	
	Máquinas y Equipo Médico			8															
48	Condumax	Cerezo		36	9.9	19	14,947.1	6	4,632,014.10	16	2,436.70						17	30,947	
	Restaurantes			6															
136	Restaurante Sambora	Cerezo																	
109	IPB	Wal-Mart																	
	Sa. de Telecomunicaciones			14															
41	Alfapex	Cerezo		13	18.6	48	107,828	38	233,308	7	27,497	44	10.8	48	25.5	28	31.6		
84	América Móvil	Cerezo		30	12.3			49	185,901	44	16,513							22	24,961
111	Alcal	Cerezo																23	24,581
130	Alstra	Alfa																	
	Sa. Financieras		24 Banca Comercial																
	Grupo Financiero		12 Grupo Financiero																
110	Inbursa	Cerezo		4	49.5			26	102,093	11	6,371					7	49.2		
120	Seguros Inbursa	Cerezo				40	2,740.80												
125	Grupo Inbursa	Cerezo		21	15.7			24	67,187	30	1,313.00								
449	Parafinosa Inbursa	Cerezo		1	48.3	35	9,433.80			21	2,635.30	37	11.5	43	27.9				
	Midenergía			7															
47	Grupo Hymax	Alfa		10	23.1	11	16,854.2			4	6,183.70	18	18.1	31	33.3	40	27.5		
138	Hyta	Alfa		5	76.7	33	18,308	37	34,066	5	9,184	15	18.1	24	37.5				
	Vidrio y Envases			4															
46	Vitro Corporativo	Vitro																16	25,466
99	Vitro Vidrio Plano	Vitro																	
112	Vitro Envases	Vitro																	
25	Vitro Cristal	Vitro																	

Fuente: Revista Expansión (2006). Nota: ROA es rentabilidad / activo; ROE es Rentabilidad / Patrimonio; Margen Operativo es Utilidad de operación / Ingresos. Nota: Wal-Mart esta considerada en el cuadro como una matriz del grupo mexicano Cifra sin pretender compararla.

Por otro lado, cuatro de los ocho grupos seleccionados para este trabajo están dentro del ranking de las 50 ET más importantes de los países en desarrollo que reporta la UNCTAD (1994, 1996).

4. El grupo respecto a ET de países desarrollados. Se dice que la más grande ET de países en desarrollo es relativamente pequeña en términos de activos extranjeros, con respecto a las 100 transnacionales más grandes de los países desarrollados (América Economía, 2001).

En 1998, los activos extranjeros de las empresas de mayor tamaño de países desarrollados oscilaban en 14,000,000 millones de dólares, mientras que los de las empresas transnacionales de países en desarrollo lo hacían en 1,500,000 millones de dólares.

El grupo Carso mantiene la posición 19 dentro del ranking de las 25 transnacionales de países en desarrollo, de acuerdo al World Investment Report del 2002. Este indicador se basa en las ventas, activos y número de empleados, tanto extranjeros como totales. Carso es el segundo grupo mexicano que participa en este grupo de empresas: Cemex ocupa el segundo lugar de este ranking y aventaja a Carso en activos en el extranjero por U\$ 8,844, aunque Carso supera a Cemex en ventas y en empleo.

3.2. Indicadores cualitativos

1. En general, los grupos seleccionados mantienen, en términos del tipo de propiedad y organización, las siguientes características:

a) Son de propiedad familiar. Por consiguiente, los principales puestos de mando son cubiertos por integrantes de la familia del grupo propietario, quienes pueden mantener posiciones importantes como accionistas en empresas del mismo grupo o en bancos, casas de bolsa o aseguradoras. A la vez, estos personajes integran los consejos de administración de sus empresas.

Al parecer, este rasgo no es privativo de las empresas mexicanas sino de todas las empresas —sin importar el tamaño— de los países en desarrollo, como lo revelan los estudios de Koike (1993) y *The Economist* (1997).

b) En los años setenta, las empresas de los grupos seleccionados decidieron convertirse en sociedades anónimas⁶³, y comenzaron a cotizar en la bolsa, pero con mucha precaución, pues sólo exponían pequeños porcentajes de sus paquetes accionarios. En los noventa, algunos de los grupos incrementaron sus porcentajes accionarios de exposición al negociar alianzas estratégicas.

c) La estructura organizativa⁶⁴ característica de estos grupos es la forma multidivisional, sin dejar la piramidal, que incorpora controladoras que gestionan las relaciones entre las entidades, llamadas *holdings*. La excepción a esta característica general es el grupo Bimbo, que presenta una estructura matricial.

2. Como se destacó en los factores históricos de selección de la muestra, la mayoría de los grupos estudiados nació en la industria manufacturera o de transformación y en la industria de la rama metalmeccánica.

En la actualidad, algunas de las empresas crecen a grupos conglomerados que se diversifican, expandiéndose hacia otros sectores y logrando un tamaño que les permite ostentar el liderazgo en éstos. Por el contrario, otros grupos se integran verticalmente en un solo sector y así se mantienen.

3. Para su expansión, los grupos utilizaron estrategias complejas y novedosas que superaron a la exportación, como la innovación financiera⁶⁵, la cual les permite apalancarse para realizar inversiones directas en el extranjero. Estas inversiones se dan en dos modalidades: la apertura de filiales o subsidiarias y las alianzas estratégicas.

A nivel corporativo los grupos aplican diferentes estrategias, algunas empresas se integran verticalmente con especialización, como Bimbo y Gruma, otras se integran verticalmente pero también se diversifican (aunque mantienen un tronco principal que es la integración vertical), como es el caso de Visa-Femsa, mientras que Alfa, Vitro, Desc y Carso adoptan la conglomeración y se diversifican.

⁶³ Entre las razones por las que una empresa avanza hacia una sociedad anónima son las de captar recursos y la de proteger sus bienes dadas las ventajas que presentan jurídicamente. Sobre ello puede consultarse la Ley de Sociedades Mercantiles.

⁶⁴ Dos ejemplos de estructuras son presentados en los Anexos.

La permanencia de estos grupos en sectores tecnológicamente maduros es una de las explicaciones del porqué no avanzan aún hacia la adopción de estrategias tecnológicas basadas en investigación y desarrollo propios o en conjunto.

El comportamiento tecnológico, en términos de patentes del grupo seleccionado, es de baja intensidad. Tres de los grupos seleccionados (Alfa, Vitro y Desc) mostraron un esfuerzo patentador, el cual destaca en los años ochenta más que en los noventa, excepto en el caso de Carso, que es el que más registró patentes en este periodo. Los únicos que exportan tecnología son Alfa y Vitro. El esfuerzo patentador se concentra más en procesos y equipos que en productos, y la mayoría registra patentes en el extranjero⁶⁵ (Simesen de Blielke, 2001).

También se comprobó que los grupos tuvieron importantes inversiones para modernizarse, las cuáles no sólo se reflejan en sus estados financieros sino en la proliferación de acuerdos de transferencia de tecnología, asistencia técnica y licenciamientos.

Por último, la combinación de estrategias corporativas y globales permitió a estos grupos avanzar hacia una internacionalización de alcance regional, por lo que ahora son identificadas como empresas transnacionales o multilaterales, como las denomina *América Economía*.

3.2. Antecedentes y datos de las empresas estudiadas

Con base en la ubicación empresarial hecha anteriormente, en este apartado se busca presentar a las empresas que se seleccionaron a través de una breve historia del surgimiento y el proceso de desarrollo que tuvieron. Además, se busca el respaldo de información sobre sus dos primeras etapas de evolución. También

⁶⁵ Una vez modificado el Sistema Financiero Mexicano las empresas fueron las principales protagonistas en él al utilizar diversas formas para proteger sus activos, un ejemplo son los productos derivados que utiliza Bimbo.

⁶⁶ Sobre el esfuerzo patentador se puede encontrar mayor detalles en la tesis Simesen de Blielke, Claudia, (2001), Expansión Transnacional en los 90s de los Conglomerados Mexicanos. Tesis de Maestría en Finanzas, UNAM, México

se exponen las ramas de producción en la cuales se ubicaron hasta 1994, sus principales empresas y accionistas.

3.2.1. Vitro, Visa y Alfa

3.2.1.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participan

Estos tres grupos empresariales comparten el mismo origen. Los tres se gestaron en Monterrey, en el periodo transcurrido entre la guerra con Estados Unidos y la Revolución. La Cervecería Cuauhtémoc, fundada en 1890 y controlada por la familia Garza Sada (que incluía a tres familias emparentadas de la ciudad), fue el eje articulador del grupo que se formó en 1930.

Los antecedentes previos a esta formación pueden estar respaldados por lo que cuenta Basave (2001:45) que en 1911 se creó la empresa Vidriera Monterrey, enfocada a fabricar envases, especialmente botellas para cerveza. Esta empresa abrió, en 1929, una filial en la ciudad de México. También se creó la empresa Malta S.A., que proveía a la cervecería de su insumo principal.

En 1936, de acuerdo a Basave, se crearon Fábrica Monterrey y Empaques de Cartón Titán. En 1938 el grupo se dividió en dos tenedoras de acciones o *holdings*: Fomento de Industrias y Comercio S.A. (FICSA), que agrupó a cuatro empresas grandes de vidrio, y Valores Industriales S.A. (VISA), que agrupó a doce compañías (Hamilton, 1983:287).

Posteriormente, durante los años cuarenta, el grupo Garza Sada también se dedicó a la producción de acero, a través de la empresa Hojalata y Lámina (HYLSA), alrededor de la cual se constituiría un complejo empresarial integrado que dio lugar a un tercer *holding*: Alfa. Esto ocurrió cuando el gobierno federal, en 1973, emitió un decreto para estimular fiscalmente la formación de *holdings* (Basave, 2001:45, 69).

El conjunto de empresas alrededor de la Cervecería Cuauhtémoc, que junto a Banca Serfin constituyó el Grupo Visa, fue comandado por Eugenio Garza

Lagüera. Por su parte, Sada Gonzalez dirigió el grupo de empresas alrededor de Fomento de Industrias y Comercio, mismo que en 1978 cambió su denominación social por la de Vitro. Finalmente, el Grupo Industrial Alfa quedó bajo el mando de Bernardo Garza Sada (Basave, 2001:69).

El grupo empresarial Monterrey invirtió en el sector financiero; de esta manera concentró las principales transacciones financieras de todas las empresas y las entrecruzó accionariamente con los *holdings*.

El mecanismo utilizado hizo que el grupo se constituyera como grupo de capital financiero. Al comienzo, fue el Banco Industrial Monterrey (1932) y la Compañía General de Aceptaciones (1936), para luego formar, con otras instituciones financieras, la *holding* Unión Financiera, que incluyó varios bancos, financieras, hipotecarias y la aseguradora Seguros de Monterrey (Hamilton, 1983:287-288).

A partir de los años cuarenta, este grupo encontró factores propicios para su crecimiento —los cuales extendieron sus beneficios hasta 1970—, como el apoyo de la política económica nacional y la bonanza de la economía de Estados Unidos en la posguerra.

Después de 1970, los tres grupos iniciaron un largo período de endeudamiento, el cual coincidió con el período del crédito externo barato y disponible, lo que llevó a que los grupos emprendieran un proceso de diversificación y expansión hacia el extranjero y generaran su propia inercia de crecimiento pero también a participar de las reiteradas (1982 y 1987) crisis financiera producida en el país en los años ochenta.

Morera (1998:105) señala que, de 1974 a 1982, la oligarquía financiera más poderosa estaba constituida por 26 familias. De este núcleo familiar, el nivel de mayor concentración (del 75 al 100 % del capital social)⁶⁷ corresponde a cuatro familias: Garza Sada, propietaria del 77.1 % del grupo industrial Alfa; Garza Lagüera, con el 71.6 % del grupo industrial Visa; López del Bosque, poseedor del

⁶⁷ Cabe señalar que Morera tomó una muestra de 72 grupos para su estudio y estratificó en cinco niveles la propiedad accionaria. Para mayor detalle puede consultar a Morera (1998).

86.5 % del grupo Industrial Saltillo, y Servitje Sendra, propietario del 79.8 del grupo industrial Bimbo.

El grupo Vitro se encuentra en el segundo nivel de mayor concentración de capital (del 50 al 75 %) junto con otros 13 grupos más.

En los años ochenta, los tres grupos encontraron el ambiente financiero propicio: el mercado de valores en México surgió como el centro neurálgico de las finanzas nacionales, en circunstancias de crisis económica y reorganización del sistema financiero que imprimieron dinamismo a las casas de bolsa (Morera, 1998:144).

El esquema económico ofreció un contexto fructífero para la especulación y una millonaria utilidad que permitió a estos grupos reorganizarse y estar en condiciones para la apertura que se planteaba a nivel nacional. Y, no obstante el *crack* bursátil de 1987 y de la experiencia previa de endeudamiento, el crédito tomado por el grupo de empresas Visa, Vitro y Alfa (entre otras), tanto bancario como bursátil, creció rápidamente durante el periodo de 1988 a 1992 (Morera, 1998:149).

El grupo Vitro produce envases de vidrio para las Industrias del alimento, de bebidas, de cosméticos y farmacéuticas; vidrio plano y vidrio automotriz; artículos de vidrio para mesa y cocina; envases de plástico, latas de aluminio y enseres domésticos.

Orientada por más de 70 años hacia la exportación, Vitro disfrutó de diversos programas de apoyo a la exportación, pilar estratégico para expandirse, tanto en ventas al exterior como en capitalización de su capital original (10 veces y media hasta 1988, tres veces más entre 1988 y 1990, dos veces entre 1990 y 1991, 33 veces entre 1991 y 1992, 10 veces entre 1992 y 1995 y otras 10 veces entre 1995 y 1996). Esto le favoreció para mantener su posición de liderazgo en el mercado doméstico, permitiéndole, por medio de la exportación, expandirse hacia fuera, abriendo filiales al sur del continente. Así, junto a sus colversiones y alianzas estratégicas, imitaba a las empresas de clase mundial.

Vitro también quiso desarrollar tecnología propia, por lo que en 1977 fundó su propio centro de investigación tecnológica, destinando un porcentaje de sus

utilidades para investigación y desarrollo, conducta que mantiene hasta la actualidad.

La familia Sada González, principal accionista de Vitro, aplicó la misma estrategia que usaron muchos empresarios nacionales y, tanto en el auge petrolero⁶⁸ como en el especulativo⁶⁹, retiró cuantiosos montos en concepto de dividendos.

Mientras el principal accionista succionaba a la empresa a través de los dividendos, la misma funcionó y se expandió con préstamos que fueron, mayormente, de corto plazo, los cuales, a su vez, fueron pagados a partir de la obtención de extraordinarias ganancias financieras entre 1984 y 1987.

Las estrategias del grupo Vitro estuvieron orientadas en tres direcciones, en primer lugar, buscó consolidar sus seis divisiones: Vitro Envases, Vitro Vidrio Plano, Vitrocrisa, Vitro Química, Fibras y Minería, Vitro Enseres Domésticos y Vitro Bienes de Capital. En segundo lugar, fijó una estrategia de expansión global, realizando una serie de adquisiciones entre 1989 y 1993, así como alianzas, fusiones y reestructuraciones. En tercer lugar, intentó fortalecerse en el sector financiero, para lo cual en 1992 adquirió la participación accionaria del grupo financiero OBSA y el 51 % de las acciones de Banca Serfin, y posteriormente formó el Grupo Financiero Serfin (Morera, 1998:191).

El financiamiento que el grupo utilizó para realizar esas tres direcciones de crecimiento consistió en pagar en promedio anual el 50 % de su deuda a largo plazo y recontratar de nuevo. De esta manera, penetró el mercado norteamericano en 1989 y adquirió la compañía de Anchor Glass, estableciendo la división de Vitro Envases Norteamérica.

Pero pronto, en 1993 (como lo señala Morera), la expansión de Vitro —que había invertido en tecnología al construir un horno a base de Oxi-gas, que había logrado productividad por número de obreros y por línea de producto comparable a las fábricas más eficientes del mundo, y que estableció alianzas estratégicas para alcanzar una posición competitiva— se mostraba aún muy frágil. Esta

⁶⁸ El auge petrolero se dio entre 1977 y 1979.

⁶⁹ El auge especulativo se dio entre 1984 y 1987.

fragilidad estuvo dada por dos factores: la expansión lograda a base de préstamos de corto plazo y la compra de Anchor Glass, que fue hecha sin conocer que el mercado de Estados Unidos estaba desechando los envases de vidrio.

Hasta 1984, Vitro se encontraba estructurado en cinco divisiones operativas en las que se agrupaban sus principales negocios. Camlno a los noventa, se crearon dos nuevas divisiones y se adquirieron dos corporaciones estadounidenses, con las cuales se inició el proceso de internacionalización. Posteriormente, se fusionaron algunas de sus divisiones, y antes de terminar la década, Vitro desinvirtió sus adquisiciones en Estados Unidos.

Vitro controló, hasta 1998, el 49 % de CYDSA (Celulosa y Derivados, un grupo con fuerte presencia en la industria química) y el 20 % del paquete accionario del grupo financiero Serfin (tercer banco del sistema comercial y la mayor casa de bolsa del mercado). Sus esfuerzos financieros por sostener su participación en el banco incidieron negativamente en los programas de expansión del segmento Industrial. A la vez, los desaciertos en las inversiones en Anchor Glass y la madurez general de la industria del vidrio lo convirtieron en el conglomerado más expuesto dentro del lderazgo de las grandes empresas.

El grupo logró ser uno de los cuatro productores de envases de vidrio más grandes del mundo, y el principal productor de envases de vidrio y cristalería en México. Además atiende múltiples mercados, con diversos productos incluyendo vidrio arquitectónico y automotriz; fibra de vidrio, silicato y sílice precipitada; envases para alimentos y bebidas, cosméticos y productos farmacéuticos; artículos de vidrio tanto para el segmento industrial como el doméstico; enseres domésticos, envases de plásticos y latas de aluminio son otros rubros.

Pero allí no termina el listado de productos, también produce materias primas y maquinarias para uso Industrial y uno de los dos principales fabricantes de aparatos electrodomésticos de marcas reconocidas, como Acros, Supermatic, Croll, Whirlpool entre otras, a través de sus asociaciones con líderes mundiales como Whirlpool Corporation, en las cuales su participación accionaria es mayoritaria. Las subsidiarias de Vitro tienen instalaciones y centros de distribución

en siete países, localizados en Europa, Norte, Centro y Sudamérica; además exporta a más 70 países.

El grupo Visa, por su lado, es un conglomerado vinculado a la Industria cervecera, de aguas minerales y alimentos. Al tener la misma raíz que Vitro, tuvo igual comportamiento que éste, pues la familia Garza Lagüera succlonó a la empresa a través del retiro de dividendos, logrando, entre 1984 y 1987, extraordinarias ganancias que sirvieron para hacer frente a sus compromisos financieros.

Pero, al final del auge petrolero según narra Morera (157-158), Visa había quebrado por su extremado endeudamiento: mil millones de dólares contratados con 56 bancos extranjeros y cuatro mil millones de pesos con 16 bancos nacionales.

Sin embargo, el nivel de endeudamiento requirió de una reestructuración, y la manera en que lo hizo fue lo más relevante de este grupo. Para reestructurar, Visa combinó cuatro estrategias financieras:

1. Negoció un 15% de su deuda con el grupo bancario Citicorp y con otros inversionistas extranjeros.
2. Negoció un 42% de su deuda con sus principales socios: Coca Cola y Labatt.
3. Vendió las empresas no estratégicas para el conglomerado.
4. Se incorporó al programa Ficorca del Estado.

Al inicio de 1990, su deuda había bajado a 400 millones de dólares, y durante el primer trienio de los noventa contrató deuda por un importe \$7,821 en nuevos pesos mexicanos⁷⁰ de corto y largo plazo. Por medio de la empresa Fomento Empresarial Mexicano S.A. (FEMSA), Visa captó inversión extranjera e invirtió en actualización tecnológica y capacidad productiva.

El grupo también buscó expandirse hacia la banca, al comprar la mayoría del paquete de control del banco Bancomer, aunque esta adquisición significó una abierta violación de la propia ley de privatización de la banca, ya que ésta

⁷⁰ Los nuevos pesos mexicanos se refieren a la moneda actualizada a 1992.

estableció limitaciones a las inversiones representadas por empresas industriales, comerciales y de servicio, para evitar la concentración de riesgos y garantizar la transparencia (Morera, 1998:190).

El tercer grupo de este apartado, el grupo Alfa, se dedica a tres sectores principales: la siderurgia, en la que en 1990 cuenta con el 44 % del mercado; la petroquímica (fibras), con el 30 %, y los alimentos, con el 31 %. También se encuentra en el sector automotriz, produciendo cabezas de aluminio y refuerzos para llanta, con una participación del 27 %.

Durante el periodo de 1974 y 1980, el grupo emprende una diversificación no relacionada con sus negocios principales, abarcando sectores amplios como el químico, el turismo, los alimentos, los petroquímicos, los bienes de capital, productos eléctricos y electrónicos; abarcando productos como minerales de hierro y no ferrosos, lácteos y productos cármicos, empaques de frutas y legumbres, celulosa, papel y cartón, resinas y plásticos, maquinaria y equipo, aparatos eléctricos, auto partes y materiales de construcción. Posteriormente adquirió acciones de Televisa, además de mantener asociaciones de diversos tipos con empresas extranjeras como Hitachi, Ford, Magnavox y Massey Ferguson, entre otras (Basave, 2001: 70).

El grupo Alfa, al igual que los dos anteriores, acumuló en 1982 una deuda de mil millones de dólares y llegó a controlar cerca de 150 subsidiarias con activos totales superiores a los 120,000 millones de pesos, ocupando a más de 49,000 trabajadores.

El tipo de diversificación financiado con un endeudamiento cuantioso no soportó la crisis de 1982, a pesar de que el presidente José López Portillo la rescató con 12 mil millones de pesos a través del banco Banobras. No obstante ser rescatada, la empresa tuvo que hacer varias des-inversiones para lograr nuevamente liquidez (Ciceri Silvenses, Hugo N., 1998).

La estrategia de diversificación le obligó a enfrentar los diferentes ciclos de vida de sus actividades primarias: siderurgia y petroquímica, lo cual compensa con actividades en áreas como la de alimentos.

Una particularidad del grupo es que mantiene una parte central de sus actividades orientada al mercado interno. Una de estas actividades se centra en la industria del acero, en la que el grupo cuenta con la titularidad de patentes para fundición que se utilizan en muchas partes del mundo.

De 1988 a 1992 tomó más deuda en nuevos pesos mexicanos, por aproximadamente 25,000 millones⁷¹ y 12,000 millones entre 1990 a 1992. Los recursos fueron invertidos para recuperar a Hylsa, su principal filial de hierro, y a todas las demás filiales que tuvo que vender a sus acreedores en 1982. Esta recuperación comenzó en 1989. A partir de los años noventa, Alfa comienza a realizar fuertes inversiones en capacidad productiva, e inicia la construcción de plantas de reducción directa en la India, Indonesia, Malasia e Irán.

Este grupo no pierde las características comunes a los dos anteriores: durante el auge petrolero y especulativo, la familia Garza Sada retiró cuantiosos dividendos y obtuvo extraordinarias ganancias financieras.

Para el 2002 Alfa esta integrada por cinco grupos de negocios: petroquímicos y fibras sintéticas, acero y tecnología siderúrgica, alimentos refrigerados y congelados, autopartes de aluminio y telecomunicaciones. Además Alfa tiene presencia en 6 países (Europa, Norte y Centroamérica) y exporta a más de 45 países.

3.2.1.2. Organización y tipo de propiedad

El grupo Monterrey surgió de un entrelazamiento familiar de relaciones, lo que hizo que su tipo de propiedad se mantuviera por mucho tiempo familiar, aun cuando el grupo se desmembró para formar otros tres. Por consiguiente, la organización fue una piramidal en cada uno de los grupos, y sus principales puestos de mando fueron integrados por el propio grupo propietario.

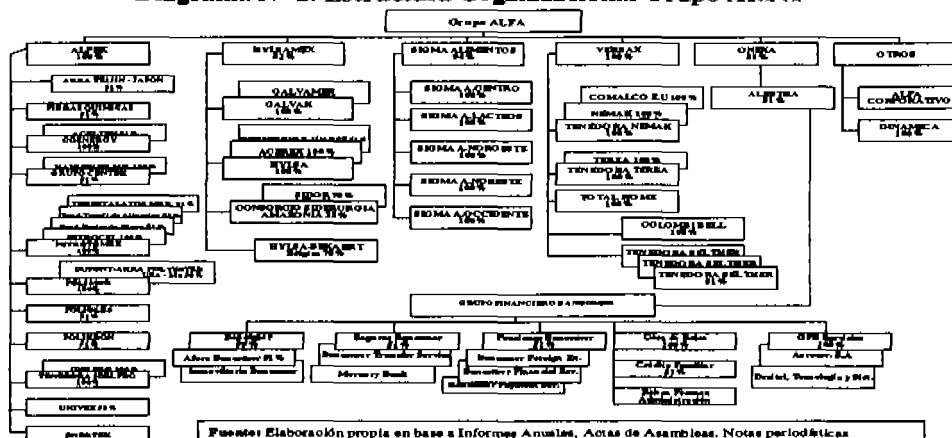
El tipo familiar se enmarca dentro de un contexto cultural que se verá como una característica general de los grupos empresariales de México en particular y de América Latina en general (Kolke, 1993).

En los años setenta, los grupos deciden convertirse en sociedades anónimas y comienzan a cotizar en la bolsa. Este cambio se realizó con mucha cautela, pues exponían pequeños porcentajes de sus paquetes accionarios⁷² mientras incursionaban en su nueva calidad de sociedad anónima y sus beneficios.

Durante los años noventa, este proceso de exposición accionaria al público inversionista fue ampliado, pero a la vez acotado a sus socios estratégicos, a los que primero les brindaron la oportunidad de pertenecer en la estructura de sus capitales.

Por ejemplo, en los años noventa, el grupo Alfa se organiza en función a los sectores que abarca de manera divisional: hierro y acero, metales no ferrosos, química y petroquímica, textil, alimentos, auto partes y otras Industrias manufactureras. Se destaca porque es el grupo que menos ha cambiado su estructura organizacional, la cual respondía al siguiente esquema:

Diagrama N° 1: Estructura Organizacional Grupo ALFA



⁷¹ Los 25,000 millones fueron expresados en nuevos pesos de 1992 (Morera, 1998).

⁷² Los paquetes accionarios están conformados por diferentes series o tipos de acciones que representan porcentajes diferentes del capital social y que pueden o no otorgar derechos, como los de voz y voto en el consejo de administración. A menudo estas series o tipos son llamadas acciones serie A y serie B, las cuales no tienen un significado único, por ejemplo: la serie A pueden ser acciones comunes para el público y las serie B acciones comunes para los fundadores, según lo establezca la empresa. También pueden emitir otro tipo de series de acuerdo a especificaciones del mercado en que se desee cotizar.

Las principales empresas del grupo son: Nemark, Hylsa, Galvak, Terza, Selther, Fibras Químicas, Nylon de México, Petrocel, Polioles, Sigma Alimentos y Telesfaratos Mexicanos.

El principal inversionista del grupo es Bernardo Garza Sada, quien participa en el grupo financiero Bancomer desde su surgimiento y junto con Claudio X. González (presidente de Kimberly-Clark de México), Antonio Madero Bracho (presidente de Inverlat), Adrián Sada Treviño (Vitro y Cydsa) y julio Gutiérrez Treviño (presidente del Grupo Condumex, filial del Grupo Carso) son los consejeros propietarios del consejo de administración (Morera, 1998:206).

Por su parte, Visa también mantiene una estructura divisional como forma de organización, en función de los sectores que abarca: alimentos y bebidas, comercio y financiero.

Las principales empresas del grupo Visa son: Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma, Malta S.A., Fábricas Monterrey, Tiendas OXXO, Peñafiel, embotelladoras de Coca Cola, Grupo Bancomer y Aseguradora Monterrey.

Cuando Visa compró, en 1991, el paquete de acciones de control del grupo Bancomer, Eugenio Garza Lagüera agrupó a más de 6,400 inversionistas y hombres de negocios, quienes adquirieron acciones de dicho grupo. En su consejo de administración participan, como consejeros propietarios en la serie "A", importantes capitalistas, como Alberto Bañeres (grupo Palacio de Hierro y grupo Peñoles), Juan Gulchard Michel y Max Michel Suberville (grupo Liverpool). Como consejero propietario de la serie "B", está Isidro López del Bosque (grupo Industrial Saltillo). Como consejeros de la serie "C", están Bernardo Garza Sada (grupo Alfa), Jorge Martínez Güitrón (grupo SIDEK) y Roberto Servitje Sendra (grupo Bimbo) (Morera, 1998:203).

Por último, también el grupo Vitro tiene una organización divisional, respondiendo a los sectores que abarca, como vidrio, cristales, electrodomésticos y financiero.

Las principales empresas del grupo Vitro son: Vitro, Vidriera Monterrey, Vidriera Los Reyes, Vidriera México, grupo Banca Serfin, Operadora de Bolsa y Aseguradora Serfin.

Adrián Sada González preside tanto al grupo industrial como al grupo financiero Serfin. Entre los principales consejeros propietarios en la serie "A" están la familia Sada González e Isaac Saba Raffoul (Celanese Mexicana). Como consejeros propietarios de la serie "B", se encuentran Jorge Caso Brecha (inversorista de la Corporación Industrial San Luis), Marco Antonio Slim Domit (Grupo Inbursa y Carso) y Alfredo Obeso Chedraui (Grupo Chedraui) (Morera, 1998:204).

3.2.2. Carso

3.2.2.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa

El origen de la actividad empresarial de Carlos Slim se remonta a 1965, cuando creó la casa de bolsa Inbursa, aunque en 1982 aún no figuraba como uno de los empresarios más relevantes del país. Sin embargo, cinco años más tarde sería considerado como el empresario más fuerte del país (Basave, 2001:83).

Entre 1984 y 1987, Inbursa aprovecha tres circunstancias:

1. La participación en asambleas de accionistas de las empresas cuyas acciones manejó por cuenta propia y por terceros, Slim obtuvo información acerca de la situación de los agudos endeudamientos en que se encontraban, así como del derrumbe de las cotizaciones accionarias.
2. Las ganancias financieras obtenidas de la propia casa de bolsa, dadas las condiciones financieras del país.
3. El acceso al crédito, disponible y de bajo costo.

De esta manera, Slim adquiere la propiedad y control de cinco de las siete filiales que asesoraba desde su Casa de Bolsa: FRISCO, Cigatam, LYPPS, Euzkadl, Nacobre y Sanborns. Estas empresas habían sufrido la descapitalización

en el periodo de 1974 a 1982⁷³, como resultado del pago injustificado de dividendos. También adquirió la aseguradora y aflanzadora, después de la nacionalización de la banca.

Con este conjunto de empresas, Slim abarcó el sector comercial con Sanborns; el de bienes de consumo con Cigatam; el minero con FRISCO y Real de los Ángeles; el automotriz con Euzkadi, y el financiero con su casa de bolsa, arrendadora y aflanzadora.

A partir de este núcleo de empresas, Slim buscó, entre 1983 y 1989, la expansión interna, al tener como eje central la casa de bolsa (Morera, 1998).

Para Basave (2001:83), este grupo es uno de los más relevantes entre los grupos empresariales de nueva formación, destacando su aprovechamiento del papel en la casa de bolsa, realizando compras accionarias a bajos precios en el momento más adecuado.

Este comportamiento le garantizó la paulatina apropiación de varios de los grupos de capital financiero, los cuales, desde mayo de 1990, conforman el grupo Carso (Morera, 1998).

Un aspecto contrastante con respecto a las demás casas de bolsa, es la elevada concentración en la estructura del capital accionario en manos de una sola persona: Carlos Slim Helú, quien desde sus orígenes ha conservado la mayoría del paquete accionario.

Las inversiones que Slim hizo en el periodo de 1983 y 1989 le significaron enormes utilidades financieras, que contrastaron con las productivas⁷⁴.

Entre 1988 y 1992, Slim realizó una inversión a gran escala, tanto financiera como productiva, y a cambio logró el control absoluto del mercado interno. En 1990 creó formalmente el grupo Carso, y al año siguiente, con la privatización del monopolio telefónico en México, adquirió el 5.16 % de las acciones "AA" y el 5 %

⁷³ El período mencionado las empresas citadas tomaron recursos de terceros aprovechando los bajos costos del dinero para operar sus empresas mientras, sus estados de resultados expresaban pérdidas el Consejo aprobaba la distribución de dividendos cuando no había utilidades a repartir, con ello lo que hacían era descapitalizar a la empresa.

⁷⁴ Un desarrollo sustancial y profundo sobre este tema se encuentra en el libro de Morera, Carlos; (1998); "El capital financiero en México y la globalización, límites y contradicciones"; Ediciones Era, UNAM; México.

del conjunto de acciones de la compañía. Con esta compra, el grupo entró al proceso de transnacionalización.

Durante esta etapa, según lo estudió Morera (1998:142), el grupo Carso encontró apoyo gracias a la confluencia de los siguientes factores:

1. El financiamiento del gobierno.
2. El grupo articuló la propiedad y el control de Telmex de la siguiente manera: la casa de bolsa Inbursa poseía el 0.4 % del capital del grupo Carso a cuenta propia, y manejó el 82.8 % a cuenta de terceros, de esta manera, garantizó el control de Carso y obtuvo recursos a favor del grupo. Por su parte, Carso controló a Telmex con solo el 5.16 % del capital, con lo cual, Inbursa, a través del control mayoritario del grupo Carso, controló indirectamente a Telmex.
3. El grupo hizo alianzas estratégicas que le permitieron acceder al crédito y a la inversión extranjera. Con ello, el crédito se conformó del mercado bursátil y de la banca extranjera, y representó 2,408 millones de dólares a corto plazo.
4. Un monopolio asegurado hasta 1996.

Estas condiciones constituyeron para el autor el acontecimiento más relevante en la historia del grupo, así como la expresión más desarrollada de un proceso de socialización del capital y centralización de control. De acuerdo al mismo autor, esto se dio de un modo extraordinario, debido a sus características inéditas en el país. Por ejemplo:

Una modalidad de inversión productiva a partir de una asociación patrimonial global, lo cual representaba un esquema totalmente nuevo.

La operación estuvo garantizada con el control del mercado interno durante seis años, al no otorgarse ninguna concesión adicional por el servicio telefónico de larga distancia.

Dio lugar al financiamiento del 70 % de las empresas adquiridas en 1992.

En 1992, la casa de bolsa se constituyó como Grupo Financiero Inbursa, comenzando una segunda fase de transnacionalización, durante la cual se despliega una inversión a gran escala.

3.2.2.2. Organización y tipo de propiedad

La organización del grupo Carso tuvo varios cambios, conforme el grupo abarcaba más sectores. Ésta llegó a cambiar tres veces durante 1997, hasta conformar una organización divisional por ramas estratégicas, en las cuales se encuentran sus principales empresas al frente. Los sectores que abarca son: telecomunicaciones, minería, tabaco, productos metálicos, productos de hule, papel y cartón, editorial, alimentos, minerales no metálicos, comercio y restaurantes, financiero y de seguros, e Inmobiliario.

Sus principales empresas son: Telmex, casa de bolsa Inbursa, Banco Inbursa, Minera FRISCO, Minera Real de los Ángeles, Cigatam, Nacobre, Sanboms, Restaurantes Denny's, Galas de México, Euzkadi, Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre, Porcelanita, Nacional de Dulces, Bicicletas de México, Hoteles Calinda, Reynolds Aluminio, y Seguro de México. Muchas de ellas, entre 1996 y 1999, han sido fusionadas o sometidas a procesos de reestructuración organizacional.

El grupo Carso reunió a varios de los aglutinados alrededor de Telmex, como Antonio Cosío Ariño, Claudio X. González y Bernardo Quintana Isaac. También figura Luis G. Cárcoba García (presidente del Consejo Coordinador Empresarial). Como casa de bolsa, Inbursa también juntó a varios personajes que estaban en Telmex: nuevamente a Antonio Cosío Ariño y Bernardo Quintana Isaac, además de Moisés Cosío Ariño. A partir de 1993 se incorpora la familia Espinosa Yglesias, por medio de sus hijas Ángeles y Amparo Espinosa R. (serie A). También forman parte del grupo Claudio X. González (serie B), José Antonio Chedraui O. (grupo Chedraui) e Isaac Saba (Celanese). A la cabeza de este conjunto de potentados aparecen Carlos Slim Helú y su familia, con sus socios estratégicos, Fernando G., Jaime Chico Pardo y Juan Antonio Pérez Simón (Morera, 1998:203).

3.2.3. Desc

3.2.3.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa

Desc nace en los años setenta, como una sociedad de fomento industrial, tres años antes de la devaluación de 1976. El grupo comenzó con siete negocios relativamente pequeños, en los sectores petroquímicos y automotrices.

El grupo Desc emprende un proceso de diversificación similar, en cuanto a significación, al de Alfa y Visa (Basave, 2001:68).

Al igual que los primeros tres grupos estudiados, Desc tiene un proceso de centralización y diversificación entre 1974 y 1979, tiempo durante el cual adquirió cinco empresas, entrando a pertenecer a aquel grupo del sector manufacturero muy diversificado. Su diversificación destacó, junto con Alfa y Visa, por su penetración al mercado de bienes de consumo durables de línea blanca y aparatos eléctricos, así como su entrada a mercados tan diversos como el de las fibras textiles (Basave, 1996:170).

En 1982, el grupo Desc estuvo a punto de morir, pues adquirió un nivel asfixiante de deuda, la mayor parte en dólares. El programa Flicorca apoyó al consorcio, que, al igual que Alfa y Vitro, no podría haber festejado ningún aniversario importante sin él.

También fue un grupo que participó activamente durante los auges petrolero y especulativo, al contraer cuantiosas deudas y lograr otras tantas ganancias. En 1984 y 1985, cuando el gobierno federal puso a la venta las acciones de empresas que formaban parte de las carteras de los bancos expropiados, así como las aseguradoras y casa de bolsa, entre otras instituciones, el grupo Desc participó en lo que Basave (1996:180) llamó las nuevas alianzas entre capitales de diversos orígenes, ya que dispuso de los rendimientos de sus inversiones financieras y de los recursos derivados de la depreciación acelerada de sus activos.

A la vez, en 1985, el gobierno implementó medidas para impulsar las exportaciones. Los apoyos incluían financiamientos del Banco de Comercio Exterior, exención de garantías fiscales, la facultad de nombrar apoderados en sustitución de los agentes aduanales, un trato especial en materia de control de cambios y la exención de la obligación de presentar dictámenes de auditores externos para la comprobación de gastos asociados con sus programas de exportaciones (Basave, 1996:148).

En este programa participó el grupo Desc, junto con Alfa, Vltro y Cydsa, así como otras empresas que no están bajo estudio en el presente trabajo. Desafortunadamente, el programa se apoyó en una política de salarios deprimidos y la subvaluación del peso respecto al dólar, lo que, según Basave (149), dio un carácter artificial a la competitividad de los productos mexicanos en el extranjero.

Al amparo de este impulso a la exportación, el grupo Desc creció en el contexto de la economía cerrada que vivió México en aquellos años. Sus ventas en 1973 eran de 160 millones de dólares, y crecieron a 2,157 millones de dólares en 1998.

En 1998, las exportaciones representaron el 40 % de sus ventas. Durante los últimos años, creció un 27.3 %, para ubicarse en el tercer lugar como exportador industrial mexicano que cotiza en la bolsa.

También en 1998, el grupo incorpora dos nuevos sectores a sus actividades: alimentos y bienes raíces. Durante los años noventa se reestructura, moderniza plantas, racionaliza y también desinvierte.

3.2.3.1. Organización y tipo de propiedad

A lo largo del periodo de estudio, el grupo Desc ha mantenido sin modificaciones su organización. Responde a la estructura divisional de acuerdo a los sectores que domina, los cuales son: químico y petroquímico, alimentos, autopartes e inmobiliario.

Las principales empresas del grupo son: Girsá, Resistol, Polifos, Novum, Industrias Negromex, Univasa, Alimentos Balanceados de México, Spicer de México, Kelsey Hayes, Moresa, Forjamex, D.M. Nacional, Tremec y Dime.

El grupo Desc participa en la adquisición del grupo financiero Invermexico, del que hasta 1988 Jorge Fernández Travesí y Angel Díaz Chinchot eran los principales accionistas, pero luego fue encabezado por Carlos Gómez y Gómez (propietario del 7.8 % del capital social del grupo Desc), Manuel Sendero Irgoyen y Fernando Sendero Mestre (propietarios del 31.48 % del grupo Desc).

3.2.4. Cifra

3.2.4.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa

Este grupo es uno de los que menos información reporta, tanto en sus Informes anuales como en su página de Internet. Se conoce que su primera empresa, Aurrerá, surgió a finales de los cincuenta. En los años sesenta se incorporan Superama y Vips, y en los setenta, Suburbia y Bodegas Aurrerá. A partir de entonces, se forma el grupo Cifra, el cual comienza a cotizar en la bolsa de valores.

Durante los años noventa se asocia con Wal-Mart al 50 %, para abrir Sam's Club. A partir de esta asociación, el grupo Cifra empieza a compartir el resto de sus negocios, primero lo hace con Aurrerá, Superama y Bodega Aurrerá, lo que da origen a Wal-Mart Supercenters.

Las siguientes transformaciones son rápidas; en 1992 el grupo es dividido en dos: Cifra-Mart y WMHCM. Cifra es propietaria del 50 % de ésta última. En 1994 se incorporan a la asociación las tiendas de Suburbia y los restaurantes Vips.

En 1997, se fusionan las compañías asociadas, CIFRA y Wal-Mart. En el mismo año, Wal-Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la BMV, y adquiere el control del grupo CIFRA, el cual permanece como una empresa

pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y Wal-Mart Supercenter). Esta situación se mantuvo hasta el año 2000, cuando por una asamblea de accionistas se aprueba el cambio de nombre, de Cifra S.A. de C.V. a Wal-Mart de México S.A. de C.V.

3.2.4.2. Organización y tipo de propiedad

El grupo Cifra fue organizado por líneas de negocios, siendo su principal sector el comercio. Sus principales empresas fueron: tiendas Aurrerá, Suburbia, VIPS y los restaurantes El Portón.

Hasta la fusión con Wal-Mart, el dueño del grupo fue Jerónimo Arango.

3.2.5. Bimbo

3.2.5.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa

La empresa Bimbo fue fundada en 1945 en el Distrito Federal, por Lorenzo y Roberto Servitje, Jaime Jorba, Alfonso Velasco, Jaime Sendra y José T. Mata (Informe Anual, 2005), para producir y distribuir pan y ubicarse así en el sector de alimentos.

En los años setenta, la empresa inicia la diversificación de productos tales como dulces y chocolates, pasteles, galletas, botanas y mermeladas, como asimismo y, a partir del proceso de centralización dado a escala nacional por los grandes grupos empresariales, se encontró comprando dos empresas productoras de envolturas, entre 1974 y 1979. En 1980, la empresa comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores y entre 1984 y 1985 participó en el proceso de alianzas de capitales y recompras ofrecido por el gobierno, al adquirir, junto con otros inversionistas, la casa de bolsa FIMSA (Basave, 1996:181).

Después de la crisis de 1982, Bimbo comenzó a prepararse para la competencia a escala mundial. Por un lado, invirtió en nuevas plantas y modernizó su tecnología. Por otro lado, cambió la cultura de la organización con respecto a sus empleados, implementó programas de calidad total, y preparó a sus miembros de nivel gerencial con programas internos y externos de dos años de duración, al final de los cuales les ofreció una participación accionaria.

A partir de 1986, la empresa empezó a integrar a su operación molinos de harina de trigo, los cuales aseguraran una parte de sus requerimientos. Además, con las reformas legales en el agro mexicano, incursionó en actividades agrícolas de gran escala, como la producción de fresa, brócoli y trigo.

De esta manera, en 1993 la empresa contaba con tecnología, gerencia y economía de escala para competir en el mercado internacional. Lograr esto le tomó un proceso que significó inversiones de mil millones de dólares entre 1987 y 1994.

Hasta 1992, Bimbo adquiría su principal materia prima (trigo) y sus demás requerimientos de granos con la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), a precios estables y con calidad variable. Al retirarse la Conasupo del abasto de granos (excepto del maíz y el frijol), Bimbo tuvo que desarrollar las relaciones e infraestructura necesarias para el abastecimiento de sus principales materias primas (Nimocks, 1994).

En 1995, Bimbo rediseñó su red de acopio y manejo de información, para lo cual transformó su modelo de computación centralizado, en uno flexible. Este cambio le permitió acceso fácil y rápido a datos sobre preferencias y necesidades de los consumidores y a la estacionalidad de la demanda, entre otros aspectos. La información se obtiene con datos alimentados electrónicamente desde los puntos de entrega, conforme se distribuyen sus productos.

Las líneas en las que Bimbo compete, sin embargo, comprenden productos tradicionales, relativamente maduros, que aunque sean cerca de cinco mil productos y más de 100 marcas (Informe Anual, 2005), se enfrentan a una fuerte competencia internacional.

Aun así, en la actualidad Bimbo participa de entre el 90 y 95 % del mercado nacional de pan de caja y de pastelillos empacados y ha cerrado seis molinos de harina de trigo y sus dos negocios de frutas y vegetales frescos y procesados.

3.2.5.2. Organización y tipo de propiedad

En 1995, la empresa Bimbo estaba configurada por 71 plantas y nueve empresas comercializadoras, agrupadas en seis divisiones y un corporativo:

1. Organización Bimbo.
2. Organización Marinela.
3. Organización Ricolino.
4. Organización Barcel.
5. Organización Latinoamérica.
6. Bimbo USA.

En el 2000, la empresa se configura en tres divisiones:

1. División de productos de panificación.
2. División de productos de botanas y dulces.
3. División de productos agroindustriales y otros (en junio del 2000, Bimbo confirma, la venta de sus seis molinos de harina de trigo y de sus dos negocios de frutas y vegetales frescos y procesados).

El capital social esta formado por dos tipos de acciones: el 85 % lo forma la serie A y el 25 % la serie B (capital fijo y variable).

Estudios de Garrido (2000) revelan que una de las ventajas que presenta Bimbo es que su organización contribuye a costear la IED, así como a operar el sistema multinación con una organización multiplantas con un pequeño equipo central mexicano de alta dirección, el cual dirige y organiza luego equipos de gerentes locales capacitados en las plantas de México u otros países donde tiene desarrollo. Por ello, la empresa moviliza permanentemente personal de niveles altos y medios entre las plantas de los diversos países, con fines de capacitación e intercambio. De esta manera, logra mantener una cohesión en América Latina, a

través de una dirección que reporta directamente a la dirección general. En América del Norte mantiene mayor independencia relativa de operación, aunque integrada a la estructura de la empresa.

3.2.6. Gruma

3.2.6.1. Antecedentes, desde su origen hasta 1994, y sectores en que participa

La empresa inició operaciones en 1949 en Monterrey Nuevo León, en el sector de su actividad principal: la elaboración de harinas de maíz y productos derivados, en la que ocupa el primer lugar a nivel mundial. Se inició con un molino que tenía capacidad para producir 15 toneladas de harina de maíz mensualmente, con un proceso menos desarrollado que el actual.

Dado el predominio de los molinos de nixtamal tradicionales, sólo había un pequeño mercado para este producto industrial.

En 1957, se instaló en Nayarit la primera planta de grandes dimensiones, con capacidad para producir 1,500 toneladas de harina mensualmente. En 1968, el producto llegaba a todo el norte del país, pues la empresa instaló una planta en Río Bravo, Tamaulipas. En 1970, contaba ya con siete plantas, incluyendo las de Chihuahua, Ciudad Obregón y Monterrey, logrando así una capacidad de producción de 347,000 toneladas anuales (Garrido, 2000:27).

A comienzo de los años setenta, Gruma inició su producción internacional en Costa Rica. En 1976 comenzó a operar en EU, en 1987 distribuía en Honduras y en 1993 expandió sus operaciones en Centro América, al incluir a El Salvador y a Guatemala. Su campo de acción llegó al norte de Sudamérica, con la operación de Venezuela.

El grupo se ubica en los sectores de alimentos, restaurantes y financiero, al producir harina de maíz (hasta 40 variedades de harinas en México), tortillas, frituras y pan. También se dedica a producir y comercializar la harina de maíz nixtamalizado.

La empresa Industrial Maseca (GIMSA), participa del 70 % de esa industria y produce el 32 % de la materia prima que surte al mercado nacional de la tortilla.

Industrial Maseca inició operaciones en 1949, y registró el mayor crecimiento en los años ochenta. De 1990 a 1993 colocó sus acciones en la BMV y en los mercados internacionales. En 1995 incursionó en la producción de pan y repostería. También cuenta con un 14 % del mercado en la línea de corazón de palmito para Europa, EU y Canadá.

El grupo mantiene también inversiones en el grupo financiero Banorte, tanto en acciones (10%) como en obligaciones convertibles (50%) (Reporte Anual, 1999), lo cual le significa un importante elemento a su favor al contar con el apoyo de un importante grupo del sector financiero y a través de él participar del acceso a la red de conocimientos que los servicios de un banco significan, toda vez que el presidente del Consejo de Administración y principal accionista de Gruma, Roberto Hernández Ramírez, es a su vez presidente del Consejo de Administración del Banco Nacional de México y Director del Grupo Financiero Banamex.

Analista como Garrido (1997) opina que el crecimiento de esta empresa se debió exclusivamente a las políticas gubernamentales y a los subsidios que contribuyeron a mantener bajos sus costos.

3.2.6.2. Organización y tipo de propiedad

La familia González es la fundadora y actual propietaria de esta empresa que revolucionó las técnicas y procedimientos tradicionales para procesar el maíz y hacer tortillas, convirtiéndolos en bienes industrializados de consumo masivo.

Entre las principales subsidiarias de Gruma se encuentran: Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V., Gruma Corporation, Gruma Centro América, S.A., Molinos Nacionales, C.A., Derivados de Maíz Seleccionado, C.A., Productos y Distribuidora Azteca, S.A. de C.V., Investigación de Tecnología Avanzada, S.A. de C.V., Molinera de México, S.A. de C.V., Asesoría de Empresas, S.A. de C.V., Transporte Aéreo Técnico Ejecutivo, S.A. de C.V., Inmobiliaria Residencial San

Pedro, S.A. de C.V. Gruma tiene el 100% de propiedad sobre siete de éstas, y arriba del 50% en las demás.

Otras empresas también importantes son: Tecno Maíz, S.A. de C.V. – Fabricación de Maquinaria y Equipo –, Derivados de Maíz Alimenticio, Burger Boy, Pizza Hut y Banco Mercantil del Norte.

Por último, se puede concluir el capítulo resaltando al menos dos aspectos; por un lado, el alcance adquirido por el grupo de empresas estudiadas les confiere la calidad de actor internacional al influir no solo en el ámbito nacional sino también regional y, por que no decirlo, su introducción a países distantes como Europa en el contexto de globalización imperante les da el mismo cariz que cualquier empresa transnacional. Por otro lado, otra vez, la historia relacional observada ofrece elementos para comprender las relaciones inter-empresariales que emprendieron para lograr el alcance obtenido.

Estos dos aspectos serán los elementos que jugarán en paralelo en el análisis que se aborda en el capítulo siete; previamente se exponen los procedimientos, métodos y diseño metodológico de la investigación realizada que se tuvieron en cuenta para el análisis. Un capítulo en donde se exponen con todo detalle los aspectos teóricos tanto del análisis de redes aplicado como de la construcción teórica que intenta explicar la hipótesis, la operacionalidad de la misma, las definiciones de las relaciones estudiadas entre otros elementos; elementos que son necesarios para comprender el hilo construido a través de toda la tesis: la dependencia.

SEGUNDA PARTE: LA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA RED ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 4. UNA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

El presente capítulo tiene por objetivo dar a conocer todo el procedimiento seguido en la investigación. La adopción de una perspectiva de redes sociales para el análisis obliga a un riguroso proceso de organización de la Información y que no sería tan necesario de tratarse de otro método de análisis.

El ARS indica acerca de qué datos se tomarán y qué técnicas de recolección se utilizarán en cualquier tipo de estudio, además de proporcionar un sistema para clasificar los datos recolectados y homogeneizar el lenguaje técnico empleado.

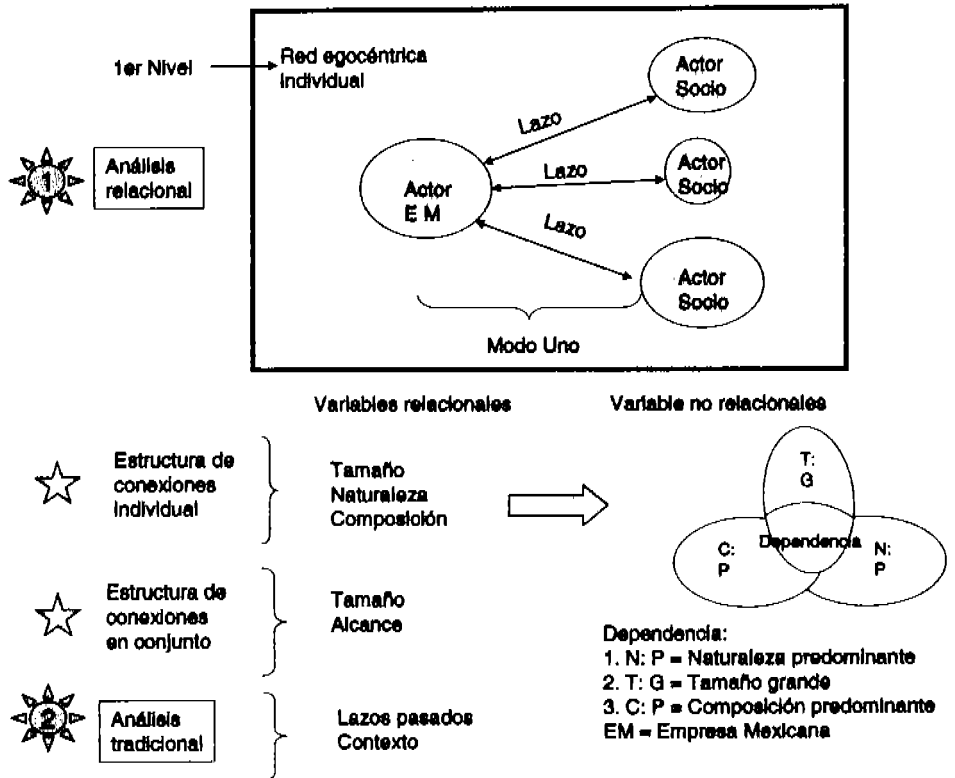
Como método que apenas comienza a ser utilizado cada vez más en la academia en México y, al que no se le discute la fuerza metodológica incluso para replantear viejas hipótesis, justifica desplegar con cuidadosa meticulosidad todos los pasos seguidos y que la ilustración 1 busca esquematizar de manera sintética.

Preguntas como ¿qué datos se tomaron?, ¿qué métodos y técnicas de recolección de información se utilizaron?, ¿qué sistema se aplicó para clasificar los datos?, ¿cuál es el lenguaje que el método utiliza? y ¿cómo se operacionalizó la hipótesis y se midieron las variables? son respondidas en cada uno de sus apartados.

Por ejemplo, se partió de la definición de la población, los límites establecidos en la selección de los actores y la relación observada como primer apartado. Luego, en el segundo apartado, se señalan los métodos, técnicas utilizadas y el tratamiento de la Información. Posteriormente, se hacen precisiones respecto al proceso utilizado para la obtención y sistematización de la Información. El último apartado del capítulo trata sobre la operacionalidad de las variables de la hipótesis bajo estudio. De hecho el esquema sirve de guía en la exposición de

estos apartados que van explicando cada uno de los aspectos que la figura señala.

Esquema 1: Esquema de Análisis



Para explicar el esquema se comienza con la definición del objeto de estudio.

4.1. Definición de la población objeto de estudio

La definición de una población de estudio bajo la perspectiva de redes sociales responde a criterios diferentes a los que se aplican en estudios de análisis tradicional.

De acuerdo con Hanneman (2000)⁷⁵: "al contrario de los actores incluidos en estudios que no son de redes, que tienden a ser el resultado de un muestreo probabilístico independiente, los estudios de redes incluyen todos los actores que se muestran en un límite, el cual se expone de forma natural. Es frecuente, por lo tanto, que los estudios de redes no utilicen 'muestras' en absoluto, al menos en el sentido convencional. Sino más bien identifican una población y dirigen un censo".

Para el presente estudio se seleccionaron ocho empresas mexicanas transnacionales, incluyendo a todos los actores con los cuales estas empresas tienen relaciones de alianza.

En el contexto de la metodología sobre *análisis de redes sociales*, esta manera de definir la población es conocida como enfoque nominalista. En este enfoque, el nominalista impone *a priori* los límites, los cuales pueden ser de dos tipos, según Hanneman: el que viene creado o impuesto por los propios actores, a partir de conocer *a priori* que tales actores tienen una red, o los que pueden venir de diseñar observaciones, contactando a todos los actores que se encuentren en un área espacial delimitada o que posean un rasgo determinado.

En este trabajo, la población objeto de estudio está constituida por las empresas Alfa, Bimbo, Cifra, Carso, Desc, FEMSA, Maseca y Vitro. Estas fueron seleccionadas con base en dos tipos de límites; por un lado, se conocía *a priori*⁷⁶ que seis empresas (Alfa, Cifra, Carso, Desc, FEMSA y Vitro) habían construido una red de relaciones; por el otro, se buscó extender el límite del estudio al incluir a dos empresas más, para replicar la hipótesis en una mayor población. Las dos empresas que se agregaron (Bimbo y Maseca) fueron elegidas tomando en cuenta un rasgo: debían ser (como las otras seis) empresas transnacionales importantes en México.

La importancia de las empresas transnacionales tiene que ver no sólo con sus antecedentes históricos, sino con indicadores de transnacionalización que

⁷⁵ La cita del autor proviene de un documento traducido por la lista REDES, versión electrónica disponible en <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>

⁷⁶ El conocimiento que se tuvo de las empresas Alfa, Cifra, Carso, Desc, FEMSA y Vitro fue a partir de un estudio previo de la internacionalización de estas empresas que la autora hizo. Puede consultarse la tesis Simesen de Bielke (2001).

utilizan revistas como *América Economía*, a nivel regional, y *Expansión* a nivel nacional.

El conocimiento *a priori* de seis empresas (Alfa, Cifra, Carso, Desc, FEMSA y Vitro) se debe a trabajos realizados con anterioridad sobre ellas, tanto por un conjunto de estudiosos que investigaron diferentes aspectos, como por quien escribe, lo que significa que esta investigación se ha realizado con un conocimiento acumulado que, además, ayudó para ordenar la información sobre las dos empresas agregadas (Bimbo y Gruma).

El primer acercamiento profesional que se hizo de cada grupo seleccionado fue analizando la internacionalización que tuvo durante los años noventa. El grupo bajo estudio logró una destacada actuación en el proceso de internacionalización, superando al universo de las empresas nacionales e incluso a otras empresas de América Latina.

A partir de este estudio se observó la red de relaciones que, de manera destacada, las empresas crearon durante el período. Este antecedente representó un allcinte para la profundización que se intenta realizar ahora, la cual no se hubiera alcanzado de haberse estudiado a la totalidad de las empresas mexicanas que han tenido procesos de internacionalización.

Además, al ser un estudio exploratorio, permitirá sentar las bases para replicar la hipótesis en una muestra mayor, con más alcance que el que humildemente se pretende con esta investigación. En esto radica la principal importancia y aportación de este trabajo.

El grupo de empresas seleccionadas ocupa los primeros lugares dentro de los *rankings* más importantes (UNCTAD, *América Economía* y *Expansión*)

Pero existe un inconveniente: cada fuente reporta datos diferentes; incluso los reportes anuales de las empresas no contienen datos como, por ejemplo, el número de empleados o la diferenciación entre exportaciones y ventas al extranjero. Esta situación hace difícil la comparación y exposición de los datos.

Sin embargo, los indicadores financieros pueden dar una fotografía acerca de su tamaño. Los reportes anuales de los grupos de empresas seleccionados informan que de 1990 a 1999 los activos totales oscilan en un rango promedio de

2,622,552 a 5,864,998 dólares, las ventas nacionales lo hacen entre 1,453,329 a 4,189,185 dólares, y obtienen alrededor de medio millón de dólares de utilidad operativa, excepto el grupo Carso, que sobrepasa dicha cifra con 606,847 dólares durante el mismo período.

En el 2004, de acuerdo al cuadro de las mayores empresas de América Latina que reporta *América Economía*, los activos totales son significativamente sobrepasados por FEMSA, Alfa y Carso, mientras que el resto aún se mantiene por encima del rango inferior del promedio del periodo 1990-1999.

En ventas nacionales, las empresas Wal-Mart y FEMSA destacan por encima del promedio de 1990-1999, Carso se mantiene ligeramente por encima del promedio, mientras que Alfa y Bimbo se encuentran próximas al medio millón de dólares y Desc, Vitro y Maseca muestran resultados por debajo del medio millón de dólares.

Las mayores empresas mexicanas de América Latina en 2004

RK		Empresa	Sector	Ventas*	Utilidad Neta*	Patrimonio*	Activos Totales*	Empleados	Exportaciones	
2004	2003								Absoluto*	% s/Vtas.
6	7	Cifra - Wal-Mart**	Comercio	12,597.90	702.4	4,210.70	8,448.10	109,057.00	ni	ni
14	15	Femsa	Bebidas	8,425.60	523	3,168.30	10,823.50	88,217	252.80	3.00
27	28	Grupo Carso	Holding	8,253.30	601.6	2,599.70	6,837.20	81,690	602.10	9.60
38	39	Grupo Alfa	Holding	5,274.60	390.2	2,200.50	6,109.00	37,895	1,302.00	24.7
47	41	Grupo Bimbo	Alimentos	4,823.10	230.4	1,519.10	3,040.90	74,000	1,425.50	30.60
122	110	Desc	Holding	2,137.70	-17.6	820.8	2,359.00	ni	ni	ni
110	86	Grupo Vitro	Vidrio	2,348.20	-24	479.8	2,801.10	25,405	637	27.1
116	105	Grupo Maseca, Grupa	Alimentos	2,241.60	62.8	971.6	2,259.20	15,000	ni	ni

Fuente: *América Economía*, 2006. Nota: * en millones de dólares, ** se ubica el grupo en este cuadro, a pesar de que pasó a manos de Wal-Mart simplemente como una referencia para significar la importancia que adquirió Wal-Mart y que podría haber sido una opción del grupo mexicano Cifra.

Respecto a la utilidad neta los grupos, también han destacado en el 2004. Mientras que en el periodo 1990-1999 la utilidad neta promedio de Vitro, Desc y FEMSA osciló entre 102 y 172 millones de dólares y la de Carso, Alfa y Cifra destacaba con 476, 289 y 250 millones de dólares respectivamente. En el 2004, como se observa en el cuadro, Wal-Mart, Carso y Femsa ostentan mayores cifras

en relación al promedio entre 1990-1999, en tanto que Desc y Vitro obtienen ese año rendimientos negativos; Alfa supera al promedio de 1990-1999 y Maseca es la que menor rendimiento muestra.

La revista *América Economía* muestra el *ranking* de las 500 empresas más grandes de América Latina, y como se observa en el siguiente cuadro, México mantiene una importante participación empresarial en la economía de la región, a pesar de que entre 2003 y 2004 haya bajado su ritmo de crecimiento en comparación con Brasil. Además, los grupos estudiados tienen en conjunto alrededor de 31 empresas participando en dicho *ranking*. Es decir, muchas empresas que pertenecen a los grupos empresariales estudiados participan en distintas posiciones del *ranking* de las 500 empresas más importantes de AL.

De las 500 por país, las destacadas

		2001	2002	2003	2004	Partici. % 2004
1	Brasil	165	136	194	202	38
2	México	217	241	170	154	39
3	Chile	35	45	48	48	6.7
4	Argentina	43	23	36	32	4.1
5	Colombia	21	25	18	28	2.5
6	Venezuela	6	10	9	11	6.6

Fuente: *América Economía*, 2005

México mantuvo, desde los inicios de los años noventa, un crecimiento sostenido en la participación de las 500 empresas más grandes, donde la muestra seleccionada ocupa los primeros lugares en el *ranking* del 2001 al 2004.

Si se toma en cuenta el *ranking* de las 50 empresas transnacionales más importantes de los países en desarrollo que reporta la UNCTAD (1994, 1996 y 2002), se observará que son las empresas seleccionadas las que se han considerado dentro de este *ranking*, aunque no de manera continua y tampoco en su totalidad, mientras cuatro grupos participaban en 1994 y 1996, en el 2002, de las empresas que se estudian aquí, sólo lo hace el grupo Carso.

A pesar de que la ET más grande de países en desarrollo es relativamente pequeña, en términos de activos extranjeros, con respecto a las 100 transnacionales más grandes de los países desarrollados, como lo muestran 14,000,000 de millones de dólares contra 1,500,000 de millones en 1998 (*América Economía*, 2001), su importancia en el contexto regional se hace cada vez más grande.

4.2. Métodos y técnicas utilizados

En este trabajo se aplicaron básicamente dos métodos: relacional y tradicional.

Los investigadores que a nivel internacional se dedicaron a estudiar el fenómeno del auge de las alianzas estratégicas con la aplicación del análisis de redes sociales, sirvieron de inspiración y guía para el análisis relacional tales como Gilroy (1993), Gulati (1998,1999, 2000), Lynch (1995), Hagedoom and Schakeraad (1990), Uzzi (1997), entre muchos otros. En tanto que para el análisis tradicional se buscó el apoyo en los estudios teóricos hechos a nivel nacional por Basave (1996, 2000), Morera (1998, 2000), Peres Nuñez, (1998), Garrido (1999, 2000), Pozas (1993, 1996 y 2002), Simesen de Bielke (2001), y otras publicaciones de estos mismos autores, con el objeto de complementar el análisis de redes sociales.

En cuanto al análisis relacional, es necesario ofrecer algunas explicaciones acerca del concepto de actor, el lazo o vínculo, los niveles de análisis y las técnicas empleadas.

De acuerdo a Wasserman y Faust, (1994:17) "En el nivel más básico, un actor es una entidad social discreta (como un individuo) o colectiva (como una corporación)". He aquí la definición de los conceptos mencionados anteriormente:

- 1) *Actor* es la empresa, mexicana o extranjera.
- 2) *Lazo o vínculo* es la relación inter-empresarial, la relación de alianzas (genéricamente) o las relaciones internacionales (se utilizará cualquiera de estos términos indistintamente). A su vez los lazos o vínculos entre los actores son representados por líneas entre ellos llamados Arcos.

- 3) *La red* se refiere a la red individual de cada uno de los actores elegidos (las empresas mexicanas), es decir que la red de alianzas de la empresa mexicana es el conjunto de lazos o vínculos que ésta mantiene con otras empresas, mexicanas o no, de igual o diferente tamaño que ella.

Además, el método de redes sociales permite asignar valores a los arcos (es decir los lazos o vínculos entre actores) para indicar la fuerza de los nexos, o agregar arcos adicionales para representar relaciones múltiples; se elige ésta última alternativa para representar la cantidad de lazos en cada una de las categorías establecidas.

Para establecer los patrones o propiedades que confirmen los supuestos de dependencia, la metodología de redes sociales jerarquiza las unidades de análisis: los analistas que trabajan con redes ven a los actores enlazados a redes que a su vez están enlazadas a otras redes. Por ejemplo, un nivel sería el de los patrones de dependencia en las relaciones de alianzas entre las empresas de un sector. A su vez el sector está dentro de una rama, el cual está en otro nivel, desde el cual los patrones de dependencia pueden ser vistos como una red de sectores relacionados entre sí y con otros actores (empresas de otros sectores, organizaciones de empresarios, etc.). Por otra parte, las ramas pertenecen a un sistema económico, el cual está en otro nivel, y pueden verse redes entre ramas de una economía y otros actores (Instituciones del gobierno, privadas, sociedad, etc.), e incluso puede haber patrones de relaciones entre los distintos sistemas económicos en una región (intercambio de bienes y servicios a través de tratados, gobiernos, empresas etc.).

El ejemplo ilustra que puede haber estructuras multimodales, es decir, diseños jerárquicos para el análisis. La perspectiva de redes ofrece la ventaja de que el analista puede enfocarse simultáneamente en múltiples niveles de análisis, aunque en realidad rara vez se aprovecha esta ventaja, pues cuando mucho se han trabajado con dos modos simultáneamente.

La definición de qué lazos o relaciones serán medidas es importante. Algunos estudios consideran todos los lazos o un tipo específico entre un conjunto

de tipos de relaciones. Esto lleva al analista a definir de entre cuatro posibilidades de enfoques:

1) El análisis sobre "redes completas", el cual es costoso y difícil de utilizar y generalizar.

2) Redes formadas a partir de aplicar el método de "bola de nieve", el cual presenta la debilidad de no poder describir la red.

3) Redes egocéntricas (con conexiones a otros) que se enfocan en una selección de nodos focales (egos) y los nodos con los que ellos están conectados.

4) Redes egocéntricas (sólo individuos) cuyo enfoque se centra más en el individuo que en la red como un todo.

La información que ofrecen estos dos últimos enfoques sobre los vínculos entre los actores conectados permite una fotografía útil para comprender cómo las redes afectan a los individuos, y a su vez proporciona una fotografía que, aunque incompleta, muestra el entramado de la red como un todo.

Al considerar estos aspectos, se eligió el primer nivel de análisis, es decir, el unimodal, jerarquizando la relación a medir hacia un tipo específico entre la empresa mexicana y los socios, nacionales o extranjeros, los cuales son los actores del análisis. Esta especificidad es el vínculo entre los actores, mismo que es establecido por un acuerdo de alianza estratégica. Es decir, que se fija el nivel de unimodal para el análisis relacional y se define el lazo o relación en estudio como redes egocéntricas sólo de individuos. Esto indica que en la unidad de análisis, el centro de la observación es a partir de la red del actor uno, o sea, la empresa mexicana.

Los supuestos a tener en cuenta respecto a las características de los lazos (relaciones) son:

- 1) Los lazos como medios de flujos de recursos entre actores, indican la fuerza de la relación en términos del tipo de intercambio, modalidad y densidad.
- 2) Los lazos como vínculos entre colecciones de actores.
- 3) Los lazos como indicadores concretos de patrones abstractos de relaciones en que los actores están inmersos.

A su vez, desde el nivel de unimodal se combinaron dos tipos de acercamientos: el análisis relacional que observa la dinámica particular de cada empresa durante el tiempo de estudio, y el análisis relacional de la dinámica de relaciones de todas las empresas durante el tiempo de estudio.

La dinámica particular de cada empresa pone atención en las características de los lazos, las cuales son propiedades que, al emerger de la visualización de las redes, permiten explicar el comportamiento de los actores. En este sentido, la observación privilegió las características de por qué se forman las empresas, cómo lo hacen, cuánto duran las relaciones, en qué sectores se dan más las relaciones y el alcance geográfico que se logra a través de la relación. Estas características son las variables sobre a partir del cual se realiza el análisis relacional individual de cada red egocéntrica.

Todas estas propiedades señalan o apuntan a mostrar la estructura de conexiones de cada empresa, al ser organizadas bajo el tamaño, identidad y composición.

Para examinar la dinámica en el conjunto de las empresas se practicaron análisis de redes acerca del tipo (grado de compromiso), el objeto y la duración del vínculo. La estructura de conexiones en el conjunto de empresa está organizada bajo el tamaño, el crecimiento de relaciones *versus* mortandad, la similitud en términos de comportamiento relacional entre empresas y el origen predominante de los socios; todas ellas se desarrollan con detalle más adelante en el apartado 5.3.1.

Estos acercamientos en el análisis relacional y en el contexto de crecimiento de las relaciones en términos de las características (motivo, sectores, tipos, identidad, duración, etc.) buscan arribar al supuesto de comportamiento dependiente de la empresa.

Los supuestos tienen en consideración tres indicadores, los cuales consisten en:

- 1) Lazos duraderos.
- 2) Mayor cantidad de lazos en términos de motivos que crecieron, y tipos tres y cuatro de formalización del compromiso.

3) Predominio de la Identidad de uno o dos socios.

El análisis relacional es presentado en forma sintética en un cuadro, como el que se muestra en la figura 1, para comparar y llegar a concluir sobre la naturaleza de la red egocéntrica de la empresa, en términos de la hipótesis planteada.

Aquellas empresas que no presenten los rasgos que se han establecido para comprobar la hipótesis se ubican en una categoría independiente que surge como contraposición a la dependiente, lo cual indica que no manifiestan un comportamiento cooperativo en términos de estrategia para expandirse sino que utilizan otro tipo de estrategia.

Figura 1: Cuadro matriz de información sobre los rasgos relacionales

Empresas	Competición										Naturaleza						Tamaño			
	Recursos que necesita					Recursos que ofrece					Bienes			Pasado			Presente		Futuro	
	Motivos					Predominio					Identidad			Duración			Membresía		Orde	
	C	F	T	E	NI	Principal	Secundario	En Pasaje	Alargo Intermedio	En Pasaje	Tamaño	Origen	Predomin	Diversidad	Corta	Larga	Con	Sin	#	#
Alfa																				
Beta																				
Gamma																				
Delta																				
Epsilon																				
Zeta																				
Eta																				
Theta																				
Iota																				

Fuente: Elaboración propia a partir de la descripción operativas de cada red.

Los resultados del análisis relacional se complementan, por último, con el análisis tradicional, en el que se considera la información acerca del pasado de las empresas y las características de su comportamiento en general. Para ello, se toma la información trabajada en el capítulo 3, acerca de la historia y el contexto de cada empresa y de los autores que las estudiaron.

Por último, en cuanto a las técnicas aplicadas para realizar el análisis relacional de la estructura de conexiones particular y visualizar las redes de cada empresa, dada la flexibilidad ofrecida por la perspectiva de redes, se utilizó el paquete de cómputo de Pajek.

Para la estructura de conexiones en conjunto, es decir, para comparar a todas las empresas seleccionadas, se utilizaron los programas de Ucinet V y

Pajek⁷⁷. Estos programas permitieron aplicar técnicas de escalamiento multidimensional, el primero, ejecutando la técnica y el segundo graficando. Con esta técnica se pudo observar la dinámica del crecimiento de relaciones de alianzas internacionales de las empresas mexicanas, así como comparar el crecimiento entre ellas con dos cortes en el tiempo.

El procedimiento seguido para el análisis en conjunto y en términos de la cantidad de relaciones iniciadas o terminadas consistió en lo siguiente:

- 1) Se vio el crecimiento que la empresa mantuvo en el periodo que va de 1990 al 2002, en términos cuantitativos, tanto para constituir como para terminar las relaciones de alianzas.
- 2) Se aplicaron técnicas de escalamiento multidimensional utilizando el programa de Ucinet V, para comparar la actividad de inicio y fin de las relaciones de cada empresa, y se representó a través de Pajet y Corel Draw.
- 3) Se aplicó Ucinet V y se dibujó a través de Pajet y Corel Draw, para ver el crecimiento de las relaciones en términos del origen de los socios y, de esta manera, a través de la localización geográfica de los socios, determinar el alcance nacional, regional o mundial de las relaciones. Para lograrlo, se usaron las coordenadas de los países proporcionadas por Internet.

Los conteos de la variable del sector económico en que toman lugar las relaciones de las empresas se realizaron con una base de datos construida en Access. También el programa de Excel sirvió para tabular la información al comienzo del trabajo, mientras que el Word Pad ayudó a ordenar los datos para ser leídos por Pajet.

⁷⁷ Actualmente existen otros paquetes de software que pueden utilizarse, como NetDraw o Ego-Net. UCINET V y Pajet fueron los primeros programas utilizados y enseñados en México para análisis de redes sociales.

4.3. Obtención y sistematización de la Información

Para establecer los patrones que confirmen el supuesto de dependencia, la perspectiva de redes sociales exige, una vez determinado el nivel de análisis, la aplicación de técnicas precisas y rigurosas de recolección y sistematización de la Información.

Para medir las variables relacionales y no relacionales se requieren datos de tipo relacional que permitan identificar los rasgos y establecer en qué casos tales rasgos consolidarían comportamientos dependientes por parte de la empresa.

Las variables fueron calculadas a partir de la información obtenida sobre los vínculos que cada empresa mantuvo en el periodo de 1990 al 2002. Los datos relacionales aportan información sobre los vínculos que mantienen entre sí los actores de una red relacional.

Antes de la obtención de los datos relacionales se estableció la definición de alianza. La base para esta definición fue la bibliografía de alianzas en general, y de los estudiosos de alianzas con perspectiva de redes en particular. Ambas fuentes sirvieron a su vez para abrir las diferentes categorías de relaciones.

El método de obtención de datos relacionales referidos a los vínculos que las ocho empresas mexicanas seleccionadas mantienen con otras empresas estuvo respaldado por fuentes documentales de las mismas, como informes financieros anuales, informes sobre emisión de títulos públicos, notas de prensa, páginas de Internet, actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, etc.

Asimismo, se procesaron datos provenientes de fuentes externas a las empresas, como notas periodísticas, consulta de libros especializados y la observación personal. Para decidir sobre cuál información colectada era útil para este análisis y cuál no lo era, se privilegió toda la información relacionada con las alianzas que estas fuentes ofrecen y se cruzaron las mismas para obtener la mayor información posible. Cuando se hacía mención de una relación pero no había información abundante o ésta no era precisa, se abrió una categoría de *no*

indica y el lazo fue considerado como existente (por lo cual se le tomó en cuenta en los análisis) pero sin información.

Para las ocho ET mexicanas, ubicadas en sectores diferentes, se procesó información de un período de 11 años (de 1990 al 2001), pero también se consideraron alianzas que incluyeron con anterioridad a dicho período, para observar su crecimiento, extinción o transformación. De la recolección de información se obtuvieron y procesaron 220 lazos de relaciones de alianzas, entendiéndose por lazo el vínculo o la relación existente entre los actores. Los lazos son representados por líneas, con o sin dirección, también llamadas arcos o aristas y los actores por nodos.

El foco principal de los acuerdos de alianzas omite acuerdos como las fusiones y adquisiciones, sin embargo, estos tipos de acuerdos se consideraron como resultado de relaciones de alianzas en aquellos casos en que la relación evolucionó hasta la autonomía de alguna de las partes.

Para la recolección de datos se procedió de la siguiente manera:

1. Se diseñó la base de datos en función de la estructura organizacional de las empresas. De las ocho ET mexicanas, cuatro (Alfa, Carso, Desc y Vitro) responden a un tipo conglomerado⁷⁸ y divisional; dos Cifra y Femsa, tienen una estructura conglomerada con integración vertical y divisional, y sólo dos están integradas verticalmente (Blmbo y Gruma), y responden a una estructura organizacional divisional (Blmbo) y matricial (Gruma).

2. La construcción de la base de datos relacional se realizó en Access. El programa permite manipular muchos datos a través de las consultas. Estas se pueden realizar por medio de los enlaces y vínculos de las diferentes tablas. Las tablas contienen registros que vinculan una serie de información. Dicha información fue estructurada teniendo en cuenta los cambios organizacionales de la empresa durante el período estudiado.

⁷⁸ Cuando se habla de una empresa tipo conglomerado o integrado verticalmente se refiere al tipo de estrategia elegida para su crecimiento y expansión; y cuando se habla de una estructura divisional o matricial responde al tipo de estructura bajo la cual se organizó la empresa internamente.

Para cargar la información se diseñó un formulario que cuenta con cuatro secciones, la primera responde al grupo y sus generaciones, así como los socios aliados que el grupo tiene. La segunda sección responde a las divisiones por generación del grupo y sus relaciones. La tercera sección contiene a las empresas de cada división y sus socios aliados. Las empresas a su vez tienen otras empresas, las cuales están asociadas o aliadas con otras, lo cual se capturó en la cuarta sección.

Los registros de las empresas tienen información acerca de cuándo iniciaron sus actividades, cuándo murieron y la participación accionaria de propiedad del grupo.

Debajo de cada sección están los registros de los socios y sus relaciones. Estos datos comprenden: el socio con quien se estableció un lazo, cuándo inició y terminó la relación, el tipo de lazo o relación, el porcentaje de capital que representa para el grupo, la división o la empresa, el país de origen del socio, el sector en que se realizó el acuerdo, el propósito del acuerdo, los motivos expresados de forma más explícita y la fuente de dónde se extrajo el dato.

Se abrieron ocho tablas particulares y se cargaron en ellas datos sobre los actores, el objeto, las relaciones, la vida de éstas, los aliados y las coordenadas de latitud de ubicación geográfica de los mismos. Cada una de las tablas responde a las categorías establecidas.

El resultado de procesar y ordenar la información fue un banco de datos que actualmente contiene 1728 registros con información de las estructuras generacionales de los grupos, y de las relaciones del grupo, la división y las empresas, según cómo están organizadas.

3. El establecimiento de las categorías se hizo consultando una amplia bibliografía sobre las alianzas entre empresas (OCDE, 1992; Cleri, 1996; Luinni y Córdova, 1996; Paz, 1998; Trigo y Drudi, 2000, entre otras fuentes). Cada una de ellas las clasifica o tipifica de manera distinta, por lo que en este trabajo se partirá de una conceptualización que jerarquizará en dos categorías principales y en otras a un nivel más laxo. Esto se hace para evitar caer en una complejidad que rebase los límites de este trabajo.

4.3.1. Categorías de alianzas

En total, son cinco niveles de categorías de análisis: el primero se refiere al porqué se alían las empresas, es decir, el objeto o intercambio de la relación. El segundo se refiere a cómo se alían, es decir, al grado de compromiso, expresado por la modalidad del acuerdo. El tercero es la duración del vínculo, es decir, la intensidad de la relación, medida en términos del lapso entre el inicio del acuerdo y el fin del mismo. El cuarto se refiere a los sectores donde se alían, con este nivel se pretende identificar en qué sector de desempeño la empresa es más proclive a buscar el apoyo de un socio. El quinto ve el alcance que tienen las alianzas en términos espaciales, es decir, la identificación de sus socios por su nacionalidad.

Tabla 1: Descripción de las Alianzas

<i>1º Nivel Porqué se alían, (objeto)</i>	<i>2º Nivel Cómo se alían: Grado de compromiso (modalidad)</i>	<i>3º Nivel Duración (Intensidad)</i>	<i>4º Nivel Sectores</i>	<i>5º Nivel Alcance</i>
Tecnológicas Financieras Comerciales No indica	0 Alianzas no formales 1 Alianzas formales que no crean empresa ni se modifican jurídicamente. 2 Alianzas formales que no crean empresas pero sí modifican jurídicamente 3 Alianzas que crean empresas 4 Alianzas de convergencia estratégicas 5 Alianzas que no indican el nivel de compromiso	Débiles: duración menos de 7 años Fuertes: duración de más de 7 años	Principal Secundario	Nacionales Regionales Mundiales

Los dos principales niveles se refieren a porqué se alían y a cómo lo hacen, es decir, el objeto de la alianza y las modalidades que toma. En este sentido se ha priorizado en grandes categorías, muy conocidas y utilizadas por la economía:

4.3.1.1. Alianzas según el objeto o motivo:

- a) Tecnológicas: son acuerdos de transferencia de capacidad, conocimiento, propiedad Intelectual o industrial, diseño de producto, utilización de una marca y capacidad de gestionar un negocio. También

pueden hacerse para incrementar la vida de una tecnología, sacar rédito de una marca o imagen, o conseguir determinada calidad creativa. Los contratos pueden ir desde la base de la cadena hasta la llegada al consumidor.

- b) **Financieras:** son acuerdos de capitales, ya sea apalancamiento financiero, o socio proveedor de capital.
- c) **Comerciales:** son acuerdos por diversos motivos, como capacidad de mercado, de *marketing*, distribución, centrales de compra, centrales de servicios, producción en escala, subcontratación, intercambio de servicio, licenciatarios y suministradores.
- d) **No indica:** es una categoría en la que caen todos aquellos acuerdos de alianzas que no tienen un motivo indicado. Es decir, el vínculo o lazo está señalado pero no hay información sobre él.

4.3.1.2. Alianzas según el grado de compromiso:

El grado de compromiso es difícil de determinar, debido a que no existen, como en Estados Unidos, bases de datos sobre los acuerdos, tanto del documento contractual en sí, como de la inversión extranjera directa, la cual se refleja a través de tales acuerdos.

No obstante, para lograr la mayor precisión posible en una investigación documental, se consultaron no sólo los informes anuales, sino las actas de asamblea, las emisiones de acciones o títulos de deuda, las notas de prensa, las publicaciones en diarios y revistas, las páginas de Internet de las empresas y, los mismos trabajos de los investigadores.

Se siguieron cuatro factores relacionales como guías para establecer las modalidades que toman las relaciones de alianzas. Estos cuatro factores responden a la estructura operativa, control, propiedad y estructura legal, constituyendo las bases para conformar el grado de compromiso de una relación.

La estructuración tiene que ver con el arreglo operacional al escoger las estructuras organizacionales apropiadas, crear liderazgo, administración y

distribución de riesgos, recompensas, requerimientos de recursos y responsabilidades del proyecto.

Los aspectos legales y fiscales pueden guiar la estructuración, aunque las fuerzas impulsoras son las estratégicas. Si las relaciones se basaran en los aspectos legales y fiscales, correrían el riesgo de desaparecer una vez desvanecidas las expectativas de éstas.

El control tiene que ver básicamente con el sistema de información, formas de acordar, coordinar, comunicar, metas a alcanzar y confianza.

La propiedad involucra a los anteriores en un factor de mayor complejidad: si la alianza crea una nueva empresa, el control de la operación lo tendrá el socio de mayor aportación de capital y por consiguiente tendrá los mayores beneficios.

En estos casos existen diversos métodos para dividir la propiedad y el control. Los acuerdos de alianzas no formales o formales, pero que no modifican jurídicamente a la empresa, no tienen este problema. Aquellos acuerdos en que se crean nuevas empresas podrán elegir el método de partición de 70/30% o 51/49%, que brindan un control claro sobre la alianza y que ofrecen la postura de mayoritario *versus* minoritario o superior/subordinado.

Otro método de división de la propiedad y el control es 50/50%, ambas compañías están representadas por igual en el consejo de administración, definen en forma conjunta la estrategia y toman decisiones operativas en conjunto.

Un tercer método de división es la regla mayoritaria que introduce un accionista más pequeño, el cual actuará como la persona que dé el voto final en caso de un desacuerdo entre los socios mayoritarios.

Pero la complejidad no acaba al aplicar algunos de estos métodos; la gran variedad de opciones estructurales de alianzas proporciona numerosas alternativas que pueden adaptarse a una relación estratégica (Lynch, 1995).

Algunas de ellas mezclan el intercambio accionario de empresas o divisiones como parte del acuerdo, en otros casos, se añade la cláusula implícita de compra de la empresa en su totalidad, o de formas de escisión en caso del retiro de alguno de los socios.

También se observaron acuerdos que revelan formas más complejas, pero que no encajan en las categorías señaladas por los autores consultados. Para estos acuerdos se creó una categoría que reúne todos o varios de los factores mencionados, los cuales a su vez convergen en una estrategia global, más que particular de los socios, que le permite a la empresa potencializar los poderes de alcance, competencia y estrategias.

Una vez definida alguna de las estructuras presentadas, queda un último aspecto a considerar: la estructura legal del acuerdo o la relación, porque a través de él se cristaliza la mezcla de los siguientes factores: estructura, control y propiedad.

Por ejemplo, las alianzas no formales o formales que no modifican jurídicamente a la empresa tendrán una estructura simple que asigna inversión, utilidades, pérdidas y responsabilidades en tanto las partes conservan la autonomía. Al mantener autonomía el control se diluye y no existe propiedad compartida.

En el otro extremo, los *joint venture* son acuerdos o una asociación entre dos o más empresas, sean públicas o privadas, para invertir capital de riesgo. En otras palabras un *joint venture* nace cuando dos o más empresa comparten los riesgos financieros y la toma de decisiones por medio de una participación conjunta de capitales en una empresa común.

Existen tres alternativas para realizar un *join venture*, una es a través de fondos de capital (Sociedades de Inversión de Capital), otra es vía coinversiones y la última, es por medio de asociaciones. La diferencia entre estas dos últimas estriba en que la penúltima alternativa implica la aportación de recursos financieros, mientras que en la última se realiza con un aporte tecnológico o de capital para cumplir con ciertos objetivos específicos.

Según Linch (1995:305), son ejemplos que responden a una estructura legal madura; es un negocio que "opera solo" y que se da cuando el *joint venture* es grande o muy complejo. Para este caso se requieren aportaciones de efectivo de forma directa a cambio de acciones o cuando el objetivo es de largo plazo y, por consiguiente, habrá modificaciones jurídicas de las empresas. Además, exigen

acuerdos para establecer la mezcla de control y propiedad, ya que el modelo de relación implica mayores compromisos por parte de las empresas que participan y que de hecho se expresan jurídicamente.

El otro ejemplo de mezcla de factores que cristalizan los tipos de relaciones es el de intercambio accionario de empresas o divisiones. Estas relaciones son las llamadas sociedades de capital, que involucran la compra de acciones que hace una empresa, o bien una inversión recíproca de acciones por las dos compañías. Con frecuencia estas relaciones son también conocidas como "sociedad personalista", aunque no se trata de una sociedad en el sentido legal de la palabra (*Idem*, p. 308).

Entre los motivos principales de estas alianzas están: la necesidad de mantener un lazo estratégico estrecho por largo plazo, impedir que algún competidor realice una alianza o adquisición como evento previo a una adquisición o fusión, la necesidad de efectivo u otros recursos para el mayor desarrollo de un socio pequeño, la sustitución de convenios de licencias mutuas formales respecto a múltiples productos, etc.

En la forma organizacional de convergencia estratégica se reúnen aspectos diferentes a los anteriores, que dan como resultado modificaciones que pueden o no ser formales en el aspecto legal, pero que implican el conjunto de estos factores: estructural, control y propiedad, en una combinación diferenciada que va dirigida hacia una estrategia global de las empresas, cuyos resultados se potencializan más allá de los que pueden tener otros acuerdos puntuales. Además, estas relaciones pueden involucrar más de un socio.

Con base en los cuatro factores considerados como guías: estructura, control, propiedad, y legalidad, se decidió interpretar la información disponible de los acuerdos en función de la propiedad expresada. Es decir, cuando había datos sobre los cruces accionarios o *joint ventures*, la información daba lugar a ubicar los acuerdos, cada uno, en un grado diferente de compromiso; a su vez, la ubicación de estos acuerdos permitía la discriminación de otros acuerdos en las tres categorías restantes. Esta discriminación se apoyaba aún más cuando el dato

proporcionado por la empresa era una simple expresión de voluntad para iniciar relaciones de negociación.

Asimismo, cuando no había ningún tipo de información sobre la relación pero se informaba que existía un vínculo de alianza se agruparon en una categoría de *no indica su compromiso*.

Bajo estos criterios se han tipificado cinco clases de acuerdos:

- I Alianzas no formales: son acuerdos de alianzas en etapa de negociación; pueden ser acuerdos de caballeros o carta de intención.
- II Alianzas formales que no crean empresas ni modifican jurídicamente: son acuerdos formales porque existe un instrumento o documento de por medio que patentiza el acuerdo y reglamenta el funcionamiento de la alianza. Pero son contratos en que la firma no pierde identidad ni cambia su organización o control de las empresas, por consiguiente, mantiene la autonomía.
- III Alianzas formales que no crean empresas pero que modifican jurídicamente, en el sentido de la propiedad y la autonomía: son acuerdos entre empresas con cruces accionarios o con la recepción de fondos y recursos nuevos por medio de la concesión de acciones, es decir, las llamadas sociedades personalistas, que en lo legal no se modifican pero que sí lo hacen en la propiedad y autonomía.
- IV Alianzas formales que crean empresas: son acuerdos entre empresas para crear una nueva empresa, también llamados *Joint Venture*, donde cada uno tiene una participación accionaria; los motivos son diversos y responderán al primer nivel de categoría; pueden ser puntuales, como un proyecto de investigación o un nuevo negocio.
- V Alianzas formales de convergencia estratégica: son acuerdos más comprometidos que implican la combinación de propiedad, control y una acción conjunta que busca potencializar las capacidades empresariales de ambas empresas. Pueden o no revestir la figura de carteles o simplemente acuerdos entre dos socios. Esta categoría se respalda en lo que Kay (1997) llama análisis estratégico de la

colaboración inter-empresarial y que se explica o bien como el efecto de los intereses, frecuentemente asimétricos, de varios agentes empresariales que pretenden acceder a las competencias y ventajas en el posicionamiento tecnológico o de mercado de otras empresas, o bien como el resultado de conductas empresariales que se articulan de forma cooperativa con el objetivo de establecer nuevas reglas de competencia frente a potenciales competidores, o bien fomentar el establecimiento de nuevos estándares.

- VI Alianzas que no indican su compromiso: en esta categoría se contaron aquellos acuerdos de los que no se obtuvo información suficiente para ubicarlos en las categorías anteriores.

Los niveles más laxos se refieren del tercero en adelante, como la duración, el sector y el alcance. La duración se categorizó en fuerte y débil, de acuerdo a la teoría de Granovetter (1973) y los estudios realizados por Hagedoorn and Schakeraad (1990). Granovetter trabajó la noción de "conocerse estrechamente", y propuso separar en dos clases los vínculos entre sujetos: *lazos fuertes* y *lazos débiles*. Los pares de individuos con lazos fuertes interactúan con frecuencia, mientras que los pares con lazos débiles lo hacen muy poco. Por otra parte, cuando Hagedoorn and Schakeraad estudiaron la intensidad de la cooperación entre empresas, establecieron la fuerza de la cooperación en términos del número de acuerdos que tenía una empresa. De esta forma, realizaron la siguiente clasificación: cooperación muy fuerte (siete o más acuerdos), fuerte (cinco o seis acuerdos), y moderada o débil (cuatro acuerdos). Teniendo en cuenta estos y otros antecedentes (Freeman, 2002) en los que el autor establece un criterio subjetivo de *fuerte* y *débil*, se consideró conveniente utilizar la distinción de fuerte y débil de acuerdo a los años de duración de la alianza, dado principalmente a aquel referente y al tipo de información manejada para esta investigación.

Además, esta decisión se apoya en dos consideraciones más: la primera, tal como lo planteó Uzzi (1997), es que las relaciones de las empresas pueden ser vistas como de mercado (básicamente comerciales) o como relaciones más intensas que recogen un componente social y de confianza. La segunda (teniendo

en cuenta la división de las relaciones en término de duración), se basa en el hecho de que una relación de alianza es considerada de largo plazo, si pasa el tiempo suficiente para que las empresas no sólo se relacionen, sino para que adopten compromisos y logren resultados conjuntos.

Con base en estos antecedentes se definió como lazo fuerte a aquel que tiene una duración que sobrepasa los siete años, y débil al que dura menos de siete años.

Respecto al alcance, se le distingue como regional cuando se trata de relaciones con empresas del mismo continente, e Internacional cuando se mantienen relaciones con empresas originarias fuera del continente americano.

4.4. Descripción y medición de las variables

Cada una de las ocho empresas estudiadas representó un caso durante la recolección de datos. Con el estudio de los datos, los niveles de análisis se centraron en examinar cada uno de los 220 lazos, caso por caso. Los lazos fueron identificados uno por uno, de acuerdo a las características de las cinco categorías elegidas: motivo u objeto, modalidad o tipo, duración o intensidad, sectores y alcance. Con el objeto de crear un conjunto de características no redundantes, éstas fueron continuamente examinadas, para etiquetarlas de acuerdo a un contenido, claridad y potencial que no se traslaparan.

Para crear la categoría de motivos por la cual se alfa la empresa, se tomó el criterio económico en su forma más reducida, al limitarse éstos a cuatro, ya que abundaban los motivos, y hubiera resultado imposible manipularlos si a todos se les asignaran categorías diferentes. Cuando la información era insuficiente para ubicar la relación en alguna de estas categorías, se le incluía en la de "no indica".

Algunas empresas tenían relaciones con más de un socio, y a veces el vínculo era compartido entre tres o cuatro socios, en estos casos se contó una sola relación a fin de que las categorías como el motivo, el sector o la modalidad no se repitiesen. De los 220 lazos, el 90% (197 lazos) generaron suficiente información para soportar las variables relacionales y sólo un 10% de los lazos muestrales no la tuvieron. De éstos lazos (es decir de los 197) el 55% está representado por dos empresas (Alfa y Vitro)

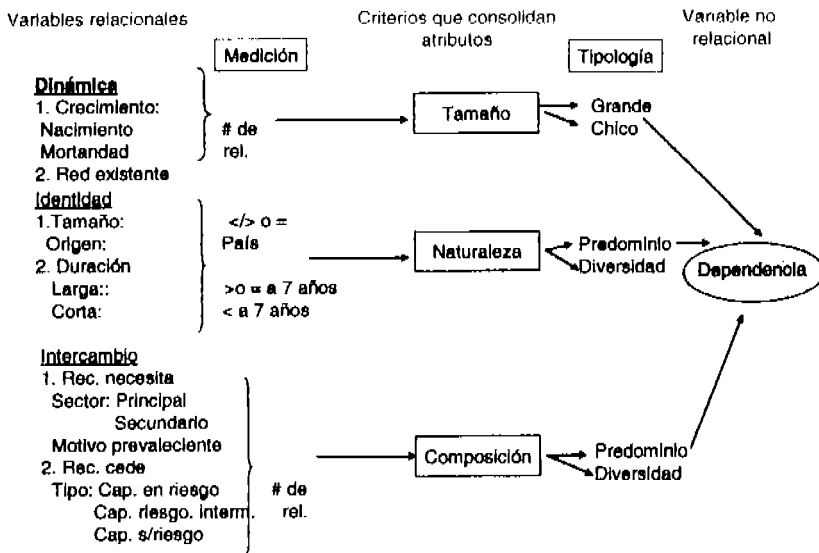
que muestran los atributos que pueden consolidar lazos de dependencia y, el 45% de los lazos están distribuidos en las seis empresas restantes.

La codificación de las variables fue hecha en tres niveles, para jerarquizar la estructura y llegar a establecer una tipología (ver el esquema 3). El primer nivel jerárquico lo constituyen las cinco características mencionadas como variables explicativas, el cual descansa sobre el detalle; mientras que el segundo nivel jerárquico emergió a través de un proceso interactivo de consulta de estudios hechos a nivel internacional, el análisis dinámico de todas las empresas y la organización de la información en tres atributos que consolidan las variables relacionales en categorías más homogéneas, las cuales soportan más fácilmente una generalización (Mckelvey & Aldrich, 1983, Langley, 1999: 699-700).

Las cinco características fueron agrupadas en tres categorías de atributos: tamaño, naturaleza y composición, mientras que para el tamaño se tomó el crecimiento de relaciones en el período estudiado, categoría que surge de la dinámica de relaciones de las empresas en el tiempo y la red actual de relaciones.

Los tres componentes del segundo nivel tienen rasgos binarios, cuya combinación orienta hacia la estructura de conexiones que podría consolidar lazos dependientes, o hacia una estructura que podría sostener autonomía.

Esquema 2: Jerarquía de la estructura de conexiones



Esta organización jerárquica pretende destacar el potencial de los rangos de las características de relaciones sociales que sostienen las empresas.

Por supuesto, esta jerarquía no crea una tipología en sí misma, más bien es utilizada para organizar el censo de características e identificar los rasgos con que se pretende probar la hipótesis. Sin embargo, la organización así planteada permite identificar la emergencia de dos tipos: la estructura que podría consolidar lazos dependientes y la estructura que podría mantenerse autónoma; de esta manera, la tipología sirve para integrar la descripción de la red de conexiones de la empresa en un modelo que puede ser útil para esta hipótesis, o referente para hipótesis futuras.

Cada una de los 197 lazos fueron reevaluados en esta clasificación tipológica, para asegurar que tenían un lugar dentro del sistema de clasificación y para permitir la verificación de las propiedades del sistema de categorías emergentes (Langley, 1999:700). La tipología respaldó un conocimiento específico: el problema planteado y su contexto, y alineándose con conocimientos teóricos abstractos encontrados en otros contextos (Gough & Scout 2000; Robinson, 1993).

Este trabajo de clasificación identifica también el potencial de variación, al facilitar una reflexión más acertada sobre la complejidad de una estructura o imbricamiento relacional.

Para contrastar la hipótesis es necesario comenzar la descripción y análisis de cada red egocéntrica a partir de las variables del primer nivel jerárquico: las agrupadas en la dinámica, la identidad y el intercambio, lo cual se hace en el capítulo siguiente.

Las variables agrupadas en la dinámica ponen atención en el crecimiento y en la red actual de la empresa. El tamaño de la red egocéntrica de un actor se define como el número de vínculos directos que ésta mantiene. De acuerdo con lo observado en las redes egocéntricas, una red será de tamaño grande si cuenta con más de 20 vínculos. Si la red de relaciones es menor a dicho tamaño, será una red pequeña.

Teniendo en cuenta esta definición de red egocéntrica, se contaron los lazos que nacieron y murieron durante el periodo de estudio para mostrar la dinámica relacional. Eliminando estos lazos se identificó la red actual de relaciones de la empresa.

Las variables con relación a la identidad del vínculo se refieren al tamaño y origen del socio (ambas en relación directa), y a la duración del lazo. En cuanto al socio, teniendo en cuenta la disponibilidad de información, se consideró como referente para estimar el tamaño del mismo a la empresa mexicana y se establecieron por medio de su comparación tres categorías: mayor tamaño que la empresa mexicana, igual tamaño y menor tamaño. Estas categorías permiten ser llenadas por la descripción que las mismas empresas hacen del socio y por la inferencia que se realiza a partir de la identidad de éste. Por ejemplo, si la empresa mexicana está aliada con la Ford Motor Co., se considera que dicha empresa es de mayor tamaño que la mexicana. Por el contrario, si la empresa mexicana está aliada con campesinos mexicanos, se toma a éstos como socios de menor tamaño. Si la información indica que la alianza es con una empresa de país en desarrollo de igual o semejante condición a México, se estima de similar tamaño que la empresa mexicana. Es decir que la información descrita por la empresa permite visualizar el tamaño en función del origen del socio, ya sea que éste provenga del mismo país, de países en desarrollo o de países industrializados. De esta manera, se consideran ambos supuestos para las características del socio: tamaño y origen.

La duración de la relación con el socio respalda el argumento de que las relaciones de larga duración son más proclives a consolidar vínculos dependientes que las relaciones cortas. Para ello, como se ha dicho en el apartado anterior, las relaciones de siete o más años son consideradas relaciones largas y duraderas, mientras que relaciones de menos de siete años son consideradas cortas.

Las variables que desembocan en la composición de las conexiones de relaciones de la empresa identifican el Intercambio, es decir, qué recursos se buscan y cuáles cede la empresa a cambio de los que pretende, los cuales, básicamente, representan nuevos mercados. Los recursos que la empresa busca

están orientados por motivos de orden comercial, financiero, tecnológico o estratégico, los cuales a su vez se concentran en algún sector de los que la empresa abarca.

Los datos al respecto permitieron clasificar 197 lazos dentro de estas categorías, es decir un 90% del total de la muestra (220) y la medición se hizo contando los acuerdos de cada motivo.

El número de vínculos en cada categoría identifica el grado de la necesidad de la empresa: un mayor número de vínculos en una categoría indica cuánta, más o menos, es su necesidad y, por consiguiente, su dependencia con el socio proveedor. A su vez, si el motivo que prevalece representa un determinado sector, esto mostrará la debilidad de la empresa en un área determinada de su operación, en la que requiere buscar más recursos por vía de la cooperación.

Estos recursos que la empresa busca tienen un precio, que puede ser la cesión de acciones, de activos, de porciones de empresas o divisiones, etc. Cada una de estas cesiones representa un nivel de compromiso. El recurso que la empresa cede para asegurar aquellos que necesita se sella en el modo de concretar la alianza. Ese modo ha sido tipificado en un rango de cinco categorías: recursos que traducidos en capital no presentan riesgos (categorías 0 y 1), capital de riesgo intermedio (categoría 2) y capital en riesgo (categorías 3 y 4).

La medición responde al mismo procedimiento que en las variables anteriores: se cuentan los acuerdos o vínculos de cada forma y se agrupan en las categorías. El predominio de las formas 0 y 1 indica que la empresa, aunque mantenga muchos vínculos y su red sea grande y duradera, tiene una red de bajo nivel de riesgo. Cuanto más bajo sea este nivel, menor será la dependencia; contrariamente, cuanto más alto sea el riesgo, mayor será la dependencia. La razón de esta argumentación se encuentra en el entendido que la dependencia se encuentra en relación directa al nivel de compromiso: si una empresa paga con altos niveles de compromiso los recursos que requiere, el vínculo indica la fortaleza del socio, el cual impone el tipo de compromiso. Esta imposición (del socio y no de la empresa mexicana) denota la posición diferencial a favor del socio. Es decir, el nivel de compromiso denota el poder de negociación de la

empresa mexicana a la hora de establecer el vínculo. La categoría del compromiso refleja la puja entre los recursos que la empresa quiere y lo que está dispuesta a ceder para conseguirlos; las formas 0 y 1 indican que la empresa mexicana no adquiere mayores niveles de compromiso por los recursos que obtiene.

El resultado del vínculo se refiere al alcance internacional que pretende la empresa al buscar su expansión a través de una alianza estratégica. En otras palabras, la empresa plantea su estrategia de internacionalización o expansión por medio de la alianza estratégica, lo cual indica que no es suficientemente autónoma para emprenderla sola, no está dispuesta a asumir el riesgo en soledad, o por algún otro motivo la lleva a elegir un socio con el cual emprender nuevos mercados. La elección implica en sí misma una dependencia, cuyo objetivo es lograr la expansión. Esta dependencia adquiere sentido si se consigue la penetración del mercado.

Ahora bien, la combinación de los tres grupos de variables converge en los atributos de tamaño, naturaleza y composición, componentes que sugieren el potencial de clasificación que puede explicar una evidente variedad. Sin embargo se han dicotomizado las posibles combinaciones para reunir los datos en categorías amplias que pudieran contener, dentro de los tres atributos, solamente aquellos lazos que eran claramente evidentes.

Una dinámica alta, dada por un crecimiento alto y una red grande, mostrará un tamaño grande. La identidad que muestre dos tipos de combinaciones: mayor cantidad de socios de gran tamaño, de países de origen desarrollado y relación duradera, y menor cantidad de socios de gran tamaño, de países desarrollados de origen y relación duradera, tendrá un predominio de naturaleza dependiente.

En cuanto al intercambio, dos posibles combinaciones apuntarán hacia la debilidad de recursos y alto riesgo: capital en riesgo, ya sea por motivos tecnológicos, comerciales o estratégicos en el sector principal, o capital en riesgo, ya sea por motivos tecnológicos, comerciales o estratégicos en el sector secundario. Pero ambas posibilidades serán vistas en el contexto del alcance logrado y la estructura de conexiones.

Por último, los atributos de tamaño, naturaleza y composición serán determinados de la manera señalada arriba, en categorías binarias: grande o pequeño para el primer atributo; predominio o diversidad, para los dos restantes. Esta instancia pretende encauzar las variables hacia dos posiciones contrastantes.

Esto permite arribar a la tipología que se expondrá en un cuadro como el que sigue:

Taxonomía de estructuras de conexiones de las relaciones de alianzas

Tipos de estructuras		%	Rasgos		Empresas					
Estructura dependiente			Alfa	Vltro	Carao	Desc	Bimbo	Maseca	Cifra	Femea
Tamaño:		Grande								
Naturaleza:		Predominante								
	Identidad									
	Duración									
Composición:		Predominante								
	Motivo									
	Sector									
	Tipo									
Estructura autónoma										
Tamaño:		Pequeña								
Naturaleza:		Diversa								
	Identidad									
	Duración									
Composición:		Diversa								
	Motivo									
	Sector									
	Tipo									

La taxonomía o tipología provee un marco inicial para describir y clasificar la variedad de relaciones, permitiendo observar hacia qué tipo de estructura de conexiones se está consolidando la empresa.

Para identificar el resultado de la estructura de conexiones logrado por la empresa, se suelen utilizar fórmulas, basadas tanto en los resultados contables de éstas, como en valoraciones de tipo bursátil. Sin embargo, tal como señala Winter

(1995)⁷⁹, ambas fórmulas representan serios problemas de fiabilidad. Así, activos valiosos para la empresa, como los conocimientos y capacidades organizativas, están ausentes del activo del balance, pasando a engrosar la partida de gastos corrientes, en forma de sueldos y salarios. Por otro lado, a la hora de efectuar los cálculos para obtener los estados contables, el costo de oportunidad de los activos no se suele incluir. Por tanto, el cuadro económico de la realidad de las empresas, representado por los estados contables, puede ser un mal indicador de su situación económica. Similarmente, la utilización de medidas de valoración bursátil presenta problemas, puesto que, en estos casos, se está asumiendo que los únicos actores con intereses en juego son los accionistas y que la información relevante para la valoración bursátil tiene carácter público.

Al reconocer éstas limitaciones no se evita la utilización de indicadores tradicionales, ya que éstos continúan reflejando una parte de la realidad. Sin embargo, en este trabajo se considera la existencia del vínculo (es decir, la alianza con socios de origen extranjero) y el origen del socio, como indicadores de su alcance.

Así determinada la estructura individual, el siguiente paso es comparar todas en su conjunto; por lo tanto, las variables relacionales de todas las categorías serán vistas en perspectiva, es decir, se analizará el crecimiento que tuvieron durante el período de estudio. A su vez se medirá el alcance en términos del origen de los socios, es decir, en cuanto a qué nuevos socios permiten abarcar más mercados.

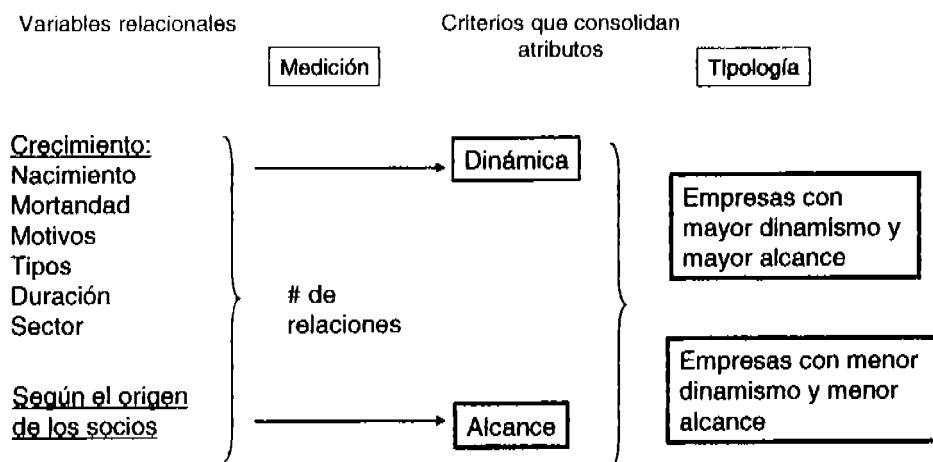
Por último, a manera de conclusión y como se muestra en el diagrama 3, se analizarán la dinámica de crecimiento y el alcance geográfico de las relaciones, de los cuales emergen dos tipos de comportamientos: el de las empresas que muestran mayor dinamismo y por ende alcance geográfico, y el de las que muestran un dinamismo y alcance menores.

⁷⁹ Winter (1995), es citado por Jaume Guia Julve (2000).

Ambos niveles de análisis relacional (tanto individual como en conjunto) de las estructuras de conexiones, aterrizan en un contexto de análisis tradicional, que contempla el pasado relacional de las empresas y su historia de vida. Para ello, la bibliografía de los estudiosos y el marco teórico utilizado serán las bases de los datos que se tendrán en cuenta.

Por lo tanto, el siguiente capítulo evidencia la descripción que la aplicación del ARS arroja y para lo cual se toma una por una las empresas estudiadas.

Esquema 3: Jerarquía de la estructura de conexiones



CAPÍTULO 5. LA ESTRUCTURA DE CONEXIONES DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA

Como se ha dicho a lo largo de este trabajo, las relaciones internacionales de las ET mexicanas están ligadas a su proceso de Internacionalización e integración a la economía mundial.

La alianza estratégica es una de las maneras que tiene la empresa para conectarse con el mundo, de modo que pueda enfrentar la nueva competencia y ensanchar sus límites más allá del mercado nacional.

La modalidad de las alianzas constituye un comportamiento destacado de la ET mexicana durante los años noventa. Este comportamiento se expresa en la creciente tendencia a la constitución de relaciones, las cuales muestran la emergencia de distintas formas de colaboración a partir de una serie de rasgos y características individuales de las empresas (entre los que destacan el conjunto de recursos y competencias comerciales y relacionales de las empresas). Estas relaciones también muestran la forma en que estos recursos y competencias se asocian con las características del entorno.

Por lo pronto, en este capítulo se presentan un conjunto de rasgos y características individuales de las relaciones que las empresas han establecido durante el período que abarca de 1990 al 2002. Los mismos fueron vistos y analizados a través del análisis relacional aplicado a cada una de las empresas estudiadas; es un análisis individual que responde al objetivo de conocer la estructura de conexiones de las empresas; en lo que se llamó la red egocéntrica individual. La red egocéntrica individual de las empresas es la expresión relacional del comportamiento empresarial a la conformación de relaciones internacionales estratégicas.

Cabe volver a mencionar que los datos sobre rasgos y características fueron tomados de los Informes anuales de las empresas, como asimismo los

reportes de las actas de asambleas, emisiones de títulos, notas periodísticas y fuentes externas de las empresas, como diarios y revistas.

El juego de análisis que se ha realizado en esta tesis va de lo particular a lo general, es decir la observación partió de la red egocéntrica individual hacia la comparación de las redes entre el grupo de empresas estudiadas, a través de la homogeneización de las variables observadas. Cada uno de estos análisis arroja el conjunto de elementos con los que se busca probar la hipótesis, pero en este capítulo se presenta la descripción con la menor cantidad de análisis, mismo que se reservó para el capítulo siguiente a fin de no crear repeticiones.

Asimismo, la descripción es un proceso previo indispensable para el análisis, particularmente así lo establece la aplicación del ARS. El análisis respondió a un conjunto de preguntas que son de interés para responder a la pregunta principal de la tesis y que en este capítulo se busca presentar; es decir, ¿cuál es la estructura de conexiones o relaciones posible que lleve a la empresa a consolidar lazos de dependencia respecto a sus socios internacionales?, pregunta que exige primero ordenar los elementos que permitan presentar dicha estructura.

Por lo tanto, se hicieron varios cuestionamientos como, ¿cuáles son los recursos que necesita la empresa?, ¿en qué sectores necesita buscar más recursos?, ¿cuáles son los recursos que controla y cede la empresa para lograr los que necesita?, ¿cuál es el nivel de compromiso que adopta la empresa en el intercambio que se da en la relación de alianza?, ¿cuál es la dinámica de crecimiento de las relaciones de alianza de las empresas en el período estudiado?, ¿cuál es la identidad de los socios?, ¿cuál es la naturaleza de la duración de la relación?, ¿cuál es el historial de lazos pasados de la empresa, anteriores al período de estudio? y ¿cuál es el alcance de las relaciones construidas por la empresa?. Sin este proceso de descripción el análisis no sería posible y por ello este capítulo da sentido al siguiente.

El capítulo está dividido en nueve apartados que reflejan el historial descriptivo de cada una de las empresas estudiadas más una síntesis sobre las redes egocéntricas. Los ocho primeros apartados comienzan con la presentación de un cuadro básico, guía y fuente principal de información para el proceso de

descripción, el cual contiene todas las relaciones de la empresa con la especificación acerca del socio, el sector económico en que se dio la relación, el origen del socio, el objeto del intercambio, el tipo de relación, las fechas de inicio y fin de la relación y la duración de la misma.

A partir de este cuadro se inicia el proceso de descripción en tres variables: tamaño, naturaleza y composición de la relación. El tamaño se refiere a la red de relaciones construida por la empresa y la dinámica presentada en el período de estudio. La naturaleza alude a la identidad de la red con relación al origen de sus socios y la duración con ellos. La composición tiene relación directa con el intercambio, es decir, la estructura de compromiso y el motivo. Por último, como conclusión del capítulo se realiza una síntesis acerca de la estructura de conexiones de la empresa donde se elabora una taxonomía de las redes egocéntricas analizadas.

5.1. El ego de Alfa

Para comenzar el análisis se presenta el cuadro 1, en el que se exponen los socios internacionales y nacionales de la empresa Alfa, junto con todas las variables en estudio: país, sector, años de inicio y fin de la relación, el tipo de relación y su duración. A lo largo del análisis, se hará continua referencia a este cuadro.

Cuadro 1: Los socios de Alfa por país, sectores, tipo, objeto y duración de la relación.
Período: 1990 al 2002.

Division	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	tipo	Duración
Hylsamex	AK Steel	Acero	EU	NI	1998	2002	1	4
Alpek	Akzo Nobel	Petroquímicos	Holanda	Comercial	1990	1999	2	9
Hylsamex	Aluma	Acero	NI	NI	1994	1999	1	5
Versax	Alutek	Autoparte	NI	NI	1990	2000	2	1
Alpek	Amoco	Petroquímicos	EU	NI	1990	2002	2	12
0	Arba	Acero	Brasil	Convergencia	2000	2002	4	2
ALFA Telecom	AT&T	Telecomu	EU	Convergencia	1997	2002	4	5
ALFA Telecom	Bancomer	Telecomu	México	Convergencia	1997	2002	4	5
Alpek	BASF AG	Petroquímicos	Alemania	Comercial	1990	2002	2	12
0	Cemex	Acero	México	Convergencia	2000	2002	4	2
Alpek	Central South West	Electricidad	EU	Comercial	1995	2000	1	5
Versax	Chrysler Corporation	Autopartes	EU	Comercial	1999	2000	1	1
Sigma Alimentos	ConAgra	Alimentos	México	Comercial	1999	2002	2	3
Hylsamex	Consortio Siderurgia Amazonia	Acero	Venezuela	Comercial	1998	2000	2	2
Alpek	CSWI	Electricidad	EU	Comercial	1998	2000	2	2
Hylsamex -	Davy	Acero	EU	NI	1990	1999	1	9
Alpek	Du Pont	Petroquímicos	EU	Comercial	1990	2002	2	12
Hylsamex -	Ferroteal	Acero	Alemania	NI	1997	2002	1	5
Versax	Ford Motor Co.	Autopartes	EU	Comercial	1990	2002	3	12
Versax	General Motors	Autopartes	EU	Comercial	1999	2000	1	1
0	Grupo Bradesco	Acero	Brasil	Convergencia	2000	2002	4	2
Alpek	Hilmont	Petroquímicos	EU	Comercial	1990	1999	3	9
Sigma	Jugos Tropicana	Alimento	México	NI	1999	2000	1	1
Hylsamex -	Kawasaki HI	Acero	Japón	NI	1990	2002	1	12
Hylsamex	Kvaerner Metale	Acero	EU	NI	1997	2002	1	5
Hylsamex	Man GHF	Acero	Alemania	NI	1990	1999	1	9
Hylsamex -	Metecno	Acero	Italia	Comercial	1990	1995	3	5
Alpek	Montell	Petroquímicos	Holanda	Comercial	1995	2000	2	5
Hylsamex	Morgam Equipment Co.	Acero	NI	NI	1997	1999	1	2
Hylsamex	NV Bekaert S.A	Acero	Bélgica	Comercial	1990	1999	3	9
Versax	Opel	Autopartes	Alemania	Comercial	1999	2000	1	1
Sigma	Oscar Mayer	Alimento	EU	Comercial	1994	2001	1	7
Versax	Payless Cashways	Autopartes	EU	Tecnología	1990	1995	1	5
Alpek	Pemex	Petroquímicos	México	Comercial	1990	2002	2	12
Onexa	Portal-Block	Telecomu	México	Tecnología	2000	2002	1	2
Versax	Shaw Industries	Textil	EU	Tecnología	1995	2000	2	5
Hylsamex	Siderar	Acero	Argentina	Comercial	1997	2002	1	5
Hylsamex	Sivenaa	Acero	Venezuela	NI	1998	2002	1	4
Hylsamex	SMS Schloemann	Acero	Alemania	NI	1997	2002	1	5
Sigma	Sodima Inter.	Alimento	Francia	Tecnología	1994	2002	1	8
Hylsamex	Tamsa	Acero	México	Comercial	1997	2002	1	5
Alpek	Teijin, Ltd.	Textil	Japón	Comercial	1999	2001	3	2
Versax	Tekaid	Textil	Italia	NI	1990	1995	1	5
ALFA Telecom	Telmex	Telecomunicaciones	México	Comercial	2000	2002	1	2
Hylsamex	Thyssen Krupp Stahl	Acero	EU	NI	1997	1999	1	2
Sigma	Tyson Foods	Alimento	EU	Comercial	1990	2000	1	10
Hylsamex	Uaiminas	Acero	Brasil	Comercial	1997	2002	1	5
ALFA Telecom	VISA	Telecomu	México	Convergencia	1997	2000	4	3
0	Votorantim	Acero	México	Convergencia	2000	2002	4	2
Onexa	World Partners	Telecomu	NI	Comercial	1997	2000	1	3
Hylsamex	Worthington Indus.	Acero	EU	Comercial	2001	2002	1	1
Hylsamex	Worthington Steel	Acero	EU	NI	1997	2000	1	5

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Bolsa Mexicana de Valores.

Las relaciones de alianza que Alfa ha construido con sus 52 socios tienen, en algunos casos, más de un motivo y más de una modalidad, como ocurre con sus socios Basf, Dupont, Ford Motor y Pemex.

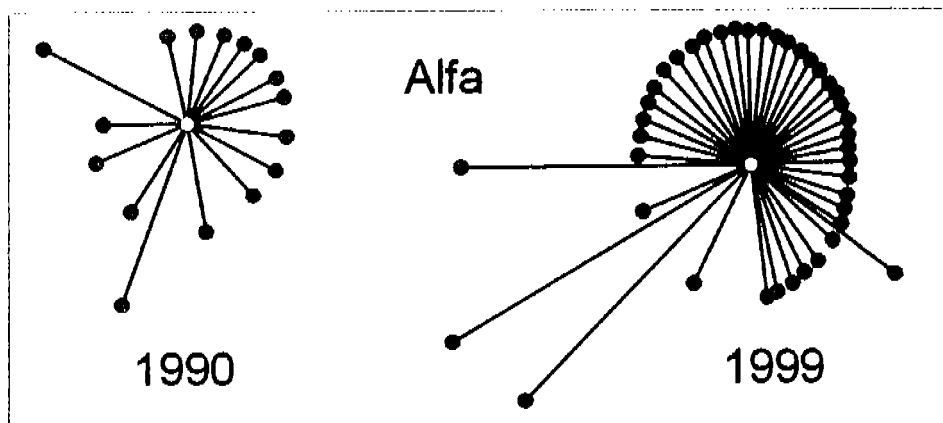
Debido a esto, se observarán diferencias en las cantidades del análisis, ya que con 52 socios, Alfa tiene 47 tipos de relaciones. Éstas se modificaron en el transcurso de los años, ya sea ampliándose o extinguiéndose.

5.1.1. Tamaño: Dinámica y red

El grupo Alfa reporta 52 relaciones durante el período de estudio, lo cual representa el 24% del total de lazos estudiados de todas las empresas. En el conjunto de empresas seleccionadas, la red de Alfa ocupa el segundo lugar, después de Vitro. Ambas empresas son las que más relaciones reportan y son las que mantienen el liderazgo en esta área.

Como se puede contemplar en la siguiente ilustración, en 1990 la red estuvo conformada por 16 lazos, mientras que en 1999 fue de 34 lazos. En el 2002, la red contaba con 25 lazos.

Ilustración 1



Si se observa el cuadro 2, resaltan elementos que no son tan evidentes en el cuadro 1, los cuales muestran la dinámica que presentaron los 52 vínculos que la empresa emprendió. En primer lugar, el inicio de las relaciones se marca a partir de 1990, año en que la empresa constituye muchas relaciones, teniendo en cuenta que previamente no había incursionado en la estrategia de alianza. En segundo lugar, se aprecia que en 1990 y 1997 se acentúa el inicio de relaciones, al acumularse 35 relaciones, de las cuales sólo mueren tres hasta entonces. A partir de entonces, hay un crecimiento sostenido año con año hasta el 2000, cuando las relaciones comienzan a decrecer drásticamente.

Cuadro 2: Crecimiento y mortandad de las relaciones de alianza de Alfa. Período 1990-2002

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Crecimiento	16				3	3		13	4	6	6	1		52
Mortandad						3				8	14	2	25	62
Acumulado Cto.	16	16	16	16	19	22	19	32	36	42	40	27	25	
Acumulado Mte.						3	3	3	3	11	25	27	27	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Cuadro 3: Vida excata de las relaciones de Alfa (1990-2002)

# de Relación	Tipo	Duración	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1	1	5									1	1	1	1	1
3	1	6						1	1	1	1	1	1		
11	1	6							1	1	1	1	1		
12	1	2										1	1		
16	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
18	1	6								1	1	1	1	1	1
20	1	2										1	1		
23	1	2										1	1		
24	1	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	6								1	1	1	1	1	1
26	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
28	1	3								1	1	1			
31	1	2										1	1		
32	1	6						1	1	1	1	1	1	1	
33	1	6	1	1	1	1	1	1							
35	1	3											1	1	1
37	1	6								1	1	1	1	1	1
38	1	5									1	1	1	1	1
39	1	6								1	1	1	1	1	1
40	1	9						1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	6								1	1	1	1	1	1
43	1	6	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1
44	1	3											1	1	1
45	1	3								1	1	1	1		
46	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
47	1	6								1	1	1	1	1	1
50	1	4								1	1	1	1		
51	1	2												1	1
52	1	4								1	1	1	1		
2	2	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	2	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	2	4										1	1	1	1
14	2	3									1	1	1		
15	2	3									1	1	1		
17	2	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	2	6						1	1	1	1	1	1		
34	2	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	2	6							1	1	1	1	1		
19	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	3	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
27	3	6	1	1	1	1	1	1							
30	3	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
42	3	3										1	1	1	
6	4	3											1	1	1
7	4	6								1	1	1	1	1	1
8	4	6								1	1	1	1	1	1
10	4	3										1	1	1	1
21	4	3											1	1	1
48	4	4								1	1	1	1		
48	4	3											1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

En tercer lugar, el cuadro 3 muestra que la mortandad, como patrón sostenido, comienza en 1999 y llega hasta el 2001, con un acumulado de 27 relaciones concluidas, de las cuales 10 habían sido iniciadas en 1990, siete en 1997, seis relaciones fueron iniciadas en 1999, tres relaciones en 1995 y una en 1994. Se observa que de las 16 relaciones iniciadas en 1990 sólo quedan seis, de las iniciadas en 1995 todas han muerto, al igual que las seis iniciadas en 1999. De las tres iniciadas en 1994 mueren dos, y dos de las iniciadas en 1998.

Por lo tanto, la red egocéntrica de Alfa en el 2002 estaba compuesta por seis lazos que sobrevivían de 1990, uno de 1994, ocho vínculos de 1997, dos de 1998, uno de 1999, seis vínculos del 2000 y uno del 2001. Esta estructura muestra que el auge de alianzas de Alfa da comienzo en los noventa y se renueva en el 1997, pero no se sostiene para el 2002. Sin embargo, el mayor porcentaje de lazos que la red egocéntrica de Alfa mantiene para la misma fecha proviene precisamente de 1997 y 1990, lo cual indica que esos son los principales años en que Alfa forma relaciones.

5.1.2. Naturaleza: Identidad y duración

Durante el periodo de estudio, Alfa construyó, a nivel internacional, una red de tamaño 12⁸⁰, donde estableció vínculos con socios europeos. Entre éstos se encuentran cinco relaciones con socios alemanes, dos con holandeses, dos con italianos, una con un socio de Francia y una con un socio de Bélgica. En el continente asiático estableció lazos con un socio japonés.

A nivel regional, en el mismo periodo, la red de Alfa es de tamaño 25, lo que habla de una mayor cantidad de relaciones con firmas del continente americano, de las cuales la mayoría son con socios estadounidenses, con un total de 19. Este dato puede indicar la facilidad que la empresa ha desarrollado para conseguir sus recursos con el socio más cercano, aunque también influye el antecedente histórico de relaciones comerciales con el vecino país.

⁸⁰ Se debe recordar que el tamaño de una red está determinado por el número total de relaciones, ya sea durante el periodo de estudio o durante un año específico.

En menor medida se hallan las relaciones que Alfa sostiene con el resto de la comunidad empresarial de América, entre las que figuran tres relaciones con socios de Brasil, dos de Venezuela y uno de Argentina.

A escala nacional, la red de Alfa es de tamaño 10, pues ha establecido vínculos con empresas mexicanas como Cemex, Tamsa, Pemex, Bancomer, Visa, Votarantim, Telmex, Portal-Block, Jugos Tropicana y ConAgra.

Teniendo en cuenta el total de relaciones de Alfa durante el periodo, un 62 % de éstas se concentra en socios de Estados Unidos y México, mientras que el resto de las relaciones están pulverizadas entre socios europeos y sudamericanos. Aunque muchas relaciones con México y Estados Unidos murieron, la estructura actual todavía muestra el predominio de relaciones con estos socios (con un 40 %), como se puede ver en el cuadro 4.

Cuadro 4: Socios por origen de Alfa

<i>Internacional</i>	<i># del período</i>	<i># muertas</i>	<i># actuales</i>
Europa			
Alemania	5	2	3
Italia	2	2	0
Francia	1	0	1
Bélgica	1	1	0
Asia			
Japón	2	1	1
Regional			
EU	19	12	7
Brasil	3	0	3
Venezuela	2	1	1
Argentina	1	0	1
Nacional			
México	10	2	8
NI	4	4	0

Fuente: Elaboración propia

Si bien los socios europeos eran pocos en la red, en el 2002 son menos todavía, mientras que los socios sudamericanos permanecen en la estructura.

De acuerdo con el tamaño de las redes, durante el periodo de estudio Alfa evidencia un gran esfuerzo por construir redes de relaciones, especialmente de alcance regional e internacional.

Viendo el nombre de los socios de Alfa en el cuadro 1, es evidente que las empresas europeas, japonesas y estadounidenses son grandes transnacionales, mientras que las empresas regionales, incluyendo los socios mexicanos, son de igual o menor tamaño que Alfa.

En el cuadro 5 (el cual se desprende del cuadro 1) se han extraído las relaciones internacionales de Alfa por tipo y duración. Del total de relaciones que tiene Alfa, sólo 14 son relaciones fuertes, es decir, el 27 %. Esto deja, evidentemente, un 73% de relaciones cuyos lazos son débiles.

La mitad de los lazos fuertes duraron 12 años en promedio. Los socios que se encuentran en este rango son: BASF AG, Ford Motor, Amoco, Dupont, Kawasaki HI y Pemex. Otros lazos fuertes se presentan con empresas del sector de alimentos: Tyson Foods, con 10 años; Man GH H, NV Bekaert S.A., Davy, Hillmont y Akzo Nobel, con relaciones de nueve años; Sodita, de ocho años, y Oscar Mayer, con siete años.

La mitad de los 14 lazos fuertes murió; los siete vínculos actuales tienen un promedio de alrededor de 12 años de duración.

Cuadro 5: Relaciones de alianzas de Alfa por tipo y duración.
Lazos fuertes durante el periodo de 1990 al 2002.

Socio	Origen	tipo	Inicio	Fin	Duración
Oscar Mayer	EU	1	1994	2001	7
Sodima Inter.	Francia	1	1994	2002	8
Man GHH	Alemania	1	1990	1999	9
NV Bekaert S.A	Bélgica	3	1990	1999	9
Davy	EU	1	1990	1999	9
Hillmont	EU	3	1990	1999	9
Akzo Nobel	Holanda	2	1990	1999	9
Tyson Foods	EU	1	1990	2000	10
BASF AG	Alemania	2	1990	2002	12
Ford Motor Co.	EU	3	1990	2002	12
Amoco	EU	2	1990	2002	12
Du Pont	EU	2	1990	2002	12
Kawasaki HI	Japon	1	1990	2002	12
Pemex	México	2	1990	2002	12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Del total (73 %) de los lazos débiles de la red formada durante el periodo de estudio que muestra el cuadro 6, la mitad son de relaciones de menos de 3 años de duración, y la otra mitad son de mayores de cuatro años. De las 38 relaciones débiles que forman el total, sólo 18 sobreviven en el 2002, lo cual refuerza la idea de fragilidad de estos vínculos.

Tanto en los lazos fuertes como en los débiles muere la mitad de los vínculos: en el primer caso con un promedio de vida de nueve años y en el segundo con un promedio menor a tres años.

En el 2002, los lazos débiles constituyen la mayoría de las relaciones de alfa, con un total de 18, contra los siete vínculos fuertes.

Hasta aquí, la estructura de conexiones actuales de Alfa presenta las siguientes características:

1. Un gran desarrollo de habilidades relacionales que se refleja en el tamaño de su red.
2. Una mezcla de relaciones débiles y fuertes, con predominio de las primeras, aunque con lazos verdaderamente fuertes en términos de su duración.
3. Un predominio de relaciones regionales con Estados Unidos y México.

Cuadro 6: Relaciones de alianza de Alfa por tipo y duración.
Lazos débiles durante el periodo de 1990 al 2002.

Socio	Tipo	Duración		
		Inicio	Fin	#
Opel	1	1999	2000	1
Worthington Indus.	1	2001	2002	1
Chrysler Corporation	1	1999	2000	1
General Motors	1	1999	2000	1
Jugos Tropicana	1	1999	2000	1
Alutek	2	1990	2000	1
Ariba	4	2000	2002	2
Grupo Bradesco	4	2000	2002	2
Thyssen Krupp Stahl	1	1997	1999	2
CSWI	2	1998	2000	2
Teijin, Ltd.	3	1999	2001	2
Cemex	4	2000	2002	2
Votorantim	4	2000	2002	2
Portal-Block	1	2000	2002	2
Telmex	1	2000	2002	2
Morgam Equipment Co.	1	1997	1999	2
Consortio Siderurgia Amazonia	2	1998	2000	2
ConAgra	2	1999	2002	3
World Partners	1	1997	2000	3
AK Steel	1	1998	2002	4
Sivensa	1	1998	2002	4
Ferrosaal	1	1997	2002	5
SMS Schloemann Siemag	1	1997	2002	5
Siderar (Acero)	1	1997	2002	5
Usiminas	1	1997	2002	5
Kvaerner Metale	1	1997	2002	5
Payless Cashways	1	1990	1995	5
Central South West	1	1995	2000	5
AT&T	4	1997	2002	5
Shaw Industries	2	1995	2000	5
Montell	2	1995	2000	5
Metecno	3	1990	1995	5
Teksid	1	1990	1995	5
Tamea	1	1997	2002	5
Bancomer	4	1997	2002	5
VISA	4	1997	2000	5
Aluma	1	1994	1999	5
Worthington Steel	1	1997	2000	6
Oscar Mayer	1	1994	2001	7
Sodima Inter.	1	1994	2002	8
Man GHH	1	1990	1999	9
NV Bekaert S.A	3	1990	1999	9
Davy	1	1990	1999	9
Hilmont	3	1990	1999	9
Akzo Nobel	2	1990	1999	9
Tyson Foods	1	1990	2000	10
BASF AG	2	1990	2002	12
Ford Motor Co.	3	1990	2002	12
Amoco (DMT - PTA)	2	1990	2002	12
Du Pont	2	1990	2002	12
Kawasaki HI	1	1990	2002	12
Pemex	2	1990	2002	12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.1.3. Composición: Intercambio

Con base en los datos del cuadro 1, en el cuadro 7 se observan los motivos por los cuales Alfa busca asociarse, así como las formas en que estructura las relaciones internacionales con sus socios.

Teniendo en cuenta estas dos categorías, se observa que la principal razón por la que Alfa hace alianzas es por motivos comerciales. En todos los casos se trata de la búsqueda de extender el mercado, cubrir demandas de producción, proveer insumos y distribuir. En segundo lugar busca la tecnología, y en ningún caso tiene relaciones de alianza por motivos exclusivamente financieros.

Cuadro 7: Relaciones de alianza de Alfa por tipo y motivo, periodo de 1990 al 2002.

	<i>Comerciales</i>	<i>Tecnológicas</i>	<i>Financieras</i>	<i>Convergencia Estratégica</i>	<i>NI</i>	<i>Total</i>
0						
1	12	3			14	29
2	8	1			2	11
3	5					5
4				2		2
5						
Total	25	4		2	16	47

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la forma de estructurar el compromiso, los tipos que predominan son el 1 y 2, que son acuerdos formales que guardan autonomía entre los socios, aunque en el tipo 2 se comparte propiedad en porcentajes diferentes.

Se ha observado que algunas relaciones han evolucionado de un tipo a otro; por ejemplo, muchas de las relaciones de tipo 1 cambian al tipo 2; una del tipo 2 se convierte en tipo 3, y otra del tipo 2 al 1, como en los casos de Dupont y PEMEX, respectivamente. Asimismo, se comprobó que en ningún caso las relaciones de tipo 1 se transforman en tipo 3.

De 1990 al 2000, siete empresas pertenecientes a Alfa mantienen relaciones de tipo 2 con Dupont (el Grupo Centex y Akra mantienen relaciones de nueve años, y Nylon de México, Univex, Fielmex, Nyltek y Polikrón lo hacen de 1998 al 2000), ya sea por necesidad de productos químicos o de fibras textiles, con porcentajes accionarios que oscilan en promedio en el 50 %. En 1998, Alfa y Dupont forman una empresa llamada Dupont-Akra Poliéster, en condiciones de asociación de iguales (50/50), para cubrir la demanda de poliéster en el mercado estadounidense, compartir activos tanto en México como en Estados Unidos, construir una planta productiva en Altamira y consolidar de esta manera el mercado del poliéster de fibra corta.

El vínculo de Alfa con Dupont es evidentemente fuerte, y ha evolucionado hasta consolidar el lazo a través de una relación de tipo 3, con riesgos compartidos de igual a igual.

Otro caso de relación de Alfa que pasa de un tipo a otro es con el socio mexicano Pemex. La empresa mantuvo relaciones nacionales de tipo 2 con Pemex, por insumos petroquímicos. Ese vínculo inició en 1990 y concluyó en 1999. Una nueva relación — ahora del tipo 1— comenzó en el año 2000, por el suministro de gas. En este caso, el compromiso se diluye para convertirse en un mero contrato de suministro o provisión de insumos.

Las relaciones de tipo 3 que Alfa inició son pocas y se dieron en su totalidad por motivos comerciales. Sólo una de estas relaciones sobrevive.

Alfa formó dos joint ventures en la industria del acero, con Metecno y NK Bekaert S.A., de Italia y Bélgica respectivamente. Ésta última relación fue estructurada bajo una propiedad de 51/49 %. En la división textil, Alfa forma un joint venture con Teijin Ltd., en 1999, para producir poliéster. El intercambio fue entre las habilidades de la empresa Alpek y la innovación, desarrollo y comercialización de Teijin. La estructura de propiedad que tomó esta relación fue equilibrada: 50/50 %, pero en el 2001 terminó el acuerdo. En 1990, Alfa establece un joint venture con Hilmont de Estados Unidos, con el que crea Idelpro, empresa conjunta que en 1999 llegó a dominar el 50 % del mercado nacional en petroquímicos.

La única relación de tipo 3 de Alfa que subsiste es con Ford Motor. Este lazo comenzó en 1990, cuando ambas empresas formaron Nemak, por motivos comerciales. Este es el vínculo más antiguo que Alfa tiene nacido de un joint venture. Desde su creación, la empresa Nemak se ha desempeñado como proveedor de la Ford; además, sostuvo acuerdos de tipo 1 con grandes empresas como Opel, Chrysler y General Motors, los cuales concluyeron en el año 2000. Alfa ha podido ampliar y expandir actividades de producción de componentes de aluminio de alta tecnología, gracias a las plantas que ha integrado con Ford de Canadá.

Alfa tiene dos relaciones de tipo 4, una agrupa a cuatro socios y la otra a cinco (cada grupo unido por un mismo fin comercial). Estas relaciones son jóvenes, pues fueron constituidas en los años 1997 y 2000. Por un lado, está la relación en el sector de servicios, con AT&T, Bancomer y Visa. Los cuatro socios se integran estratégicamente y forman la empresa Onexa, para participar en el mercado de las telecomunicaciones con participaciones iguales.

La segunda relación de convergencia estratégica de Alfa es con Cemex, Votorantim, y las empresas brasileñas Ariba y Grupo Bradesco. En el 2000, las cinco empresas firman un acuerdo multilateral en acero, el cual busca una integración estratégica al conjuntar una red administrativa, comercial, productiva, y de poder de compra, con el objetivo claro de dominar el mercado e imponer barreras de compra, así como para atraer empresas pequeñas y medianas. Para estos fines, crean una empresa nueva llamada Latinexus, con participaciones iguales.

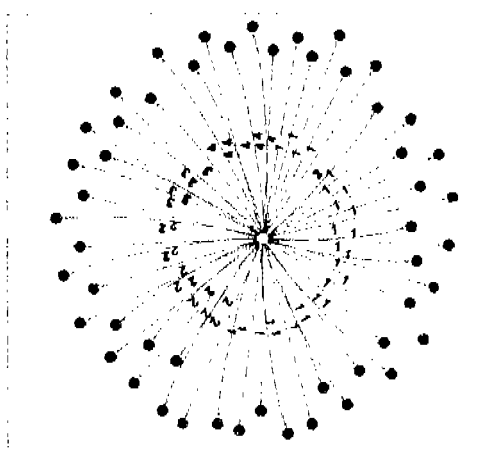
Actualmente, la estructura de las 25 conexiones está compuesta por 12 relaciones de tipo 1, cinco del tipo 2, dos del tipo 3 y seis del tipo 4. Con esto se puede ver que permanece el rasgo de relaciones de bajo compromiso, siendo este tipo de relaciones las que más terminaron para el 2000. Incluso las relaciones de tipo 3 también disminuyeron a dos. De las 10 relaciones de tipo 2, cinco terminaron.

A su vez, las relaciones de bajo riesgo en capital también son las relaciones más débiles: sólo seis han mostrado una sólida duración. Las relaciones de riesgo

intermedio comprenden dos fuertes y tres débiles. Las relaciones de capital en riesgo que subsisten son fuertes. Por el contrario, las relaciones de convergencia estratégica son todas débiles, ya que nacieron en 1999.

La siguiente ilustración muestra las relaciones de alianza de Alfa, visualizadas por medio de la perspectiva de redes:

Ilustración 2



Nota: Cada lazo cuenta con un número que indica el tipo de lazo, al se observa resaltan los lazos de tipo 1.

La imagen muestra las relaciones de Alfa por su formalización, es decir, por el tipo de relación establecida. Como se puede apreciar, la empresa construye más relaciones de tipo 1, le siguen las de tipo 2, y en menor medida las de los tipos 3 y 4.

Los sectores fuertes de Alfa son, en primer término, la industria del acero, y en segundo, la rama automotriz y los petroquímicos. Esto se evidencia en la forma en que se distribuyen las relaciones de Alfa: 23 son en el sector del acero, siete en el petroquímico, seis en el de autopartes, cinco en alimentos, tres en la industria textil, dos en electricidad y seis en telecomunicaciones.

Esta lectura permite hacer algunas observaciones: por un lado, si bien es notable que Alfa busca y necesita recursos para todos sus sectores, también lo es que en el sector que domina nacionalmente, el del acero, busque tantas relaciones de índole comercial. Doblemente notable es que necesita entrar en acuerdos de alianza (en su mayoría débiles) para penetrar el mercado, ampliar la producción y vender la tecnología propia que ha patentado en acero.

5.2. El ego de Cifra

El tamaño de la red del grupo Cifra es 1, el más pequeño posible. La empresa Cifra inicio su relación con Wal Mart en 1990, para formar una tienda con formato de "club". La relación fue establecida como una sociedad comercial, y fue posteriormente sustituida por un *joint venture* bajo una estructura de propiedad de 50/50. Mediante este tipo de compromiso crearon las empresas Ciframart y WMHC.

La sociedad duró hasta 1997, cuando fue absorbida por completo por Wal Mart. Como se aprecia, fue una relación de ocho años, pero con un alto compromiso representado por el *joint venture*.

Cifra fue una de las primeras empresas mexicanas absorbidas por una relación de alianza en los años noventa. La relación fue de más de cinco años, es decir, era un lazo fuerte. Durante el periodo de relación, el nivel de compromiso fue cambiando hasta llegar a una relación de tipo 3. He aquí un lazo cuyo contenido de compromiso y su duración muestran la fortaleza del vínculo.

En otras palabras, el caso de Cifra, con su relación de larga duración, su nivel de compromiso alto con su único socio, y el desenlace de su alianza (su desaparición), es un ejemplo de que la hipótesis de esta tesis se puede cumplir.

5.3. El ego de Carso

El cuadro 8 expone los socios y las variables de relaciones de la empresa Carso, es decir, la naturaleza de la relación, los motivos, el origen del socio, el sector en que se realiza la alianza, y el tipo y duración de la relación. De este cuadro se desprenderán todos los análisis de Carso y se le utilizará como referencia constante.

5.3.1. Tamaño: Dinámica y red

Como puede apreciarse en el cuadro 8, la estructura de conexiones de Carso está compuesta, durante el periodo estudiado, por 45 relaciones, lo que representa el 20 % del total de lazos considerados en este trabajo. La red egocéntrica de Carso ocupa el tercer lugar, en tamaño, respecto al total de redes analizadas.

Para analizar el crecimiento de las relaciones de Carso se comparó la red egocéntrica en tres *momentos* en el tiempo: 1990 (al inicio del periodo), 1999 (un año de mucho crecimiento de relaciones en general en todas las empresas), y la red constituida en el 2002.

Cuadro 8: Los socios de Carso, por país, sectores, tipo, objeto y duración.
Período: 1990 al 2002.

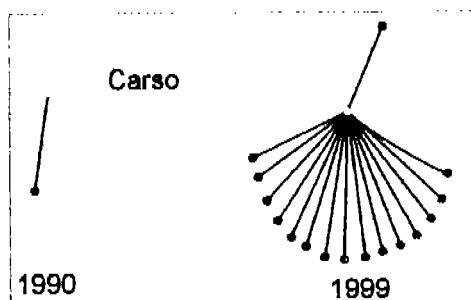
Empresa	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	Tipo	#
Servicio Corporativo Cigatam	Phillip Morris	Tabaco	EU	Comerciales	1990	2002	2	12
	France Telecom	Telecomunicaciones	Francia	Comerciales	1991	1995	2	4
	Inversionistas Mexicanos	Telecomunicaciones	México	Comerciales	1991	1991	2	0
	Seguros de México	Telecomunicaciones	México	Comerciales	1991	1991	2	0
Telmex	SBC Communications	Telecomunicaciones	Canada	Convergencia	1991	2002	4	1
Telmex	Sprint	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1996	1996	1	3
Frisco	Atofina Chemicals Inc.	Químicos	EU	Comerciales	1998	2002	1	4
Frisco	Solvay Fluorides	Químicos	EU	Comerciales	1998	2002	1	4
Frisco	Danlock	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1998	2002	1	4
Telmex	LUCAS S.A	Telecomunicaciones	Guatemala	Convergencia	1998	2000	4	4
Telmex	MCI WorldCom	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1998	2000	0	3
Telmex	Hacer	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1999	2000	1	3
Telmex	AT&T	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1999	2000	1	3
Telmex	Telabs	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1999	2000	1	3
Telmex	Williams Com.Group	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1999	2000	1	3
Telmex	Network Access Solution Corporation	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	1999	2002	2	3
Telmex	Microsoft	Telecomunicaciones	EU	Convergencia	1999	2000	4	3
Telmex	Prodigy C.Co.	Telecomunicaciones	EU	Convergencia	1999	2000	4	3
Telmex	Instituto Tecnológico de Massachusetts Media Lab	Telecomunicaciones	EU	Tecnología	2000	2000	0	0
Frisco	Empresas concesionarias,	Transportes	México	Comerciales	2000	2000	0	0
Servicio Corporativo Cigatam	Benson & Hedges	Tabaco	EU	Tecnología	2000	2001	1	1
Servicio Corporativo Cigatam	LM	Tabaco	EU	Comerciales	2000	2001	1	1
Servicio Corporativo Cigatam	Marlboro	Tabaco	EU	Comerciales	2000	2001	1	1
Nacobre	Wavin	Industrial	Suecia	Tecnología	2000	2001	1	1
Telmex	Bell Canada Internet	Telecomunicaciones	Canada	Comerciales	2000	2002	1	2
Telmex	Biz On The Net	Telecomunicaciones	NI	NI	2000	2000	1	0
Condumex	Danlock	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	2000	2002	1	2
Telmex	Hewlett Packard	Telecomunicaciones	EU	Tecnología	2000	2002	1	2
Telmex	KPMQ	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	2000	2002	1	2
Telmex	Media Lab del MIT	Telecomunicaciones	NI	Tecnología	2000	2002	1	2
Orient Star Holding	Boston Technologies	Servicios	EU	Tecnología	2000	2000	2	0
Telmex	ARGOS	Telecomunicaciones	NI	Comerciales	2000	2000	2	0
Telmex	Conecal Ecuador	Telecomunicaciones	Ecuador	Comerciales	2000	2002	2	2
Telmex	T1 man com	Telecomunicaciones	EU	Tecnología	2000	2000	2	0
Telmex	Technology and Internet LLC	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	2000	2002	2	2
Telmex	Canaclntra	Telecomunicaciones	México	Convergencia	2000	2000	4	0
Telmex	Firet Mark Europa	Telecomunicaciones	Europa	Convergencia	2000	2000	4	0
Telmex	Oracle	Telecomunicaciones	EU	Convergencia	2000	2002	4	2
Condumex	Dana Corporation	Automotriz	EU	NI	2000	2002	NI	2
Condumex	Delphi Automotive Systems	Automotriz	NI	NI	2000	2002	NI	2
Frisco	Dupont de nemours	Químicos	EU	Comerciales	2001	2002	1	1
Telmex	Fortman Little & Co.	Telecomunicaciones	EU	Comerciales	2002	2002	1	0
Frisco	Grupo México	Transportes	México	Comerciales	2002	2002	2	0

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la BMV manipulada en ACCESS.

Este análisis mostró interesantes detalles. La ilustración 3 presenta los dos primeros momentos en el tiempo, en los que se observa el contraste de tamaño de la red. Mientras que en 1990 la red era apenas de un lazo, en 1999 presentaba un tamaño de 15 vínculos, y en el 2002 llega un tamaño de 20 relaciones, constituyendo así la red actual de la empresa.

El único socio que Carso tiene en 1990 es Phillips Morris, con el que entabla relación al comprarle participación de su filial en México.

Ilustración 3



Otra observación sobre la dinámica es el contraste que surge al comparar el crecimiento de nacimiento y la muerte de relaciones. Carso constituye más relaciones en el año 2000, pero también es cuando más vínculos finalizan. Este año constituye un pico que sobresale en la dinámica de crecimiento mínimo que Carso mantiene en todo el periodo.

Cuadro 9: Crecimiento y mortandad de las relaciones de Carso. Período 1990-2002

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Crecimiento	1	4					1	2	4	8	21	2	2	45
Mortandad		2				1				2	16	4	19	1
Acumulado Cto.	1	5	5	5	5	5	6	8	12	20	41	43	45	
Acumulado Mte.		2	2	2	2	3	3	3	3	5	21	25	40	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

También se puede observar que la dinámica de inicio de relaciones se presenta en la segunda mitad del periodo (entre 1999 al 2002). Esta circunstancia puede verse aún mejor en el cuadro 10, que muestra la vida exacta de las relaciones.

El comportamiento indica que muchas relaciones son terminadas al año siguiente en que fueron iniciadas, mientras que otras terminan dentro del mismo año. ¿Este comportamiento indica que la relación falló? En algunos casos sí, en otros se trata de relaciones previas a la adquisición. Carso tiene mayor interés en la adquisición que en mantener largas relaciones.

Cuadro 10: Vida exacta de las relaciones de Carso: 1990-2002

# Relacion	Tipo	Duracion	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
64	0	2										1	1		
72	0	1											1		
73	0	1											1		
59	1	4							1	1	1	1			
60	1	5									1	1	1	1	1
61	1	5									1	1	1	1	1
62	1	5									1	1	1	1	1
65	1	2										1	1		
66	1	2										1	1		
67	1	2										1	1		
68	1	2										1	1		
74	1	2											1	1	
75	1	2											1	1	
76	1	2											1	1	
77	1	2											1	1	
78	1	3											1	1	1
79	1	1											1		
80	1	3											1	1	1
81	1	3											1	1	1
82	1	3											1	1	1
93	1	2												1	1
84	1	1													1
96	1	2												1	1
97	1	6								1	1	1	1	1	1
54	2	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	2	5		1	1	1	1	1							
56	2	1		1											
57	2	1		1											
69	2	4										1	1	1	1
83	2	1											1		
84	2	1											1		
85	2	3											1	1	1
86	2	1											1		
87	2	3											1	1	1
85	2	1													1
98	2	3								1	1	1			
58	4	12		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	4	3									1	1	1		
70	4	2										1	1		
71	4	2										1	1		
88	4	1											1		
89	4	1											1		
90	4	3											1	1	1
91	NI	3											1	1	1
92	NI	3											1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.3.2. Naturaleza: Identidad y duración

A nivel internacional, Carso sólo estableció vínculos con socios de Francia, Suecia y un tercer socio que no presenta identidad. Todas estas relaciones mostraron ser efímeras.

Sin embargo, a nivel regional predominan las relaciones con socios de Estados Unidos (67% del total). En un orden de poca importancia, Carso se relacionó con socios de Canadá, Ecuador y Guatemala. Las relaciones con empresas de México son escasas y también cortas.

Actualmente, el alcance de la estructura de conexiones de Carso es regional, y la totalidad de sus relaciones es con socios de Estados Unidos.

El tamaño de sus socios puede dividirse en dos tipos: los socios de Estados Unidos, Canadá y Europa son empresas de gran tamaño; mientras que las empresas regionales son de menor tamaño, respecto al tamaño de Carso.

Una característica de las relaciones de Carso es que son de corta duración. Contrariamente a la red egocéntrica de Alfa, Carso presenta una sola relación de larga duración, la cual es de 12 años, con Phillip Morris (ver cuadro 11). Es decir que, sin importar de dónde sea originario el socio o cuán grande o pequeña sea la empresa, los lazos de Carso son cortos.

Cuadro 11: Lazos fuertes y débiles de Carso .
Periodo: 1990 al 2002.

Socio	Inicio	Fin	#	Tipo	País	Objeto
Phillip Morris	1990	2002	12	2	EU	Comerciales
France Telecom	1991	1995	4	2	Francia	Comerciales
Inversionistas Mexicanos (33)	1991	1991	0	2	México	Comerciales
Seguros de México	1991	1991	0	2	México	Comerciales
SBC Comunications	1991	2002	1	4	Canada	Convergencia
Sprint	1996	1999	3	1	EU	Comerciales
Atofina Chemicals Inc.	1998	2002	4	1	EU	Comerciales
Solvay Fluorides	1998	2002	4	1	EU	Comerciales
Danlock	1998	2002	4	1	EU	Comerciales
LUCAS S.A	1998	2000	4	4	Guatemala	Convergencia
MCI WorldCom	1999	2000	3	0	EU	Comerciales
Acer	1999	2000	3	1	EU	Comerciales
AT&T	1999	2000	3	1	EU	Comerciales
Telibe (Illinois)	1999	2000	3	1	EU	Comerciales
Williams Com.Group	1999	2000	3	1	EU	Comerciales
Network Access Solution Co.	1999	2002	3	2	EU	Comerciales
Microsoft	1999	2000	3	4	EU	Convergencia
Prodigy C.Co.	1999	2000	3	4	EU	Convergencia
Instituto Tecnológico de Massachusetts Media Lab (MIT)	2000	2000	0	0	EU	Tecnología
Empresas concesionarias	2000	2000	0	0	México	Comerciales
Benson & Hedges	2000	2001	1	1	EU	Tecnología
LM	2000	2001	1	1	EU	Comerciales
Marlboro	2000	2001	1	1	EU	Comerciales
Wawin	2000	2001	1	1	Suecia	Tecnología
Bell Canada Internet	2000	2002	2	1	Canada	Comerciales
Biz On The Net	2000	2000	0	1	NI	NI
Danlock	2000	2002	2	1	EU	Comerciales
Hewlett Packard	2000	2002	2	1	EU	Tecnología
KPMG	2000	2002	2	1	EU	Comerciales
Media Lab del MIT	2000	2002	2	1	NI	Tecnología
Boston Technologies	2000	2000	0	2	EU	Tecnología
ARGOS	2000	2000	0	2	NI	Comerciales
Conoel Ecuador	2000	2002	2	2	Ecuador	Comerciales
T1 man com	2000	2000	0	2	EU	Tecnología
Technology and Internet LLC	2000	2002	2	2	EU	Comerciales
Canacinsa	2000	2000	0	4	México	Convergencia
First Mark Europa	2000	2000	0	4	Europa	Convergencia
Oracle	2000	2002	2	4	EU	Convergencia
Dana Corporation	2000	2002	2	NI	EU	NI
Delphi Automotive Systems	2000	2002	2	NI	NI	NI
Dupont de nemours	2001	2002	1	1	EU	Comerciales
Fortman Little & Co.	2002	2002	0	1	EU	Comerciales
Grupo México	2002	2002	0	2	México	Comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.3.3. Composición: Intercambio

El cuadro 12 comprime los datos en dos variables que tienen que ver con el intercambio, es decir, el recurso que necesita Carso y el que cede a cambio de éste. La Ilustración 4 complementa el cuadro 12 al permitir visualizar las relaciones de Carso de acuerdo al tipo, el cual está indicado por los números ubicados al lado de las líneas, el color verde son los socios estratégicos, sin olvidar que las líneas indican la existencia de relación.

Los motivos indican que la necesidad está en las relaciones de índole comercial (62% del total), y a la vez, está asociada a expandir el mercado de acción de la empresa, particularmente en el área de telecomunicaciones. La búsqueda de tecnología está muy por debajo de las necesidades comerciales y representa lazos débiles, excepto por un vínculo duradero formado, más que por la tecnología en sí misma, por la marca que Carso utiliza.

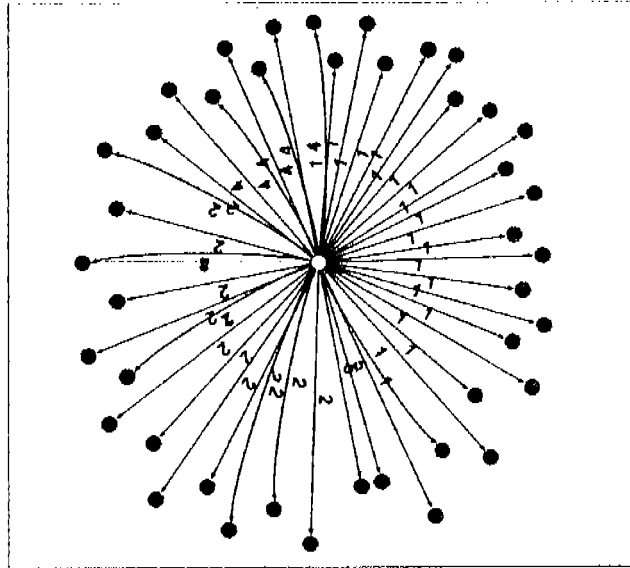
Los recursos que Carso cede a cambio de los que necesita son capitales que no exponen riesgo. De las 45 relaciones que construye la empresa en el periodo de estudio, la mayoría son de tipo 1 (lo que fácilmente se puede visualizar en la Ilustración 4): vínculos formales que no involucran la pérdida de la autonomía.

Cuadro 12: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Carso.
Periodo: 1990 al 2002.

Tipo de Relación	Comercial	Tecnología	Financiera	Convergencia Estratégica	No Indica	Total por Tipo
0	2	1			1	3
1	16	4				21
2	10	2				12
3						
4				7		7
5					2	2
Total	28	7		7	3	45

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4



Dentro del tipo 1 hay dos relaciones que muestran variantes. Una de estas relaciones involucra a dos socios, Oracle y KPMG, y su objeto comercial es el mismo: obtener tecnología para operar el mercado de insumos de comercio electrónico. La otra relación es con el socio Donlock, con el que Carso tiene dos relaciones de tipo 1 a través de dos de sus empresas: FRISCO y Condomex. Con FRISCO la tiene desde 1998 y con Condomex a partir del año 2000, ambas por razones comerciales.

Estas dos relaciones son las variantes dentro del tipo 1 y representan relaciones débiles, ya que se han constituido muy recientemente.

Diez de las 22 relaciones de tipo 1 están concluidas en el 2002, siete tienen una duración de uno a dos años, y las cinco restantes son de una duración de tres a cinco años.

Las relaciones por tecnología han sido cortas y están en su mayoría concluidas, pues sólo dos subsisten. De éstas, una es de larga duración: la establecida por un contrato de marca (que es uno de los rubros de tecnología) que la empresa paga al socio Sears, de Estados Unidos.

El segundo lugar en importancia de las relaciones de Carso está representado por las de tipo 2, en las que existen intercambios accionarios entre los socios y los motivos son, también, puramente comerciales. Las relaciones por motivos tecnológicos son los lazos que en menor medida utiliza la empresa.

Como se puede apreciar en el cuadro 12, en ningún caso Carso ha entablado relaciones de tipo 3.

Las relaciones de tipo 4 son pocas. De las siete relaciones de tipo 4, cinco han terminado, durando entre medio y dos años. La mayoría de las relaciones de tipo 4 de Carso han sido con empresas de Estados Unidos, y ha tenido una con Canadá, Guatemala, México y Europa (no se precisa con cuál país), respectivamente. En todos los casos, estas relaciones son en el sector de telecomunicaciones. Las cinco relaciones terminadas fueron relaciones previas a las compras de porciones accionarias de empresas, y constituyen réplicas del proceso realizado para comprar la empresa telefónica de México.

La relación de tipo 4 más antigua de Carso es la que mantiene con su socio canadiense SBC. El vínculo se constituyó en 1991, cuando participaron juntos en la compra de la empresa Telmex. Desde entonces, los motivos de la relación evolucionaron. Hasta 1995 compartieron la propiedad de Telmex y, en 1999, volvieron a unirse en una integración estratégica para comprar empresas latinoamericanas de telecomunicaciones: Algar Telecom Lester, de Brasil, y Cellular Communications, de Puerto Rico.

SBC y Phillips Morris representan las empresas con las que Carso ha podido sostener sus vínculos de mayor duración. Ambos socios significan importantes recursos de conocimientos que Carso está apropiándose.

Los objetivos de la relación con el socio SBC, de Canadá, se han extendido respecto del motivo original, para abarcar nuevos proyectos en los cuales han coincidido los intereses de ambas empresas. En cambio, la relación con Phillips Morris se mantiene por el motivo original. Con SBC, Carso emprende un proyecto al que invitan a Microsoft, y los tres compran Compusa, de Estados Unidos. El objeto de la triple unión de fuerzas es brindar servicios de Internet, al crear una

organización especialmente para comercializar el producto, integrando clientes de SBC y Prodigy. Evidentemente, Prodigy es socio en este acuerdo estratégico.

Carso tiene la mayoría de sus relaciones de tipo 4 (de convergencia estratégica) con dos socios, y son acuerdos en los que intervienen dos o tres empresas del grupo empresarial Carso.

Si se regresa al cuadro 8, en él se verá que de las 45 relaciones que Carso mantiene, 31 se realizaron en el sector de servicio y, de éstas, 30 están relacionadas con las telecomunicaciones. A su vez, los motivos de las relaciones en el sector telecomunicaciones son por motivos comerciales, sólo 5 vínculos en este grupo de relaciones son por motivos tecnológicos.

La estructura de conexiones actual de Carso muestra que necesita recursos en casi todos los sectores que maneja, especialmente en las telecomunicaciones. Esta estructura también señala que, respecto a sus conexiones de 1999, Carso necesita menos relaciones en algunos sectores, como en el alimento, el transporte y las telecomunicaciones, y que mantiene las mismas relaciones en otros, como en el automotriz y el químico.

Para conseguir los recursos que necesita, Carso realiza, en su mayoría, acuerdos de corta duración y del tipo 1. Le siguen los acuerdos de tipo 2 y 4, y en ningún caso utiliza el tipo 3 como modalidad de alianza. Por lo tanto, el recurso que Carso cede a cambio de los que necesita es de bajo riesgo.

En la actual estructura de lazos del grupo Carso, se observa que los motivos de sus relaciones han sido, en su mayoría, comerciales. Todos sus vínculos se han formado por esta razón, salvo cuatro: dos por motivos tecnológicos y dos por razones estratégicas. Este comportamiento tiene relación con la estrategia que Carso ha adoptado a lo largo de sus años de internacionalización, la cual se basa en una táctica de adquisición donde las relaciones de alianza representan el paso previo.

5.4. El ego de Desc

El cuadro 13 muestra todas las variables estudiadas para Desc. Como se hace con todas las empresas que se estudian en este trabajo, este cuadro representa la

base de la que se desprenden demás análisis de Desc, y se le utilizará continuamente como referencia.

Cuadro 13: Los socios de Desc, durante el periodo de 1990 al 2002.

Division	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	#	Tipo
Girsa	Pemex	Químicos	México	Comerciales	1990	1999	9	1
Girsa	Uniroyal Chemicals	Químico	EU	Comerciales	1995	1996	0	1
Dine	Cadena Four Seasons	Construcción	EU	Comerciales	1998	1998	0	1
Unik	Delphi Automotive System Corporation	Autopartes	NI	Tecnología	2000	2000	0	2
Unik	Chrysler Corporation	Autopartes	EU	Comerciales	1994	1995	1	1
Grupo Financiero InverMéxico	Aldrich y Eastman & Waiteh	Financieros	NI	Financiero	1995	1996	1	1
Grupo Financiero InverMéxico	The Blackstone Group	Financieros	NI	Financiero	1995	1996	1	1
Dine	Compañía Privada Constructora	Construcción	México	Comerciales	1994	1995	1	2
Dine	El Palacio de Hierro	Construcción	México	Comerciales	1994	1995	1	2
Dine	Liverpool	Construcción	México	Comerciales	1994	1995	1	2
Dine	Asociada no indica quien	Inmobiliario	NI	Comerciales	1997	1999	2	1
Grupo Financiero InverMéxico	Banco Santander	Financiero	NI	Financiero	1999	2000	2	1
Sector Alimentos	Agroycatán	Alimento	México	Comerciales	2000	2001	2	1
Sector Alimento	Cargill Incorporated	Alimento	NI	Comerciales	2000	2001	2	1
Girsa	Sumyx Technologies	Químicos	NI	Tecnología	2000	2001	2	1
Dine	Constructora Aboumradi Amodio Berho	Construcción	México	Comerciales	1994	1996	2	2
Dine	Fernando Senderos Mestre	Inmobiliaria	México	Comerciales	2000	2001	2	2
Unik	TRW Moresa S.A	Autopartes	EU	Tecnología	2000	2001	2	3
Unik	Borg Warner Automotive Inc.	Autopartes	EU	Comerciales	1996	1999	3	1
Dine	ICA (Ingenieros Civiles Asociados)	Construcción	México	Comerciales	1998	2001	3	2
Agrobios	J.P. Morgan Capital Corporation	Alimento	EU	Comerciales	1998	2001	3	2
Girsa	Uniroyal Chemicals	Químicos	EU	Comerciales	1998	2001	3	2
Girsa	Repsol Química	Químico	España	Comerciales	1999	2001	3	2
Girsa	Albright & Wilson Troy de México	Químico	México	Comerciales	1995	1999	4	1
Grupo Financiero InverMéxico	Household Credit Services, Inc.	Financiero	NI	NI	1995	1999	4	1
Dine	Lincoln National Corp	Inmobiliario	NI	Comerciales	1995	1999	4	1
0	USCO Distribution Services, Inc.	Autopartes	NI	NI	1995	1999	4	1
Dine	Constructora Profusa	Construcción	México	Comerciales	1992	1996	4	2
Sector Alimentos	Cofrepeche - Ifremer	Alimento	Francia	Tecnología	1994	2000	6	1
Agrobios	Eljdatarios productores de pollos, puerco,	Alimento	México	Comerciales	1992	1999	7	1
Unik	TRW Moresa S.A	Autopartes	EU	Tecnología	1990	1999	9	3
Unik	Unisia Jeco Corporation	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2000	10	1
Unik	General Motors	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2000	10	2
Girsa	Cabot Corporation	Químicos	EU	Tecnología	1990	2001	11	2
Unik	Hayes Lemmerz Internacional, Inc.	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2001	11	2
Unik	Dana Corporation	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2001	11	3
Unik	GKN Industrias Limited - Valcon S.A	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2001	11	3
Unik	Kelsey - Hayes Frenos Kelsey S.A	Autopartes	EU	Tecnología	1990	2001	11	3

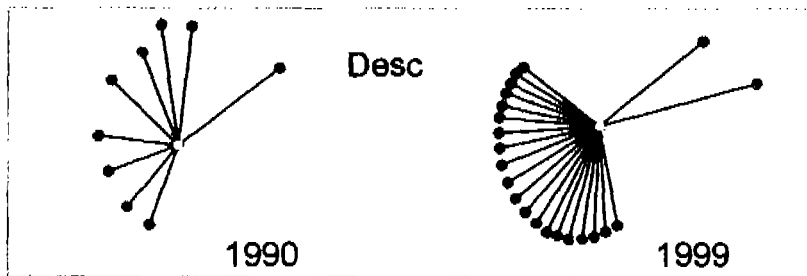
Fuente: Elaboración propia con base en información de la BMV.

5.4.1. Tamaño: Dinámica y red:

Durante el periodo de estudio, Desc maneja una estructura de red de tamaño 38. En 1990, esta estructura fue de tamaño 9, en 1999 fue de 18, y actualmente la estructura tiene un tamaño de 14 relaciones.

Desc no constituye una red grande, si se tienen en cuenta los tamaños de las redes de Alfa y de Vitro.

Ilustración 5



En cuanto a la dinámica, el establecimiento de relaciones de Desc inicia en 1990. La red se amplía en 1994 y en 1995, para volverlo a hacer en el 2000, como se puede ver en el cuadro 14. Los años de 1995 y 1999 fueron en los que más relaciones terminaron.

Cuadro 14: Crecimiento y mortandad de las relaciones de Desc. Periodo 1990-2001

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento	9		2		8	7	1	1	4	2	5	
Mortandad						5	4		1	8	5	14
Acumulado Cto.	9	9	11	11	17	24	25	26	30	32	37	37
Acumulado Mte.						5	9	9	10	18	23	37

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Lo que contrasta es que para 1995 se acumularon 24 relaciones, de las cuales sólo cinco finalizaron, mientras que para el 2001 se habían acumulado 37, y el número de las que murieron llegó a 23. Esto señala que, si bien las relaciones fueron creciendo, terminaban a un ritmo mayor. Tal contraste apunta a que las relaciones no desarrollaron vínculos fuertes (de acuerdo a la definición que en el capítulo 2 de este trabajo se hizo de los lazos fuertes y débiles).

Si se pone atención a la vida exacta de las relaciones de Desc que se muestran en el cuadro 15, se pueden observar tres hechos: primero, que seis de las nueve relaciones creadas en 1990 aún subsisten, y son las que conforman las relaciones más largas. Segundo, que de las seis relaciones iniciadas en 1994 cinco mueren rápidamente; de las siete iniciadas en 1995, tres mueren rápidamente, y las cuatro restantes duran exactamente el mismo tiempo. Tercero, del total de relaciones, tres son estrellas fugaces, es decir, nacen y mueren durante el mismo año (1995, 1998 y 2000).

Cuadro 15: Vida exacta de las relaciones de Desc. Período 1990-2001

# Relación	tipo	duración	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
99	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
100	1	1						1						
101	1	1									1			
103	1	2					1	1						
104	1	2						1	1					
105	1	2						1	1					
109	1	3								1	1	1		
110	1	2										1	1	
111	1	2											1	1
112	1	2											1	1
113	1	2											1	1
116	1	4							1	1	1	1		
121	1	5						1	1	1	1	1		
122	1	5						1	1	1	1	1		
123	1	5						1	1	1	1	1		
124	1	5						1	1	1	1	1		
126	1	7					1	1	1	1	1	1	1	
127	1	8			1	1	1	1	1	1	1	1		
129	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
102	2	1												1
106	2	2					1	1						
107	2	2					1	1						
108	2	2					1	1						
114	2	3					1	1	1					
115	2	2												1
117	2	4									1	1	1	1
118	2	4									1	1	1	1
119	2	4									1	1	1	1
120	2	3										1	1	1
125	2	5			1	1	1	1	1					
130	2	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
131	2	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
132	2	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
128	3	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
133	3	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
134	3	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
135	3	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.4.2. Naturaleza: Identidad y duración:

Las relaciones de Desc están muy marcadas en cuanto al origen de sus socios. A nivel internacional sólo estableció dos relaciones, con Francia y España, de las cuales la primera concluyó en el 2001. Ambos socios son de mayor tamaño que Desc.

A escala regional, Desc no establece vínculos con socios de América Central o Sudamérica, y sólo tiene relaciones con socios de Estados Unidos. Los socios estadounidenses constituyen empresas de mayor tamaño que Desc. De los 14 vínculos, seis concluyeron; dos duraron menos de un año y otro sólo un año.

Las relaciones con socios mexicanos —11 en total— son las que siguen en importancia para Desc.

Además, existen 10 relaciones de las que no hubo datos que confirmaran el origen preciso de los socios. Sin embargo, si se tienen en cuenta el sector donde se realizó la alianza, los nombres de los socios y el 65 % de relaciones con socios estadounidenses, es muy posible que también sean socios de Estados Unidos. De cualquier manera, es marcado el predominio con socios de ese país.

En el cuadro 16 se han extraído las relaciones de Desc por tipo y duración. Como puede apreciarse, los lazos más fuertes construidos por la empresa son con socios estadounidenses, excepto por dos lazos con socios mexicanos. De las 37 relaciones del periodo de estudio de Desc, 10 representan lazos fuertes, de los cuales la mitad están concluidos para el 2001.

Cuadro 16: Relaciones de alianza de Desc por tipo y duración.
Lazos fuertes durante el periodo de 1990 al 2001.

<i>División</i>	<i>Socio</i>	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>#</i>	<i>Tipo</i>
Girsa	PEMEX	1990	1999	9	1
Unik	Unisia Jeca Corporation	1990	2000	10	1
Girsa	Cabot Corporation	1990	2001	11	2
Unik	General Motors	1990	2000	10	2
Unik	Hayes Lemmerz Internacional, Inc.	1990	2001	11	2
Unik	Dana Corporation	1990	2001	11	3
Unik	GKN Industries Limited	1990	2001	11	3
Unik	Kelsey	1990	2001	11	3
Unik	TRW Moresa S.A	1990	1999	9	3
Agrobios	Ejidatarios	1992	1999	7	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Las relaciones débiles de Desc presentan dos características. Primero, ocho de las relaciones que constituye son por tiempo determinado, es decir, no

podrían ser más largas. ¿A qué se debe esto? A que son relaciones derivadas de proyectos de construcción, cuya duración no se extiende más allá de dos años. De estas ocho relaciones cortas, seis concluyeron y sólo dos están vigentes. Segundo, de las 27 relaciones débiles, 18 están concluidas, lo que significa que sólo nueve lazos débiles conforman la estructura actual. Si este dato se confronta con los cinco lazos fuertes actuales, el predominio de relaciones de Desc es de lazos débiles.

Cuadro 17: Relaciones de alianza de Desc, por tipo y duración.
Lazos débiles durante el periodo de 1990 al 2001.

División	Socio	Inicio	Fin	#	Tipo
Girea	Uniroyal Chemicals	1995	1995	0	1
Dine	Cadena Four Seasons	1998	1998	0	1
Unik	Delphi Automotive System Co.	2000	2000	0	2
Unik	Chrysler Corporation	1994	1995	1	1
G.F. InverMéxico	Aldrich y Eastman & Waltch	1995	1998	1	1
G.F. InverMéxico	The Blackstone Group	1995	1996	1	1
Dine	Compañía Privada Constructora	1994	1995	1	2
Dine	El Palacio de Hierro	1994	1995	1	2
Dine	Liverpool	1994	1995	1	2
Dine	Asociada no indica quien	1997	1999	2	1
G.F. InverMéxico	Banco Santander	1999	2000	2	1
Sector Alimentos	Agroyucatán	2000	2001	2	1
Sector Alimento	Cargill Incorporated	2000	2001	2	1
Girea	Sumyx Technologies	2000	2001	2	1
Dine	Constructora A. A. Berho	1994	1998	2	2
Dine	Fernando Senderos Mestre	2000	2001	2	2
Unik	TRW Moresa S.A	2000	2001	2	3
Unik	Borg Warner Automotive Inc.	1998	1999	3	1
Dine	ICA	1998	2001	3	2
Agrobios	J.P. Morgan Capital Corporation	1998	2001	3	2
Girea	Uniroyal Chemicals	1998	2001	3	2
Girea	Repsol Química	1999	2001	3	2
Girea	Albright & Wilson Troy de México	1995	1999	4	1
G.F. InverMéxico	Household Credit Services, Inc.	1995	1999	4	1
Dine	Lincoln National Corp	1995	1999	4	1
0	USCO Distribution Services, Inc.	1995	1999	4	1
Dine	Constructora Profusa	1992	1998	4	2
Sector Alimentos	Cofrepeche - Ifremer	1994	2000	6	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Como se aprecia en los cuadros 16 y 17, los lazos fuertes no constituyen la mayoría de las relaciones para Desc, ya del total de 38 relaciones estudiadas, 27 son débiles.

5.4.3. Composición: Intercambio

En el cuadro 18 se observan las relaciones de Intercambio de Desc; el mismo cruza los datos sobre el motivo y el tipo de la relación de alianza, respecto a éste último dato se resalta mejor en la Ilustración 6. Es importante recordar que los números ubicados en cada lazo indican el tipo de relación de Desc.

De acuerdo a estos datos Desc se alía por tres razones: un 63 % por motivos comerciales, 32 % por tecnología y en menor porcentaje por razones de índole financiera. En ninguna ocasión Desc estableció relaciones de convergencia estratégica, lo cual indica que los recursos que busca los intercambia con capitales sin riesgo o de riesgo intermedio. Estas dos modalidades, tipo 1 y 2, son las más utilizadas por Desc para cubrir sus necesidades, las cuales notoriamente están marcadas en la producción, distribución y tecnología.

Las relaciones de índole financiera duraron mientras Desc estuvo involucrada con el grupo financiero InverMéxico, y fueron del tipo de capital sin riesgo.

Dentro de las relaciones comerciales que Desc tiene con socios mexicanos, las más duraderas han sido con Pemex (por suministros de petroquímicos), así como con ejidatarios, con los que Desc tiene alianza para la crianza y alimentación de animales, y a cambio ofrece tecnología y financiamientos. Este lazo con campesinos mexicanos es el único vínculo de una empresa transnacional mexicana con pequeños criaderos.

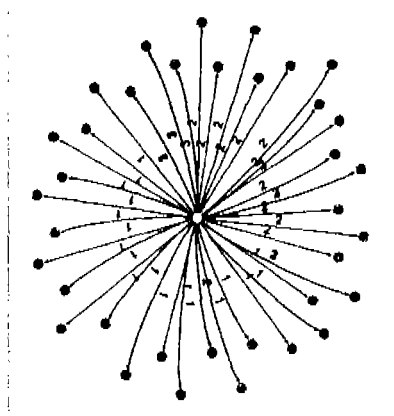
Cuadro 18: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Desc, periodo de 1990 al 2002.

Tipo de Relación	Comercial	Tecnología	Financiera	Convergencia Estratégica	No Indica	Total por Tipo
0						
1	11	3	3		2	19
2	10	4				14
3		5				5
4						
5						
Total	21	11	3		2	38

Fuente: Elaboración propia.

Desc estructura sus relaciones utilizando únicamente los tipos 1, 2 y 3 como se puede apreciar mejor en la Ilustración 6.

Ilustración 6



Las relaciones de tipo 1 y 2 son las que predominan, y en su mayoría son por razones comerciales. Las relaciones de tipo 3 son sólo *joint ventures*, con las que Desc busca proveerse de tecnología y que representan un porcentaje mínimo sobre el total de sus relaciones. Estos vínculos de tipo 3 son más fuertes, y se dan en su mayoría en el sector automotriz. La fuerza de estos vínculos se explica

porque Desc es una empresa subcontratista de varias empresas automotrices, a las que les provee partes, por lo cual debe cumplir exigencias y estándares de calidad de las propias automotrices.

El cuadro 16 también muestra que los lazos fuertes no necesariamente tienen una relación directa con el tipo de estructuración del acuerdo. Es decir que, para que un acuerdo dure mucho tiempo, no es necesario que sea un joint venture, ya que puede ser una simple asociación de alianza. Aun así, la creación de empresa o intercambio accionario parece ser la estructuración más repetida en el caso de Desc.

Se puede observar que Desc busca alianzas en todos los sectores, aunque predomina el área de autopartes, con el 30 %. Estas alianzas se dan por tecnología, para cumplir contratos de suministros, para adquirir insumos, para producir o para proyectos de construcción (ver cuadro 18).

La actual estructura de conexiones de Desc revela que, de las 14 relaciones que mantiene, la mitad son por necesidad de tecnología y la otra mitad por motivos comerciales. En 10 relaciones, Desc intercambia los recursos que necesita por capitales sin riesgos; mientras que cuatro vínculos le representan capital en riesgo. A su vez, 10 relaciones son con socios estadounidenses, tres con socios mexicanos y uno español. En la estructura de la red continúan imperando las relaciones en el sector de autopartes, y el alcance de la red es también predominantemente regional. Por último, la red de conexiones presenta una mayoría de lazos débiles.

5.5. El ego de Femsa

La empresa Femsa representa una integración vertical en el sector de bebidas, y se destaca de las demás empresas integradas (como Bimbo y Masoca) por tener un poco más de relaciones de alianza. En el cuadro 19 se observan las referencias a partir de las cuales se hace el análisis de Femsa.

Cuadro 19: Los socios internacionales de Femsa, durante el Periodo de 1990 al 2000.

División	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	#	Tipo
Femsa Empaques	Bal Corp.	Empaque	EU	Tecnología	1990	1997	7	1
Femsa Empaques	Heyes Glass	Empaque	Alemania	Tecnología	1990	1997	7	1
Femsa Empaques	SACMI	Empaque	Italia	Tecnología	1990	1997	7	1
Femsa	Citicorp	Alimento	EU	Financiero	1990	1994	4	2
Femsa	The Coca Cola Company	Alimento	EU	Convergencia	1990	2000	10	4
Femsa	Bancomer	Alimento	México	Financiero	1993	1999	5	2
Femsa Cerveza	Stellamerica Holdings Limited; Tenedora de Labatt Brewing Company Limited	Alimento	Canadá	Comerciales	1994	1997	3	2
Femsa Cerveza	John Labbatt Limited	Alimento	Canadá	Convergencia	1994	2000	8	4
Femsa Comercio	Ampco Oil Co.	Servicio	EU	Comerciales	1995	1999	4	3
Femsa	IPADE	Alimento	México	Tecnología	1997	1997	0	1
Femsa	ITEC de Monterrey	Alimento	México	Tecnología	1997	1997	0	1
Femsa	Proveedores y Clientes	Alimento	NI	Comerciales	1997	2000	3	1
Femsa	Onexa	Teléfono comunicaciones	México	Comerciales	1997	1998	1	2

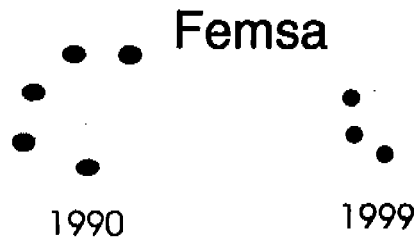
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.5.1. Tamaño: Dinámica y red

La estructura de conexiones de FEMSA presenta, durante el periodo de estudio, un tamaño de 13 relaciones. La estructura actual está formada por tres socios.

Es notable que, al iniciar la década, la estructura de relaciones de Femsa haya tenido cierto ímpetu que la hizo crecer hasta lograr su mayor tamaño en 1997; sin embargo, el tamaño comienza a reducirse a partir del mismo año, durante el cual finalizan la mitad de las relaciones. Femsa no constituyó más vínculos durante el resto de periodo

Ilustración 7



El cuadro 20 muestra el crecimiento y la mortandad de las relaciones de Femsa. En él queda claro el proceso de sus vínculos durante el periodo estudiado.

Cuadro 20: Crecimiento y mortandad de las relaciones de Femsa. Período 1990-2000

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Crecimiento	5			1	2	1		4			
Mortandad					1			6	2	1	3
Acumulado Cto.	5	5	5	6	8	9	9	13			
Acumulado Mte.					1	1	1	7	9	10	13

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Ahora bien, también es de destacar que de las cinco relaciones iniciadas en 1990, tres finalizan en 1997, lo que indica que fueron de larga duración. Una de las dos que se iniciaron en 1994, junto con dos de cuatro relaciones fugaces iniciadas en 1997, completan las seis relaciones que finalizan en 1997 (ver cuadro 21).

Cuadro 21: Vida Exacta de las Relaciones de Femsa: 1990-2000

# Relación	Tipo	Duración	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
136	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1			
137	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1			
138	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1			
145	1	1								1			
146	1	1								1			
147	1	4								1	1	1	1
139	2	5	1	1	1	1	1						
141	2	6				1	1	1	1	1	1		
142	2	4					1	1	1	1			
148	2	2								1	1		
144	3	5						1	1	1	1	1	
140	4	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
143	4	7					1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS.

5.5.2. Naturaleza: Identidad y duración

Las 13 relaciones de Femsa muestran diversidad de socios, aunque prevalecen los de dos orígenes.

A escala internacional, Femsa sostiene relaciones con dos socios europeos, de Alemania y de Italia. Estos vínculos finalizaron en 1997, tras haber permanecido durante siete años. Los socios no fueron reconocidos por su tamaño, por lo que no se puede afirmar que sean más grandes que Femsa.

Los principales socios regionales de Femsa son de Estados Unidos y Canadá, ambos de mayor tamaño que la empresa mexicana.

Con socios mexicanos sólo tiene cuatro relaciones, todas concluidas para 1997, entre ellas las dos relaciones fugaces de 1997. Las relaciones fugaces no fueron con empresas, sino con universidades, y las otras dos relaciones de identidad mexicana fueron con dos empresas con las que entabló una misma alianza, para crear una empresa en telecomunicaciones.

En el cuadro 19 se observa que los lazos fuertes son con cuatro proveedores de tecnología en el sector empaque, con Coca Cola (el socio más antiguo de Femsa) y con Labbatt.

Los principales socios de Femsa aportaron los capitales que Visa requirió para recuperarse financieramente después de la crisis de la deuda de la empresa ocurrida en 1987. Parte del convenio con Labbatt significó:

1. Fusiones de compañías subsidiarias de Femsa en Estados Unidos.
2. La opción de adquirir mayor proporción de capital de Femsa adquirido por Labbatt.
3. Alianzas de tipo 2 con Femsa Cervezas, en las que Labbatt tiene el 30 % del capital de aquella.

Uno de lazos débiles de Femsa está representado por motivos de índole financiero, como es el caso de su relación con Citicorp. Esta empresa fue socia de Femsa en el proceso de reestructuración financiera dado entre 1990 y 1994; la relación duró mientras Femsa pudo sanear sus finanzas.

Otro vínculo débil es el que se presenta entre Femsa y sus proveedores y clientes. Los lazos se dan a partir de un esquema de Intercambio de datos electrónicos con sus proveedores y clientes, el cual fue diseñado por Femsa para hacer más eficientes la logística y las cobranzas. Este vínculo es reciente: nació en 1999.

El último lazo débil es el formado con Bancomer y el grupo Alfa, buscando avanzar en servicios de telecomunicaciones. Entre los tres socios crearon la empresa Onexa, pero la relación no perdura y en 1998 Femsa decide venderla.

Para proyectar su expansión, Femsa está fuertemente apoyada en alianzas que le brindan la tecnología y la estrategia de gigantes empresariales como la Coca Cola y Labbatt. Junto a estas dos relaciones fuertes, la tercera que subsiste es la relación débil que Femsa mantiene con sus proveedores y clientes.

5.5.3. Composición: Intercambio

Las empresas integradas en torno a un sector principal, como lo son las estudiadas en este trabajo, no tienen la actitud de buscar sus recursos a través de la alianza.

La empresa Femsa está allada con dos socios extranjeros importantes, con los que estructuró una convergencia estratégica, buscando cubrir las áreas débiles como la tecnología o, simplemente, expandirse hacia sectores de servicios para complementar su integración.

Estas dos áreas, tecnológica y comercial, representan los motivos principales por las cuales Femsa busca un socio. La tecnología predomina, lo que indica que es el factor del cual carece Femsa y prefiere obtenerlo de sus socios.

Como se observa en el cuadro 13 y se visualiza en la Ilustración 8 donde el número indica el tipo de relación establecida, la mayoría de los lazos en el periodo considerado son de tipo 1, es decir, relaciones formales pero con autonomía. Bajo esta modalidad se estructuran las relaciones en las que Femsa necesita tecnología; por lo tanto, no expone capital de riesgo a cambio de este recurso.

Cuadro 22: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Femsa, durante el periodo de 1990 al 2000.

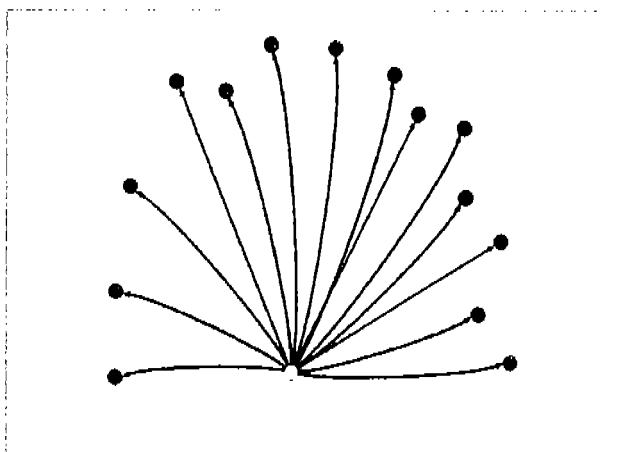
Tipo de Relación	Comercial	Tecnología	Financiera	Convergencia Estratégica	No Indica	Total por Tipo
0						
1	1	5				6
2	2		2			4
3	1					1
4				2		2
5						
Total	4	5	2	2		13

Fuente: Elaboración propia.

Femsa estructura bajo las formas 2 y 4 las relaciones en las que busca mercado, alcance de producción y distribución (es decir, las que hace por razones comerciales). Las relaciones de tipo 2 son pocas y se encuentran finalizadas. Las dos relaciones de tipo 4 las tiene con los principales socios de Femsa: Coca Cola

y John Labatt. La relación con estos dos socios ha sido estratégica para la expansión e internacionalización de la actual Femsa.

Ilustración 8



5.6. El ego de Bimbo

Bimbo es una empresa con el mismo perfil estratégico que Femsa. En el cuadro 23 se encuentra la información que se usará para realizar el análisis de Bimbo.

Cuadro 23: Los socios de Bimbo durante el periodo de 1990 al 2000.

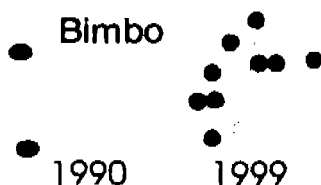
Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	#	Tipo
FMC	Alimento	NI	Tecnología	1990	2001	11	1
MVS Multivisión	Comunicación	México	Comerciales	1990	2001	11	1
Quality Bakers of América Cooperative	Alimento	NI	Tecnología	1996	2001	5	1
Roman Meal Co.	Alimento	NI	Tecnología	1996	2001	5	1
Solin Soluciones Integrales	Alimento	NI	Tecnología	1996	2001	5	1
No específico	Alimento	NI	Comerciales	1998	2001	3	1
Day Hoff Incorporated	Alimento	EU	Comerciales	1998	2001	3	2
Grupo Mac'Ma	Alimento	NI	Comerciales	1998	2001	3	2
Alicorp	Alimento	Perú	Comerciales	1999	2001	2	1
Noel	Alimento	Colombia	Comerciales	1999	2001	2	1
Pequeño Comercio	Alimento	NI	Comerciales	1999	2001	2	1

Fuente: Elaboración propia con base en información de la BMV manipulada en ACCESS.

5.5.1. Tamaño: Dinámica y red

El tamaño de la red de alianzas de Bimbo, durante el periodo de estudio, es de 11 relaciones. Por el contrario de los que sucede en las otras empresas estudiadas, cuyas relaciones inician en su mayoría en 1990, Bimbo sólo inicia dos relaciones en ese año. Por lo tanto, su red fue de tamaño 2, en tanto que su red actual es de 11 (ver ilustración 9).

Ilustración 9



El cuadro 24 muestra el crecimiento y muerte de las relaciones de Bimbo. En él se puede apreciar que Bimbo es la única empresa cuyos vínculos, en su totalidad, permanecen vivos a lo largo del periodo de estudio.

También se ve que comienza con muy pocas relaciones (en 1990) y hasta después de cinco años vuelve a constituir otros tres lazos. En los años de 1998 y 1999 replica la experiencia, al formar tres relaciones en cada uno. A partir del 2000 no forma nuevos vínculos de alianza.

Cuadro 24: Crecimiento y mortandad de las relaciones de Bimbo. Período 1990-2001

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento	2						3		3	3		
Mortandad												
Acumulado Cto.	2	2	2	2	2	2	5	5	8	11	11	11
Acumulado Mte.												

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

El cuadro 25, que muestra la vida exacta de las 11 relaciones de Bimbo, presenta sólo el inicio y el tiempo que éstas llevan vivas, ya que los lazos continúan vigentes durante el periodo de estudio.

Cuadro 25: Vida exacta de las relaciones de Bimbo: 1990-2001

# Relación	Tipo	Duración	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
206	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
207	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
208	1	6							1	1	1	1	1	1
209	1	6							1	1	1	1	1	1
210	1	6							1	1	1	1	1	1
211	1	4									1	1	1	1
214	1	3										1	1	1
215	1	3										1	1	1
216	1	3										1	1	1
212	2	4									1	1	1	1
213	2	4									1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.6.2. Naturaleza: Identidad y duración

Resultó difícil establecer la identidad de siete de los 11 socios de Bimbo, así como su tamaño. Esta dificultad no permitirá demostrar el predominio de la red de Bimbo, a pesar de que cuatro relaciones están identificadas y que se conoce que su red es regional (Garrido, 2000).

En cuanto a la fortaleza de los lazos (ver cuadro 23), resaltan dos lazos de larga duración. Estos vínculos iniciaron con la década y se extienden hasta el 2001. Uno de estos lazos es con un socio mexicano; en el otro no hay identificación.

La mayoría de los restantes son lazos débiles, pues iniciaron en 1996, 1998 y 1999. De éstos, no se conocen los socios de los tres de 1996, dos de 1998 y uno de 1999.

5.6.3. Composición: Intercambio

De acuerdo a la información disponible, las relaciones constituidas por Bimbo se presentan a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Es decir, mantiene dos relaciones para maquillar productos, una para distribuir y cuatro que giran en torno a la tecnología, las cuales involucran asistencia técnica, uso de marcas y licencias, y fabricación de maquinarias. Es de esperar que las relaciones muestren motivos que cubran la cadena de valor propia de su sector.

Del total de relaciones, ocho son por motivos comerciales y tres por tecnología (ver cuadro 26).

Cuadro 26: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Bimbo, periodo 1990-2002

Tipo de Relación	Comercial	Tecnología	Financiera	Convergencia Estratégica	No Indica	Total por Tipo
0						
1	6	3				9
2	2					2
3						
4						
5						
Total	8	3				11

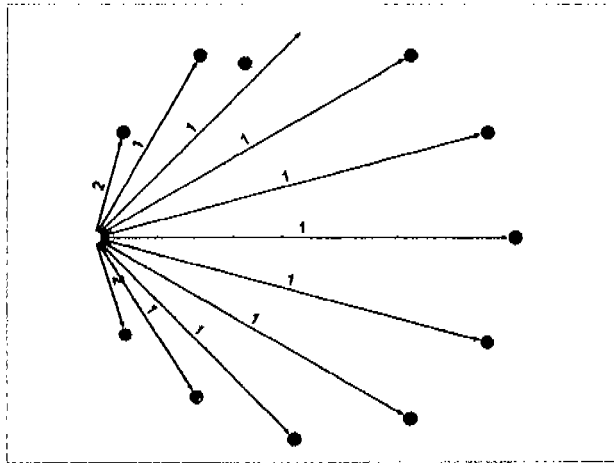
Fuente: Elaboración propia.

Nueve de las relaciones de Bimbo son de tipo 1 como en la Ilustración 10 mejor las muestra, es decir, recibe recursos y a cambio ofrece capitales sin riesgo. Sólo en dos relaciones intercambia capitales de riesgo intermedio.

Las relaciones estructuradas bajo el tipo 2 son acuerdos formales con intercambio accionario, que buscan ampliar mercados diversificando productos. Las dos relaciones de riesgo intermedio de Bimbo se formaron para distribuir dulces y para adquirir empresas del grupo Mac'Ma.

La empresa Bimbo no mantiene ninguna alianza de los tipos 3 y 4. Su estrategia de expansión es más bien realizando inversión directa que buscando socios para abrir mercados.

Ilustración 10



En resumen, la estructura de conexiones de Bimbo es de tamaño pequeño, con relaciones que han ido creciendo hasta constituir un tamaño de 11, de las cuales dos presentan una larga duración. La mayoría de las relaciones de Bimbo son por motivos comerciales y el intercambio es capital de bajo riesgo.

5.7. El ego de Maseca (o Gruma)

De las empresas estudiadas en este trabajo, Maseca es una de las que menor cantidad de lazos tiene. Ello habla de que su estrategia para expandirse y crecer no es buscar el apoyo de socios extranjeros, sino que utiliza la inversión extranjera directa. El cuadro 27 muestra los datos que se utilizarán para analizar las relaciones de Maseca.

Cuadro 27: Relaciones de alianza de Maseca por tipo y duración.
Lazos fuertes y débiles, durante el periodo de 1990 al 2001.

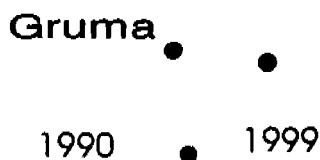
Grupo	Socio	Sector	País	Inicio	Fin	Tipo	#
Maseca	Pizza Hut Internacional	Alimento	EU	1992	1993	2	1
Maseca	Compañía de Agua Purificada de Guadalupe	Alimento	México	1994	2000	1	8
Maseca	Another Daniels Midland Co.	Alimento	EU	1996	2001	2	5
Maseca	Penske Truck Leasing	Transporte	EU	1999	2001	1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.7.1. Tamaño: Dinámica y red

La estructura de conexiones de Maseca, durante el periodo de estudio, es de tamaño 4. Como se observa en la ilustración 11, en 1990 Maseca no cuenta con ninguna red de alianza, mientras que en el 2001 constituye una red de tamaño 2.

Ilustración 11



La dinámica de crecimiento de las relaciones de Maseca comienza en 1992, constituyendo relaciones a un ritmo aproximado de una cada dos años. Una de sus relaciones finalizó en 1993 y otra en el 2000 (ver cuadro 28).

Cuadro 28: Crecimiento y Mortandad de las Relaciones de Maseca, período 1990-2001

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento			1		1		1			1		
Mortandad				1							1	
Acumulado Cto.			1	1	2	2	3	3	3	4	4	
Acumulado Mte.				1	1	1	1	1	1	1	2	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

De acuerdo con la vida exacta de las relaciones que se aprecia en el cuadro 29, presenta que la relación iniciada en 1992 termina en 1993. Por su parte, la relación que termina en el 2000 había comenzado en 1994. También puede verse que las dos relaciones que Maseca mantiene hasta el 2001 iniciaron en 1996 y 1999.

Cuadro 29: Vida exacta de las relaciones de Maseca: 1990-2001

# Relación	Tipo	Duración	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
218	1	7					1	1	1	1	1	1	1	
220	1	3										1	1	1
217	2	2			1	1								
219	2	6							1	1	1	1	1	1

5.7.2. Naturaleza: Identidad y duración

La empresa Maseca entabló tres lazos con empresas de Estados Unidos y uno con una empresa mexicana. La red de tamaño 4 que Maseca construye durante el periodo observado es regional.

De las cuatro relaciones concluyen dos, ambas con socios estadounidenses. Por lo que la red actual de Maseca es de tamaño 2, constituida por un socio mexicano y uno estadounidense, siendo éste último el de mayor duración.

De todas las relaciones, la que menos duró fue con el socio Pizza Hut, un acuerdo que nació para respaldar la división de alimentos pero que no prosperó, por lo que, en 1993, Maseca vendió su participación de 51 %.

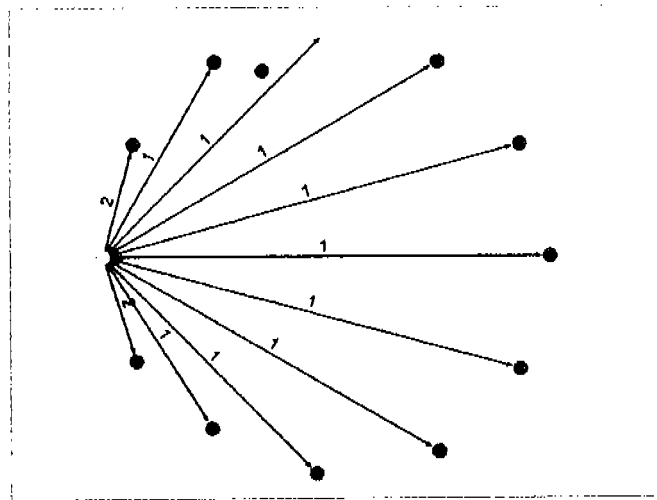
En Estados Unidos, las subsidiarias de Maseca se alían con empresarios estadounidenses para el transporte y logística de materia prima. Estas relaciones son muy recientes, por lo que los lazos son débiles y no se cuenta con mayor información.

5.7.3. Composición: Intercambio

Del total de relaciones durante el periodo estudiado, Maseca establece dos vínculos del tipo 1, los cuales se pueden visualizar en la Ilustración 12 y son para ampliar la logística y distribución, mientras que forma dos del tipo 2 que son para producir y distribuir. Las dos relaciones que mantiene Maseca en el 2001 se dividen así: una es para logística y distribución, y la otra para vender harina en Estados Unidos, junto con su socio.

Maseca consigue recursos de sus socios a cambio de capitales sin riesgos y de riesgo intermedio.

Ilustración 12



En resumen, la red de alianzas de Maseca es pequeña y de lazos débiles, con acuerdos de tipos 1 y 2, por motivos comerciales. Esto muestra que los

recursos que necesita la empresa no son conseguidos a través de esta vía estratégica.

5.8. El ego de Vitro

La empresa Vitro es un conglomerado que mantiene como actividad principal el vidrio y se diversifica hacia otras ramas, tales como electrodomésticos, servicios financieros e Inmobiliarios. Además, esta es la empresa que presenta mayor dinamismo en sus relaciones, como se puede apreciar en el cuadro 30, que concentra toda la información que se utiliza para el análisis de Vitro.

5.8.1. Tamaño: Dinámica y red

Vitro es la empresa que presenta la red de conexiones más grande dentro del grupo empresarial estudiado. Si bien comienza en 1990 con una estructura de tamaño 9, para 1999 su estructura creció a 18 relaciones, completando el periodo con una estructura de tamaño 58. Durante el periodo de estudio, la red está compuesta por 58 relaciones con 52 socios (ver cuadros 30 y 31), lo que significa que, con algunos socios, Vitro tiene más de un tipo de relación a la vez, o que una relación de un tipo avanza hacia otro.

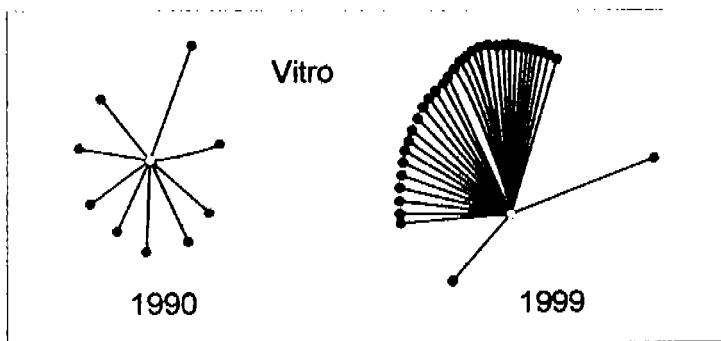
Cuadro 30: Los socios de Vitro, período 1990-2001

Division	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	#	Tipo
Industrias Diversas	Kimble Inc.	Envase	Alemania	Comerciales	1998	1999	3	3
Industrias Diversas	M.C. Irujoide	Vidrio	Argentina	Comerciales	1997	1999	3	2
Vidrio Plano	Vidrio Templado Colombiano	Vidrio	Colombia	Comerciales	1998	1999	3	2
Vidrio Plano	Cristalglass Vidrio Alicante	V. Flotado	España	Comerciales	2001	2001	0	2
Vitro Banca Berlin	Citibank	Financieras	EU	Financiero	1995	1995	0	2
Envases	Coors Brew Company	Vidrio	EU	Comerciales	1995	1998	0	2
Empresas Domésticos	Afrad University	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Envases	Centros de Diseños	V. Envase	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Industrial Research Institute	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Massachusetts Inst. of Technology	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Stanford Research Institute	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Vidrio Plano	Harding Glass Inc.	Vidrio	EU	Comerciales	2000	2000	0	0
Vidrio Plano	AFG Industries	V. Flotado	EU	Comerciales	2001	2001	0	3
Vitro	IBM	Comunicaciones	EU	Comerciales	2000	2001	1	1
Vitro	Repsam Beverage Can of the Americas	NI	EU	NI	2000	2001	1	2
Vidrio Plano	Montanto	Químicos	EU	Comerciales	1995	1997	2	3
Envases	Industrias Vaval	Servicios	EU	Tecnología	1999	2001	2	1
Envases	General Electric	V. Automotriz	EU	Comerciales	1997	2000	3	3
Química y Empaques	Owens Corning	Químicos	EU	Comerciales	1997	1999	3	3
Envases	Sampson's	Vetaja	EU	Comerciales	1990	1994	4	2
Vitroglas	General MIL	V. Porcelanizado	EU	Comerciales	1995	1999	4	1
Vitroglas	Corning Incorporated	Cristalería	EU	Comerciales	1995	1999	4	3
Empresas Domésticos	Whirlpool Corp	Electrodoméstico	EU	Comerciales	1999	2001	4	1
Industrias Diversas	The PQ Corporation	Químicos	EU	Comerciales	1997	1999	4	2
Vitro	Libbey, Inc.	Cristalería	EU	Comerciales	1997	2001	4	4
Industrias Diversas	Owens Illinois Inc.	V. Envase	EU	Comerciales	1993	2000	7	2
Empresas Domésticos	Whirlpool Corp	Electrodoméstico	EU	Comerciales	1997	1999	9	2
Cristalería	American Silver Co.	Acero	EU	Comerciales	1990	1999	9	2
Química y Empaques	Fiberglass de Colombia	Químicos	EU	Convergencia	1990	2001	11	4
Vidrio Plano	Ford Motor Co.	V. Automotriz	EU	Comerciales	1979	1999	20	3
Envases	Owens Illinois Inc.	V. Envase	EU	Tecnología	1989	1999	30	1
Química, Fibras y Minería	Owens Corning	Químicos	EU	NI	1987	1999	36	1
Vidrio Plano	Solutia Co. - Montanto	Químicos	EU	Comerciales	1997	2001	4	2
Química y Empaques	Owens Corning	Químicos	EU	Convergencia	1990	2001	11	4
Empresas Domésticos	Delta Bourdillon	Electrodom.	Francia	Comerciales	1998	2001	3	2
Industrias Diversas	Pechnay International	V. Envase	Francia	Comerciales	1994	1999	5	2
Empresas Domésticos	Delta Bourdillon	Electrodom.	Francia	Comerciales	1995	2001	6	2
Envases	Convergencia Centroamericana	V. Envase	Guatemala	Convergencia	1997	2000	3	4
Envases	Empresas Comegua Costa Rica	V. Envase	Guatemala Costa Rica	Comerciales	1998	1999	3	2
Vidrio Plano	Pilkington	V. Automotriz	Inglaterra	Comerciales	1997	1999	3	2
Vidrio Plano	Pilkington	V. Automotriz	Inglaterra	Comerciales	1995	2000	32	3
Vitro	Samsung	V. Electrónico	Japón	Comerciales	2000	2000	0	2
Vitro Banca Berlin	Hong Kong-Shanghai Banking Co	Financieras	Japón	Financiero	1991	1998	4	1
Empresas Domésticos	CONACYT	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Instituto de Invest. Nucleares	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Instituto Tecnológico de Monterrey	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	INAM	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Empresas Domésticos	Universidad Autónoma de N.L.	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Vitro	Pemex	Gas	México	Comerciales	2001	2001	0	2
Vitro	Enron Energía Industrial de México	Eléctrico	México	Comerciales	1999	2001	2	1
Crías	Unimin Corporation	Químicos	México	Comerciales	1997	1999	4	2
Vitro Banca Berlin	Grupo Financiero QBSA	Financieras	México	Financiero	1991	1997	8	2
Vitro	CYDSA	Vidrio	México	Comerciales	1990	1997	7	2
Vitro Banca Berlin	AFP Habitat	Financieros	NI	Financiero	1991	1998	4	1
Vidrio Plano	Wright	Vidrio	Paraguay	Comerciales	1999	2001	4	3
Envases	Empac & Johnston	V. Envase	Pará	Comerciales	1998	1998	2	2
Envases	Compañía de Agua Purificada de Guadalupe	Vidrio	Pará	Comerciales	1998	1999	3	2
Envases	Compañía Manufacturera del Pará	Vidrio	Pará	Comerciales	1994	1998	4	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

A diferencia de lo que sucede con la estructura de relaciones del resto de las empresas estudiadas aquí, Vitro es la única que, en 1990, sostiene una red ya creada de tamaño 5. Esta red creció en el mismo 1990, cuando se sumaron cinco nuevos socios, haciendo que la red alcanzara el tamaño 10. En 1999, el tamaño de la red sube a 25, mientras que en el 2001 es de 14.

Ilustración 13



Vitro presenta un gran dinamismo al constituir relaciones con mucho más movimiento que las redes de Alfa o Carso. Esto se evidencia con dos hechos: primero, la empresa ya tenía desarrollada una red en 1990, que, aunque pequeña en tamaño, es de larga duración. Segundo, durante el periodo de estudio se abren continuamente nuevas posibilidades (excepto por dos años), lo que indica la experiencia de Vitro para relacionarse. Este ritmo de crecimiento se hace más marcado en la segunda mitad de los años noventa, específicamente a partir de 1996.

En 1999 el crecimiento llega a su cúspide (ver cuadro 31), un año en el que la mayoría de las empresas estudiadas han iniciado relaciones, y también el año a partir del cual declina la constitución de vínculos.

Cuadro 31: Crecimiento y Mortalidad de las Relaciones de Vitro, período 1990-2001

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento	1	1	1	5	3		1	2	6	7	9		12	4	3
Mortalidad								1	4	2	3	2	25	6	
Acumulado Cto.	1	2	3	8	11	13	14	16	22	29	38	38	50	54	57
Acumulado Mte.								1	5	7	10	12	37	41	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

Los cierres de relaciones comienzan en 1994, coincidiendo con la crisis económica del país. Los años en que mayor cantidad de relaciones finalizan son 1999 y 2000. Es decir que, si bien en 1999 se da la mayor cantidad de relaciones iniciadas, también es el año en el que mayor cantidad de relaciones terminan.

Toda la red de relaciones que Vitro arrastra hasta 1990 concluye antes de finalizar el periodo de estudio. La mitad de las seis relaciones que nacen en 1990 termina antes de finalizar el periodo. Las relaciones iniciadas en 1991, 1993 y 1994 se encuentran concluidas. Tres de las cinco que Vitro inicia en 1995 están concluidas. De las siete iniciadas en 1996, cinco concluyen antes de terminar el periodo. De las nueve iniciadas en 1997, cinco están concluidas antes de terminar el periodo. Y 1999 destaca porque, de las 12 relaciones que nacieron en ese año, 10 concluyeron durante el mismo (ver cuadro 32). Este intenso movimiento muestra que el 62 % de las relaciones de Vitro han finalizado antes de terminar el periodo de estudio.

En el 2001, la red de conexiones de la empresa está compuesta por dos relaciones iniciadas en cada uno de los siguientes años: 1990, 1996, 1997, 1999 y 2000; una formada en 1995 y en el 2001, lo que indica que la red de Vitro está totalmente renovada.

Cuadro 32: Vida exacta de las relaciones de Vitro: 1990-2001

# Relación	Tipo	Duración	1957	1965	1969	1979	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
160	0	1																1	
155	1	1																1	
156	1	1																1	
157	1	1																1	
158	1	1																1	
159	1	1																1	
162	1	2																1	1
165	1	3																1	1
169	1	5											1	1	1	1	1	1	1
171	1	6											1	1	1	1	1	1	1
179	1	13			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
180	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
190	1	5							1	1	1	1	1						
191	1	1																1	
192	1	1																1	
193	1	1																1	
194	1	1																1	
195	1	1																1	
197	1	3																1	1
201	1	5							1	1	1	1	1					1	1
150	2	3															1	1	
151	2	4												1	1	1	1	1	
152	2	1																	1
153	2	1											1						
154	2	2											1	1					
163	2	2																1	1
168	2	5						1	1	1	1	1							
172	2	3																1	1
174	2	8									1	1	1	1	1	1	1	1	1
175	2	8					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
176	2	10						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
181	2	5															1	1	1
183	2	6										1	1	1	1	1	1	1	1
184	2	7											1	1	1	1	1	1	1
186	2	4												1	1	1	1	1	1
187	2	3													1	1	1	1	1
189	2	1																1	
196	2	1																	1
198	2	3														1	1	1	
199	2	7							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
200	2	8						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
203	2	3													1	1	1	1	
204	2	4													1	1	1	1	
205	2	5										1	1	1	1	1	1	1	
149	3	4													1	1	1	1	
161	3	1																	1
164	3	3											1	1	1				
166	3	4														1	1	1	1
167	3	3														1	1	1	
170	3	5														1	1	1	1
178	3	12				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
188	3	15		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
202	3	6														1	1	1	1
173	4	5														1	1	1	1
177	4	12						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
182	4	12						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
185	4	4														1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

5.8.2. Naturaleza: Identidad y duración

La red de vínculos internacionales de Vitro esta conformada por socios de los siguientes países europeos: Inglaterra, Francia, España y Alemania. Además, también sostuvo relaciones con socios de Japón. A la fecha subsisten sólo relaciones con tres países: España, Francia y Japón.

La red de conexiones es más grande a escala regional. El predominio de relaciones es con socios de Estados Unidos, con un total de 30 vínculos. En menor escala, Vitro mantuvo relaciones con socios de países de América Central y Sudamérica. La identidad de los socios regionales es diversa: están presentes Perú, Argentina, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Colombia. El 17 % de los vínculos que han conformado la red regional de Vitro están concluidos.

La segunda red en importancia de Vitro es con socios mexicanos. Sin embargo, solamente uno de estos vínculos sobrevive.

La estructura de conexiones, de acuerdo a su alcance, está conformada con un 65 % regional, un 17 % nacional y un 14 % internacional. Aunque para el 2001 la red se reduce bastante, el predominio sigue siendo regional, mientras que el alcance nacional e internacional casi desaparece.

Respecto al tamaño de las empresas con las que Vitro se relaciona, se observa lo siguiente: las empresas de países industrializados son grandes (excepto cuando se trata de acuerdos con universidades y centros de investigación), mientras que algunas de las empresas a escala regional y nacional son de igual tamaño que Vitro (exceptuando también los acuerdos con universidades).

Vitro se destaca de la muestra de empresas que se estudia por tener lazos diversificados y de muy larga duración. Muchos de estos acuerdos provienen de 1957, lo que significa que Vitro tiene mayor experiencia en relaciones de alianzas que el resto de empresas, las cuales comenzaron a relacionarse en la década de los noventa, especialmente después de la crisis mexicana de 1994.

La experiencia para entablar alianzas que Vitro posee explica su comportamiento de buscar las relaciones para expandirse e internacionalizarse. Si

bien esta empresa utilizó la Inversión directa como modo para Incursionar en nuevos mercados, también explotó las formas de hacerlo a través de un socio, ya sea para producir en escala o para exportar. Eso habla de dos elementos fundamentales: por un lado, la actitud y el compromiso de Vitro, y por otro, el mensaje que envía al exterior, mostrándose como un socio atractivo y posible para empresarios que buscan Incursionar en nuevos mercados a través de alianzas.

Cuadro 33: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Vitro.
Lazos fuertes durante el periodo de 1990 al 2001.

<i>División</i>	<i>Socio</i>	<i>Sector</i>	<i>País</i>	<i>Objeto</i>	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>#</i>	<i>Tipo</i>
Vitro	CYDSA	Vidrio	México	Comerciales	1990	1997	7	2
Industrias Diversas	Owens Illinois Inc.	V. Envase	EU	Comerciales	1993	2000	7	2
Enseres Domésticos	Whirlpool Corp	Electrodoméstico	EU	Comerciales	1987	1996	9	2
Cristalería	American Silver Co.	Acero	EU	Comerciales	1990	1999	9	2
Química y Empaques	Fiberglass de Colombia	Químicos	EU	Convergencia	1990	2001	11	4
Química y Empaques	Owens Corning	Químicos	EU	Convergencia	1990	2001	11	4
Vidrio Plano	Ford Motor Co.	V. Automotriz	EU	Comerciales	1979	1999	20	3
Envases	Owens Illinois Inc.	V. Envase	EU	Tecnología	1989	1999	30	1
Vidrio Plano	Pilkington	V. Automotriz	Inglaterra	Comerciales	1985	2000	32	3
Química, Fibras y Minería	Owens Corning	Químicos	EU	NI	1957	1995	38	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

El cuadro 33 muestra tres hechos: primero, de los 10 lazos fuertes de Vitro, ocho concluyeron antes del 2001. Segundo, los lazos más antiguos terminaron entre 1999 y el 2000. Estos lazos destacan de cualquier otra red de alianzas hasta aquí estudiada, ya que el de mayor duración tuvo una vida de 38 años, y el de menor fue de siete, lo que habla de vínculos sólidos que mostraron una fuerte dependencia en el pasado. Tercero, las dos relaciones fuertes subsistentes para el 2001 son lazos de 11 años. Aunque, en el contexto de cantidades, la actual red de conexiones de Vitro no presenta un predominio de relaciones fuertes, esto no indica que no tenga dependencia con los dos socios estadounidense con los cuales ha involucrado una relación más profunda, con mayor riesgo de sus capitales.

Los lazos débiles de Vitro son numerosos (ver cuadro 34), representando el 83 % de los vínculos del periodo de 1990 al 2001.

Cuadro 34: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Vitro.
Lazos débiles, periodo de 1990 al 2001.

División	Socio	Sector	País	Objeto	Inicio	Fin	#	Tipo
Industrias Diversas	Kimble Inc.	Envase	Alemania	Comerciales	1996	1999	3	3
Industrias Diversas	M.C. Iturralde	Vidrio	Argentina	Comerciales	1997	1999	3	2
Vidrio Plano	Vidrio Templado Colombiano	Vidrio	Colombia	Comerciales	1996	1999	3	2
Vidrio Plano	Cristalglass Vidrio Alalante	V. Flotado	España	Comerciales	2001	2001	0	2
Vitro Banca Serfin	Citibank	Financieros	EU	Financiero	1995	1995	0	2
Envases	Coors Brewl Company	Vidrio	EU	Comerciales	1995	1998	0	2
Enseres Domésticos	Alfred University	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Envases	Centros de Diseños	V. Envase	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Industrial Research Institute	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Massachusetts Institute of Technology	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Stanford Research Institute	Servicios	EU	Tecnología	1999	1999	0	1
Vidrio Plano	Harding Glass Inc.	Vidrio	EU	Comerciales	2000	2000	0	0
Vidrio Plano	AFG Industries	V. Flotado	EU	Comerciales	2001	2001	0	3
Vitro	IBM	Comunicaciones	EU	Comerciales	2000	2001	1	1
Vitro	Rexam Beverage Can of the Americas	NI	EU	NI	2000	2001	1	2
Vidrio Plano	Monsanto	Químicos	EU	Comerciales	1995	1997	2	3
Envases	Industrias Varel	Servicios	EU	Tecnología	1999	2001	2	1
Envases	General Electric	V. Automotriz	EU	Comerciales	1997	2000	3	3
Química y Empaques	Owens Corning	Químicos	EU	Comerciales	1997	1999	3	3
Envases	Samsonite	Vallija	EU	Comerciales	1990	1994	4	2
Vitrocrista	General Mill	V. Porcelanizado	EU	Comerciales	1995	1999	4	1
Vitrocrista	Corning Incorporated	Cristalería	EU	Comerciales	1995	1999	4	3
Enseres Domésticos	Whirlpool Corp	Electrodoméstico	EU	Comerciales	1996	2001	4	1
Industrias Diversas	The PQ Corporation	Químicos	EU	Comerciales	1997	1999	4	2
Vitro	Libbey, Inc.	Cristalería	EU	Comerciales	1997	2001	4	4
Vidrio Plano	Solutia Co. - Monsanto	Químicos	EU	Comerciales	1997	2001	4	2
Enseres Domésticos	Delta Sourdillon	Electrodom.	Francia	Comerciales	1998	2001	3	2
Industrias Diversas	Pechiney International	V. Envase	Francia	Comerciales	1994	1999	5	2
Enseres Domésticos	Delta Sourdillon	Electrodom.	Francia	Comerciales	1995	2001	6	2
Envases	Carvecería Centroamericana	V. Envase	Guatemala	Convergencia	1997	2000	3	4
Envases	Empresas Comegua Costa Rica	V. Envase	Guatemala Costa Rica	Comerciales	1996	1999	3	2
Vidrio Plano	Pilkington	V. Automotriz	Inglaterra	Comerciales	1997	1999	3	2
Vitro	Samsung	V. Electrónico	Japón	Comerciales	2000	2000	0	2
Vitro Banca Serfin	Hong Kong Shanghai Banking Co	Financieros	Japón	Financiero	1991	1995	4	1
Enseres Domésticos	CONACYT	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Instituto de Investigaciones Nucleares	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Instituto Tecnológico de Monterrey	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	UNAM	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Enseres Domésticos	Universidad Autónoma de N.L.	Servicios	México	Tecnología	1999	1999	0	1
Vitro	Pemex	Gas	México	Comerciales	2001	2001	0	2
Vitro	Enron Energia Industrial de México	Eléctrico	México	Comerciales	1999	2001	2	1
Crista	Unimin Corporation	Químicos	México	Comerciales	1997	1999	4	2
Vitro Banca Serfin	Grupo Financiero OBSA	Financieros	México	Financiero	1991	1997	6	2
Vitro Banca Serfin	AFP Habitat	Financieros	NI	Financiero	1991	1995	4	1
Vidrio Plano	Vitcille	Vidrio	Panamá	Comerciales	1996	2001	4	3
Envases	Backus & Johnston	V. Envase	Perú	Comerciales	1996	1998	2	2
Envases	Compañía de Agua Purificada de Guadalajara	Vidrio	Perú	Comerciales	1996	1999	3	2
Envases	Compañía Manufacturera del Peru	Vidrios	Perú	Comerciales	1994	1998	4	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la BMV manipulados en ACCESS

La dinámica de las relaciones de Vitro muestra dos comportamientos. El primero es que hay cierta diferencia entre las relaciones nacidas antes y después de 1995 (año que coincide con la recomposición de la economía después de la crisis mexicana de 1994). Las relaciones que iniciaron en 1990 o 1991 terminaron antes del 2000 (muchas de ellas duraron entre dos y seis años), mientras que después de 1995 Vitro inició relaciones, muchas de ellas muy recientes y por lo tanto cortas, excepto una que va de 1995 al 2001.

El segundo comportamiento se refiere a que algunos de los intentos en la segunda mitad de los años noventa son muy efímeros, como ocurre con los distintos acuerdos con universidades e institutos de investigación, que tienen duración de menos de un año. Este fenómeno también se presenta con los contratos de provisión, que tienen plazos determinados.

Resumiendo, la estructura de conexiones de Vitro, durante el período estudiado, presenta un 83 % de lazos débiles y un 17 % de lazos fuertes. A su vez, el 83% de lazos débiles presenta un 35% de lazos que duran menos de un año, un 25 % que dura cuatro años y un 21 % que dura tres años. El resto de las relaciones, un 19 %, varía entre uno, dos, cinco y seis años. Ahora bien, de esta estructura de relaciones débiles, el 21 % (10 lazos) son vínculos que subsisten, los cuales muestran el mismo predominio de duración, es decir, menos de un año. Les siguen, en menor importancia, los de uno, dos, cuatro y seis años. Por consiguiente, la actual estructura de conexiones de Vitro está conformada por dos vínculos fuertes y diez débiles.

5.8.3. Composición: Intercambio

Vitro es un conglomerado que tiene diversificado su capital, pero una gran parte de éste sostiene su predominio en la industria del vidrio, donde se encuentra integrado verticalmente. Los demás sectores en que se desempeña la empresa son importantes, pero complementarios a su inversión y no relacionados con el vidrio, como son los negocios inmobiliarios, los artefactos electrodomésticos, la industria química y los servicios financieros.

Durante el periodo de estudio, la empresa desarrolló una red de alianzas de tamaño 58. Esta red fue hecha con 52 socios, lo que significa que Vitro tuvo más de un tipo de relación a la vez con algunos de sus socios, o que a partir de un tipo de relación avanzó hacia otro tipo. Éstas se señalarán más abajo.

El cuadro 35 presenta los datos de las relaciones de Vitro comprimidos en dos categorías: una en términos de los recursos que necesita y otra en términos de los que cede. Pero también la Ilustración 14 los refleja de manera visual por el tipo de relación, la cual está señalada con el número en rojo.

Cuadro 35: Relaciones de alianza por tipo y motivo de Vitro, durante el periodo de 1990 al 2002.

<i>Tipo de Relación</i>	<i>Comercial</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Financiera</i>	<i>Convergencia Estratégica</i>	<i>No Indica</i>	<i>Total por Tipo</i>
0	1					1
1	4	12	2		1	19
2	22		2		1	25
3	9					9
4				4		4
5						
Total	34	12	4	6	2	58

Fuente: Elaboración propia.

Con este cuadro se observa que Vitro requiere predominantemente los recursos de índole comercial, con un 59 % de sus relaciones motivadas por esta necesidad. Le siguen los motivos tecnológicos, con un 21 %, y los recursos restantes (el 20 %) se comparten entre motivos financieros y de convergencia estratégica.

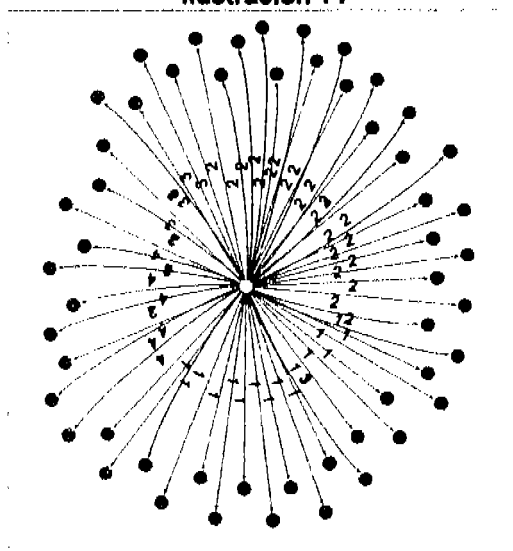
En el caso de Vitro, los motivos comerciales se refieren a la producción en escala, al expandir la demanda y ampliar mercados. Los motivos tecnológicos se distinguen en dos tipos: por un lado, dos socios le proveen la tecnología a través de licencias y servicios técnicos, por otro, los diez restantes acuerdos son por capacitación, investigación y desarrollo, y compartir conocimientos. Mientras que los primeros son con empresas, los segundos son con universidades. También se

puede observar que todas las alianzas de Vitro con universidades están concluidas para 1999 y, de hecho, son los acuerdos de menor duración. Por el contrario, sus dos socios tecnológicos presentan rasgos extremos entre ellos: un lazo muy fuerte de 30 años, que concluye en 1995, y otro que sólo dura dos años.

Entonces, mientras que las relaciones pasadas de Vitro fueron primordialmente por tecnología y comerciales, las relaciones construidas en el periodo de estudio son predominantemente comerciales. Al iniciar la primera década del siglo XXI, Vitro se muestra más necesitado por expandir sus mercados y su presencia internacional que por conseguir tecnología.

De las 58 relaciones que Vitro sostuvo durante el periodo de estudio, el 43 % las estructuró en términos del intercambio bajo la forma del tipo 2, es decir, con intercambios accionarios entre los socios. El 33 % son del tipo 1, que son acuerdos formales que se han categorizado sin riesgos. La minoría de sus acuerdos está representada por vínculos de tipo 3 y 4, es decir, de alto riesgo. Esta es una minoría no representativa.

Ilustración 14



⁸¹ Las relaciones que no indican motivos y que se encuentra en el 20 % restante son dos, lo cual no presenta variación sobre el total de datos.

Ahora bien, el 80 % de las relaciones de los tipos 1 y 2 se encuentran finalizadas para el 2000. Sin embargo, los acuerdos de tipo 2 son de mayor duración que los de tipo 1, los cuales, en su mayoría, fueron lazos débiles.

La minoría de vínculos estructurados bajo la forma de tipo 3 fue por motivos comerciales, en tanto que las alianzas de tipo 4, más que por los motivos, se destacan por el capital en riesgo que expone Vitro.

Existen cuatro casos de convergencia estratégica de Vitro, entre los que está el vínculo con Cervecería Centroamericana, que finalizó en el 2000. Este acuerdo le permitió a Vitro el aprendizaje para operar fábricas en Guatemala y Costa Rica. Los tres acuerdos de convergencia estratégica que subsisten involucran mayor intercambio por parte de Vitro. Por ejemplo, con su socio Libbey negoció la entrada de los productos de Vitro hacia el norte de Estados Unidos y Canadá, entregando el 49 % de la división cristalería, el 100 % de World Crispa y haciéndose responsable de la distribución de productos de Libbey en América Central y Sudamérica. Los otros dos acuerdos de convergencia estratégica son con Owens Corning, de Estados Unidos, y Fiberglass, de Colombia, con el mismo fin: un acuerdo múltiple para penetrar el mercado de Colombia. Entre los tres levantan un centro de servicios en Bogotá, lo que le significa a Vitro coordinar con dos socios e invertir en una alianza conjunta.

La red de alianzas de Vitro abarca todos los sectores en los que se desempeña, e incluso otros, como el de la electricidad, gas y comunicaciones, que son ramas de las que se provee de los recursos que necesita para su conglomerado, y que busca a través de relaciones de alianza. No obstante, el sector en que más realiza alianzas es precisamente en el que está integrado verticalmente: el del vidrio, su sector principal. El 47 % de las relaciones que ha mantenido Vitro a lo largo del periodo se han dado en la industria del vidrio, todas ellas dispersas entre los diversos tipos de productos que fabrica, prevaleciendo las relaciones en el área de vidrio para envases. Le siguen las relaciones en el sector de servicios (tanto en electrodomésticos como financieros), conocimiento proveniente de las universidades y, en menor medida, los sectores químicos.

En resumen, la red actual de alianzas de Vitro, de tamaño 14, está compuesta por nueve lazos con socios de Estados Unidos y un lazo con socios de cada uno de los siguientes países: Colombia, Panamá, México, España y Francia, por lo que su red es regional. Con dos socios (que están unidos en una misma relación) lleva un lazo duradero y con todos los demás socios tiene vínculos débiles. Todos los lazos nacen por motivos comerciales, excepto uno, que se crea por razones tecnológicas. Cinco de los vínculos tienen un compromiso que involucra capitales de riesgo intermedio y dos son con capitales en riesgo. Tres acuerdos son en el sector del vidrio y el resto está distribuido en los sectores de servicios (gas, electricidad, comunicación y tecnología), químicos y electrodomésticos.

5.9. Taxonomía de las redes egocéntricas de las empresas

Después del proceso descriptivo precedente, en el que se ha estudiado la red egocéntrica de cada empresa, se pueden poner de manifiesto los rasgos que predominan tras la observación y relaciones realizadas. El cuadro 36 muestra lo que se ha denominado como taxonomía de las redes egocéntricas de las empresas. Se estudian tres variables: composición, naturaleza y tamaño y las desagregadas en cada una de ellas.

Cuadro 36: Taxonomía de las redes de las empresas estudiadas (1990-2001)

Empresa	Composición										Naturaleza							Tamaño											
	Recursos que necesita					Recursos que cede					Socios							Crecimiento		Red									
	Motivos		Predominio			Capital			En		Tamaño		Origen		Predominio		Diversidad			Duración		Pasado		Nacimiento		Mortandad		Grande	Chica
	C	F	T	E	Nº	Principal	Secundarios	Sin Riesgo	Riesgo Intermedio	Riesgo	Grande	Pequeño	EU	Regional	Diversa	Corta	Larga	Con	Sin	#	#								
Alla	54%	9%	4%		Acero	44%	98%	29%	4%	Grande		EU	Regional		73%	27%		x		52	27						x		
Bimbo	73%		27%		Alimento		82%	18%					Regional		82%	18%		x		11							x		
Celis	100%				Alimento					100%	Grande	EU				100%		x		1	1						x		
Canco						Servicio	86%	53%	27%	15%	Grande	EU	Regional		98%	4%		x		45	25						x		
Deac	63%	6%	82%		Aeropuerto		60%	37%	18%	Grande	EU	Regional			72%	27%		x		37	23						x		
Farnes	31%	15%	38%	18%	Alimento		46%	31%	23%					Diversa	89%	31%		x		13	10						x		
Museca	100%				Alimento		50%	50%		Grande	EU	Regional			100%			x		4	2						x		
Vitro	89%	7%	21%	10%	3%	Vidrio	47%	34%	43%	22%	Grande	EU	Regional		83%	17%		x		58	43						x		

Fuente: Elaboración propia a partir de la descripción egocéntrica de cada red.

El orden taxonómico al que se llegó presenta dos grupos de rasgos predominantes en las estructuras de conexiones de la red egocéntrica de las empresas. Estos dos grupos de rasgos permiten dividir a las empresas en dos tipos: las conglomeradas o diversificadas y las integradas verticalmente.

El entramado de los vínculos de alianzas de las empresas conglomeradas revela rasgos comunes como:

1. Los lazos establecidos involucran intercambios de mercados por capitales sin riesgos. Es decir que la alianza es la forma en que la empresa busca extender su presencia en otros mercados, sin exponerse a los riesgos de una inversión extranjera directa.

2. La extensión de mercado que buscan las empresas es en todos los sectores de actividad que abarca la *holding*, pero principalmente en el sector principal de su dominio nacional.

3. La ampliación de mercado se concentra, en primer lugar, a una escala regional enfocada hacia el mercado estadounidense.

4. Los socios preferidos son de mayor tamaño que la empresa mexicana, con los que tiene mayor facilidad de relacionarse.

Además, los vínculos desarrollados por todas las empresas durante la década de los años noventa son de carácter débil y, en tanto que algunas empresas tuvieron más dinamismo y ampliaron su red más que otras, todas buscaron el camino de la alianza para asegurar su crecimiento, sus recursos y su expansión. Esto indica que las empresas mexicanas abordan novedosas estrategias de negociación de sus recursos para acceder y transitar por un terreno desconocido, impulsadas por un socio que les permita potencializar sus fuerzas mientras adquieren mayor conocimiento.

También se observa que el dinamismo de la red de relaciones se frena al iniciar el siglo XXI. Aún más notable es el hecho de que el siglo inicia con el cierre de muchas relaciones, por lo que el crecimiento no sólo se ve frenado, sino que muestra un proceso de finalización de una primera etapa. Cabe preguntarse: ¿hay retroceso o recomposición de las relaciones?

La desaceleración en la conformación de relaciones al inicio del siglo XXI hace que las empresas comiencen el siglo, en la mayoría de los casos, con redes de relaciones pequeñas. La taxonomía que se muestra en el cuadro 37 expone los rasgos de la red actual de las empresas.

Cuadro 37: Taxonomía de las redes actuales de las empresas estudiadas 2001

Empresa	Composición de Recursos									Naturaleza Socios						Tamaño		
	Motivos					Sector		Tipo			Identidad				Duración		Grande	Chica
	C	F	T	E	NI	Principal	Secundarios	Sin Riesgo	Riesgo Intermedio	En Riesgo	Tamaño	Origen	Predominio	Diversidad	Corta	Larga	#	#
Alfa	40%		8%	24%	28%	Acero 56%		48%	20%	32%	Grande	EU	Regional		47%	13%	25	
Bimbo	73%		27%			Alimento		82%	18%				Regional		82%	18%		11
Cifra																		
Carso	65%		16%	10%	6%	Servicio		55%	25%	10%	Grande	EU	Regional		99%	1%	20	
Desc	50%		50%			Autoparte		21%	50%	29%	Grande	EU	Regional		64%	36%		14
Famsa	33%			66%		Alimento		33%		66%				Diversa	33%	66%		3
Masaca	100%					Alimento		50%	50%		Grande	EU	Regional		100%			2
Vitro	71%	7%	7%	14%	3%	Vidrio 47%		28%	36%	36%	Grande	EU	Regional		83%	17%		14

Fuente: Elaboración propia a partir de la descripción egocéntrica de cada red. Nota: C se refiere a motivos comerciales, F a financieros, T a tecnológicos, E a estratégicos y NI a aquellos acuerdos que no indican el motivo

Como se puede apreciar, las empresas conglomeradas achican sus redes de alianzas y sostienen el mismo patrón de estructura de conexiones que mostraron durante el periodo de estudio, excepto por ciertas diferencias presentadas por Vitro, Desc y Femsas, que se salen del patrón. Las tres empresas sostienen intercambios con capitales en riesgo y de riesgo intermedio (de los tipos 2, 3 y 4), y sólo Femsas presenta larga duración en dos de sus tres vínculos.

En cuanto a las empresas integradas verticalmente sólo uno de los tres rasgos analizados es común en todas ellas. En tanto que el tamaño de red egocéntrica es chico en todos los casos, en naturaleza y composición de la red mostraron comportamientos diferentes. En naturaleza la duración de las relaciones es corta en tres de las cuatro empresas, sin embargo en identidad de los socios difiere una de la otra, en Bimbo la red se muestra regional y en FEMSA diversa. En tanto Gruma y Cifra son las dos que tienen socios de Estados Unidos predominantes.

En motivos, este grupo de empresas también se comporta diferente a las empresas conglomeradas. Por ejemplo, tres empresas (Bimbo, Gruma y Cifra) sostienen motivos comerciales para buscar relacionarse pero ciertamente no dependen de estas relaciones para expandirse, como son los casos de las conglomeradas que buscan principalmente expandir sus mercados por medio de las relaciones. Ello se respalda en la presencia regional que tienen Bimbo y Gruma a través de la inversión extranjera directa.

El caso de Cifra presenta una alianza por motivos comerciales y no precisamente para expandirse. Cifra no se expande a otros mercados a través de la relación de alianza con su socio Wal Mart, sino más bien éste es el que logra expandirse en México al tomar mayor participación en la relación, en tanto Cifra incrementaba su compromiso y ésta desaparece al cabo de ocho años.

Para ampliar la visión de las redes egocéntricas particulares analizadas hasta aquí y así concluir sobre el patrón que se busca comprobar, se realizará el análisis del conjunto, el cual se presenta en el capítulo siguiente

CAPÍTULO 6. LAS REDES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS

El auge de las alianzas estratégicas mostró que las empresas mexicanas podían utilizarlas para organizar su expansión. La alianza representa una modalidad cooperativa que le permite a la empresa distribuir los riesgos de mejor forma. Además, a través de las relaciones de alianza, la empresa está en mejores condiciones de acceder a fuentes de financiación, a canales de comercialización y a la tecnología.

Otro de los factores que explican el auge de las alianzas es que éstas garantizan a la empresa el acceso a fuentes de conocimiento y a otros tipos de capacidades o competencias empresariales —ajenos a la propia empresa y costosos de adquirir—, y que pueden ser relevantes para su expansión.

La colaboración se considera el resultado de una serie de factores organizativos, estratégicos e institucionales, que determinan las opciones individuales disponibles.

Durante mucho tiempo, las empresas mexicanas eligieron las alianzas familiares como opción para asegurar su crecimiento, lo cual se reflejó en la organización de tipo familiar que constituyeron. A partir de la apertura económica, las empresas se dan cuenta de que pueden recurrir a otros tipos de relaciones en su búsqueda para compartir capitales, negocios, riesgos, activos, confianza, propiedad, control, etc. Esto indica un cambio en la mentalidad empresarial de México.

Las alianzas de las empresas estudiadas en este trabajo son una evidente respuesta intencional ante los cambios producidos a partir de los años noventa. La formación de redes de colaboración entre empresas durante esos años puede ser el resultado de un proceso intencional, como sostienen Oliver y Ebers (1998:595): "...(las alianzas) representan una respuesta intencional a las condiciones de dependencia percibidas o experimentadas por las organizaciones".

Es decir, las redes de alianza resultan de la "intención" estratégica entre las partes, al modificar colectivamente las probabilidades subjetivas de supervivencia y adaptación de las empresas que forman parte de la red de colaboración. Por lo tanto, la colaboración es un mecanismo de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Hay que tener en cuenta lo que sostienen Sanz Menéndez, Fernández y García (1999)⁸²: la capacidad de adaptación de las empresas que constituyen una red de colaboración no representa una función de las capacidades individuales de las empresas. Las redes empresariales poseen propiedades que no son atribuibles a cada uno de sus miembros, no son fácilmente apropiables y presentan propiedades específicas. Cuando aumenta la complejidad y la incertidumbre del ambiente, también crece la dependencia de las organizaciones hacia los recursos y competencias acumulados en otras entidades empresariales.

En este trabajo, la colaboración se entiende como un proceso dinámico, cuyas razones o causas no siempre están bien definidas *ex ante*, pudiendo responder tanto a la percepción subjetiva de una amenaza como a la explotación de una oportunidad de mercado, tecnológica, relacional o ligada a la implementación de las políticas públicas. Además, se considera que la distribución de los recursos es asimétrica, por lo tanto, la dependencia entre organizaciones es, al mismo tiempo, un hecho difícil de cuestionar y de medir. En este sentido, el presente trabajo permitirá dar los primeros pasos en el reconocimiento de los tipos y patrones de relaciones de las empresas que evidencian mayor posibilidad de consolidar lazos dependientes con sus socios.

La colaboración inter-empresarial, a través de una relación de alianza, representa un mecanismo de coordinación de los intercambios que emerge, sobre todo, en aquellas situaciones en las que los recursos necesarios (como es el caso de la empresa mexicana en expansión) no están disponibles por completo ni son controlados en su totalidad por las propias empresas. La distribución fragmentada de los recursos financieros y, sobre todo, de conocimientos científicos, tecnológicos, productivos o comerciales, incrementa la interdependencia

⁸² Sanz Menéndez, Fernández y García (1999) es citado por Sanz Menéndez (2003)

organizativa, o la probabilidad de que para una Internacionalización se requiera la coordinación de actividades y el desarrollo de vínculos con el exterior (con otras empresas). Al mismo tiempo, la empresa mexicana percibe que el éxito de su expansión depende del establecimiento de vínculos con el exterior.

Con el proceso descriptivo realizado en el capítulo anterior se está en condiciones de avanzar hacia la respuesta a la pregunta principal que guía todo el trabajo hasta aquí realizado, ¿Cuál es la estructura de conexiones o relaciones posible que lleve a la empresa a consolidar lazos de dependencia respecto a sus socios internacionales?. La respuesta a esta pregunta satisface al objetivo de la tesis que es la de conocer la estructura de conexiones de las empresas estudiadas e identificar a aquella que, de acuerdo a la teoría, consolidaría lazos dependientes con sus socios.

Por lo tanto en este capítulo convergen todos los anteriores, se entrelazan las relaciones que se fueron planteando en cada uno a la manera de una red y muestra el tejido completado.

El presente capítulo organiza los resultados de un análisis grupal, que muestra la dinámica de las relaciones internacionales y las variables individuales de las empresas en su conjunto en dos secciones. La primera sección presenta la dinámica de las redes de alianzas estratégicas establecidas por las empresas; es un análisis relacional en conjunto que observa la actividad de alianzas de las empresas, tanto en términos de su crecimiento cuantitativo, en el grado de similitud de los comportamientos que presentan las empresas y su alcance geográfico.

También se exponen variables acerca de: ¿cómo se relacionan las empresas?, ¿para qué lo hacen?, ¿cuáles son sus motivos?, así como el origen de los socios, la fuerza de sus lazos y los sectores donde necesitan complementar sus recursos. El proceso descriptivo de las relaciones internacionales de cada empresa seleccionada y la comparación entre ellas se complementan, y derivan en resultados que indican si los lazos conformados consolidan dependencias.

Por último, en la segunda sección se retoma el análisis tradicional que los autores citados en el capítulo 3 han hecho de las empresas estudiadas. Con esto

se busca ampliar, confirmar y respaldar lo mostrado en los dos primeros niveles de análisis (individual y conjunto).

Cabe recordar que para las dos primeras partes de análisis se utilizaron las distintas fuentes documentales que se señalaron en el capítulo 5, mientras que para la última parte se hizo uso de los estudios ocupados en el capítulo 3.

6.1. Dinámica de las redes de alianzas estratégicas durante el periodo de 1990 al 2001

El análisis relacional en conjunto de las redes de las empresas estudiadas permitirá apreciar el crecimiento de éstas, observar los periodos de actividad de las relaciones y determinar su alcance geográfico. También ofrecerá información sobre tipos, objetos y duraciones de los vínculos, así como de los sectores económicos en que éstos tienen lugar.

6.1.1. Crecimiento en términos cuantitativos

No cabe duda que, durante los años noventa, las empresas presentaron un elevado dinamismo en la construcción de relaciones estratégicas. La mayoría de ellas se iniciaban en el uso de esta alternativa, excepto por Vitro, que tenía ciertas ventajas gracias a sus conocimientos previos.

El análisis estratégico de la colaboración inter-empresarial (Kay, 1997) se explica como el efecto de los intereses (frecuentemente asimétricos) de varios agentes empresariales que pretenden acceder a las competencias y ventajas en el posicionamiento tecnológico o de mercado de otras empresas, o bien como el resultado de conductas empresariales que se articulan de forma cooperativa, con el objetivo de establecer nuevas reglas de competencia frente a potenciales competidores, o para fomentar el establecimiento de nuevos estándares.

Desde este enfoque, la emergencia de un dinamismo sobresaliente de las empresas mexicanas por conformar diferentes formas de colaboración sería, por lo tanto, el resultado de una serie de rasgos y características individuales (entre

las que destacan el conjunto de recursos y competencias tecnológicas, comerciales y relacionales de las empresas), y de la forma en que estos recursos y competencias se asocian con las características del entorno.

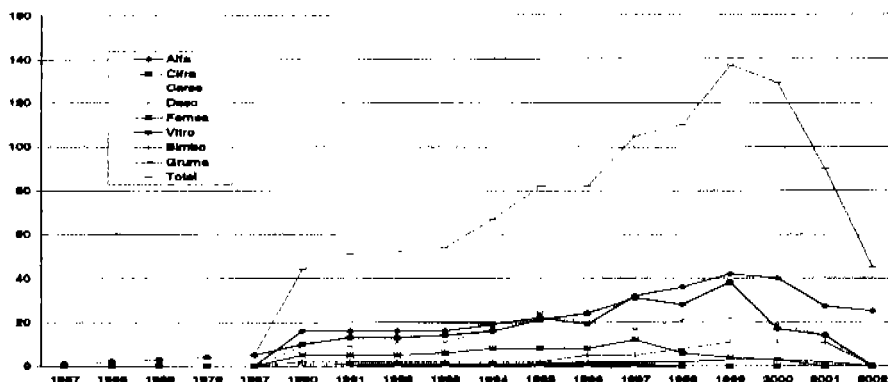
El cuadro 38 y la línea celeste del gráfico 1 reflejan el crecimiento que respalda la existencia de una fuerte inclinación a la formación de relaciones de alianzas, durante el período examinado, por parte del grupo empresarial en estudio. En general, en todas las empresas se observa esta tendencia, excepto en Cifra, que mantiene una sola relación y que termina con la muerte de la empresa.

Cuadro 38: Crecimiento acumulado de las relaciones de alianza de las empresas. Período 1990-2002

	1987	1988	1989	1979	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Aifa	0	0	0	0	0	18	18	18	18	19	22	18	32	36	42	40	27	25
Cifra	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Carso	0	0	0	0	0	1	5	3	3	3	3	3	5	9	17	36	22	20
Desc	0	0	0	0	0	9	9	11	11	17	24	20	17	21	22	19	14	0
Femsa	0	0	0	0	0	5	5	5	5	8	8	8	12	6	4	3	0	0
Vitro	1	2	3	4	5	10	13	13	14	16	21	24	31	26	36	17	14	0
Bimbo	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	5	5	8	11	11	11	0
Gruma	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	0

Fuente: Elaboración propia utilizando base de dato ACCESS

Gráfico n° 1: El crecimiento de las relaciones de alianzas entre 1990-2002. Elaborado con base al cuadro 37



Asimismo, como manifiesta el gráfico 1, destacan dos momentos: por un lado, la mayoría de las empresas inician en 1990 el proceso de formar alianzas, manteniendo un ritmo más o menos constante hasta 1999. Por otro lado, el crecimiento se hace desigual entre las empresas y toma otro ritmo (más lento por cierto) a partir del 2000.

Si a este análisis se le contrasta con el ritmo de mortandad, se obtiene el resultado que se expone en el cuadro 39.

Cuadro 39: El crecimiento de las relaciones de alianza en el período 1990-2002

Empresa	1957	1965	1969	1979	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Alfa						16				3	3		13	4	6	6	1		52
Cifra						1													1
Campo					1	4						1	2	4	8	21	2	2	45
Desc					8		2			6	7	1	1	4	2	5			37
Femsa						5			1	2	1		4						13
Vitro	1	1	1	1	1	5	3		1	2	6	7	9		12	4	3		57
Bimbo						2						3		3	3				11
Gruma								1		1		1			1				4
Total por año	1	1	1	1	1	39	7	3	2	14	17	13	29	15	32	36	6	2	220
<i>La mortandad de las relaciones de alianza en el período 1990-2002</i>																			
Empresa	Total						1991		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2011
Alfa	52										3				8	14	2	25	
Cifra	1												1						
Campo	45						2				1				2	16	4	19	1
Desc	37										5	4		1	8	5	14		
Femsa	13									1				6	2	1	3		
Vitro	57									1	4	2	3	2	25	6	14		
Bimbo	11																	11	
Gruma	4								1							1	2		
	220	0	0	0	0	0	2	0	1	2	13	6	10	5	44	45	47	44	1

Fuente: Elaboración propia utilizando base de datos ACCESS

Por medio de este cuadro se puede observar que, respecto al crecimiento, el período estudiado (de 1990 al 2002) tiene a su vez sub-períodos de crecimiento lento, entre 1991 y 1993 y el 2001 y el 2002. En estos dos sub-períodos se constituyen pocas relaciones, en contraste con las que se constituyen puntualmente en 1990 y durante el período de 1994 a 1999.

El comportamiento de la mortandad de las relaciones es, lógicamente, distinto. Mientras muchas relaciones se inician entre 1999 y el 2000, otras mueren en dicho periodo. Pero, además, sobresalen dos situaciones: primero, la mortandad comienza, para la mayoría de empresas, en 1995 (a muy corta distancia de su inicio en 1990); segundo, la mortandad se acentúa de 1999 al 2002⁸³ al llegar al 2000 con una defunción de 45 relaciones.

6.1.2 Similitud en los comportamientos

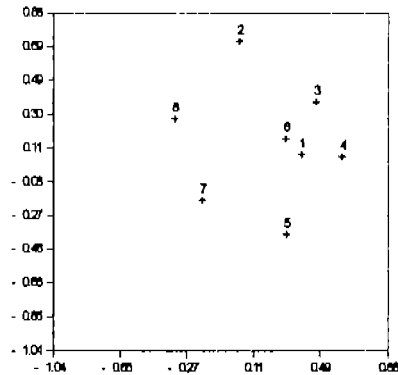
El dinamismo de las relaciones puede ser observado en la ilustración 14⁸⁴, la cual representa la vecindad de las empresas en términos de su comportamiento para formar alianzas. Pequeñas distancias en la configuración significan gran similitud. Como se puede observar, el comportamiento de las empresas seleccionadas es diferente.

La ilustración 14 indica que las empresas 6 y 1 (Vitro y Alfa) son las más similares en constituir relaciones de alianza durante 1990 al 2002 y éstas, a su vez, son más similares a las empresas 4 y 3 (Desc y Carso) que a las restantes, las cuales están muy alejadas para ser consideradas similares.

⁸³ El año 2002 es el límite del corte de tiempo para el periodo bajo estudio. Por lo tanto, las 44 relaciones que figuran como muertas en ese año aparecen ahí porque se estableció tal año como el final de la relación. Eso no quiere decir que efectivamente la relación ya no exista.

⁸⁴ Desde un punto de vista no técnico, la propuesta del escalamiento multidimensional es proveer una representación visual de los patrones e proximidad (similitud o distancias) entre un conjunto de objetos.

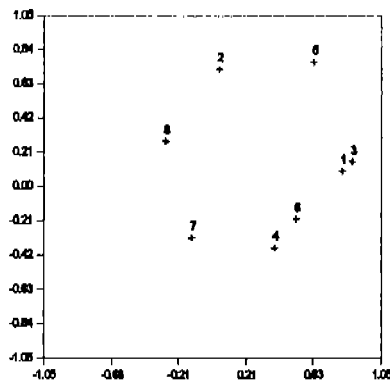
Ilustración 14: Similitud entre las Empresas en términos de Inicio de relaciones



Fuente: Elaboración propia con Aseguramiento del IIMAS. Se aplicaron Técnicas de Escalamiento Multidimensional, Uchet V y Pajet

Sin embargo, cuando se trata de finalización de relaciones, la similitud entre empresas cambia. La ilustración 15 presenta a los grupos Alfa y Carso (1 y 3) como empresas similares, seguidas por las empresas Desc y Vitro (4 y 6).

Ilustración 15: Similitud entre las Empresas en términos de finalización de relaciones



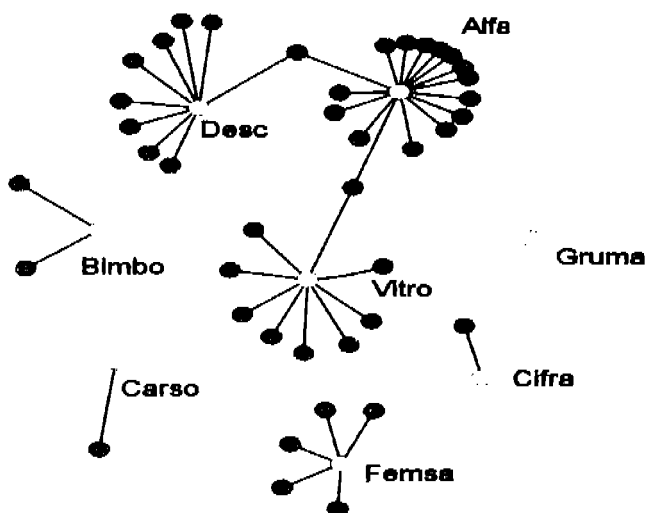
Fuente: Elaboración propia con Aseguramiento del IIMAS. Se aplicaron Técnicas de Escalamiento Multidimensional, Uchet V y Pajet

De este análisis se desprende que las empresas integradas verticalmente (Femsa, Bimbo, Gruma, Cifra), guardan un patrón diferente a las empresas diversificadas (Alfa, Carso, Desc, Vitro), las cuales, tanto en el inicio como en el fin de sus relaciones, mantienen comportamientos cercanos.

Estos resultados de similitud pueden ser ilustrados y contrastados con la visualización de las redes de relaciones de las empresas en conjunto, en dos momentos del tiempo: 1990 y 1999.

En la ilustración 16 se puede ver que las empresas Alfa, Vitro y Desc son las empresas que más relaciones iniciaron y por ende son las más similares.

Cuadro 16: Empresas y sus relaciones, año 1990



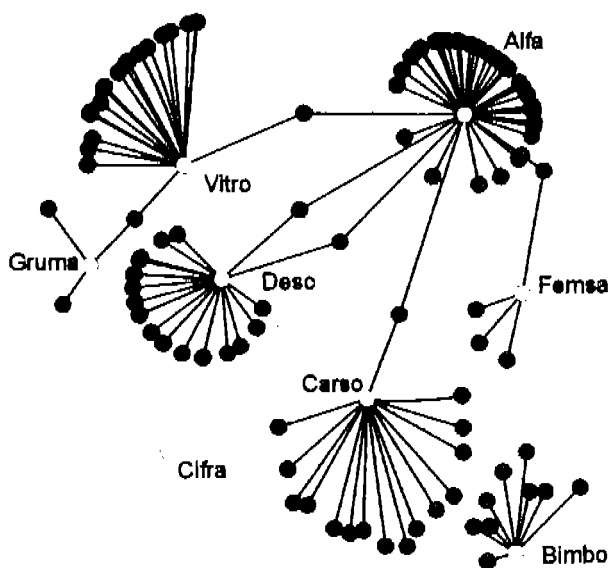
Fuente: Elaboración propia con base de datos ACCES9, utilización de Pajet para su visualización

La ilustración 17 muestra, en general, el incremento de relaciones que realizan todas las empresas durante el periodo examinado. Las tres mismas empresas (Alfa, Vitro, Desc) continúan destacando con redes más grandes de relaciones.

A esta dinámica se suman Carso y Bimbo, aunque esta última en menor medida. Aun así, Bimbo es más dinámica que las otras empresas de integración vertical seleccionadas: Gruma y Femsa.

Por tanto, mientras que el entorno de las empresas conglomeradas las lleva a buscar mayor cantidad de vínculos para expandirse, a las empresas integradas verticalmente el conjunto de recursos y competencias las hace mantenerse aisladas para adquirir o desarrollar recursos relacionales. Pese a ello, estas empresas iniciaron, en la década de los noventa, algunas relaciones.

Cuadro 17: Empresas y sus relaciones, año 1999



Fuente: Elaboración propia con base de datos ACCESS, utilización de Palet para su visualización

El dinamismo relacional es notablemente más destacado en las empresas conglomeradas que en las verticalmente integradas.

6.1.3. Crecimiento de relaciones según el origen de los socios

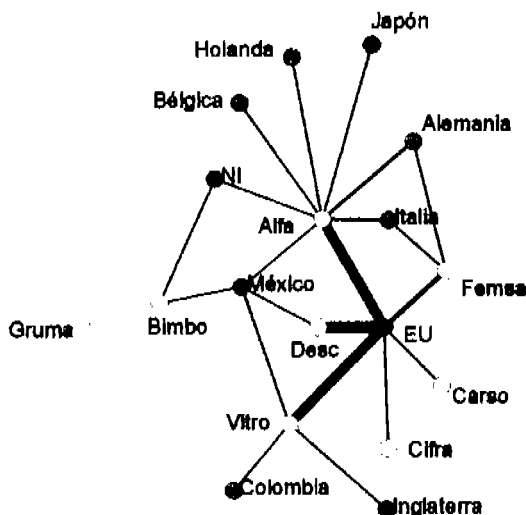
El crecimiento que presentaron las empresas durante el periodo de estudio, según la nacionalidad de sus socios, muestra que la importancia que se atribuye a la colaboración con socios extranjeros es superior a la que se da a la colaboración con socios nacionales. A su vez, dentro de la colaboración con socios extranjeros, los vínculos con empresas de mayor tamaño que la empresa mexicana son mayores que los que se forman con empresas de igual o menor tamaño.

En la Ilustración 18 se muestran la visualización de la cantidad de relaciones que cada empresa inicia según el origen de sus socios. La técnica de escalamiento multidimensional aplicada corrobora la centralidad de los lazos con socios de Estados Unidos. Al comenzar la década de los noventa, todas las empresas tienen al menos una relación con un socio de Estados Unidos, y tres de ellas (Alfa, Desc y Vitro) tienen más de una relación con socios de ese país. El grosor de las líneas indica la cantidad de vínculos establecidos con empresas del país correspondiente.

Alfa, Desc y Vitro están caracterizadas por un alto grado de acuerdos cooperativos internacionales, en los que los socios de Estados Unidos son de principal importancia, mientras que los socios de otros países son secundarios. Esta importante concentración de acuerdos cooperativos con socios de Estados Unidos muestra que, para relacionarse, las empresas privilegian a los vecinos del norte.

Esto puede indicar que las empresas mexicanas perciben mayor competencia en sus socios estadounidenses. Si una empresa percibe mayor competencia por parte de otras empresas, la relevancia de la colaboración que tenga con éstas será superior a la que tenga con las empresas que percibe como menos competentes.

Ilustración 18: Empresas y Relaciones por el origen de sus socios. Año 1990



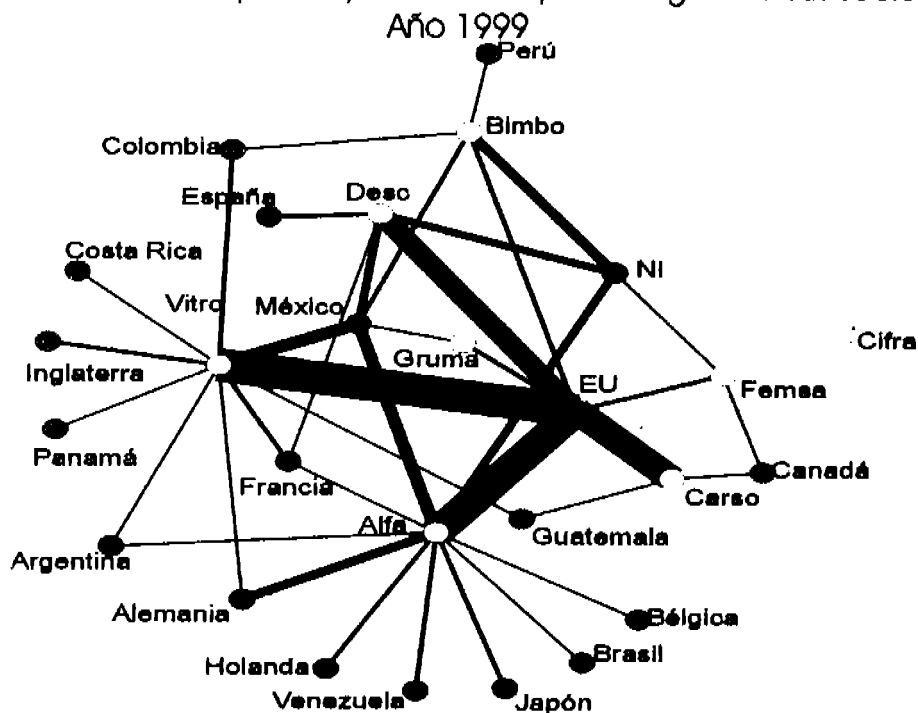
Fuente: Elaboración propia con Base en ACCESS, Ucinet, Pajet y asesoría del laboratorio de IMAS

En la ilustración 19 se puede observar que las tres empresas, (Alfa, Desc y Vitro) que muestran muchas relaciones (el grosor de las líneas indican la cantidad de relaciones) con socios estadounidenses en 1990, las incrementan en 1999. A su vez, estas mismas empresas también aumentan sus relaciones con socios mexicanos.

En este segundo corte en el tiempo, la empresa Carso también aumenta el número de sus relaciones con socios estadounidenses.

Por otro lado, se observa que las empresas, en general, diversifican sus relaciones con socios de diferentes países. Alfa y Vitro son las que más lo hacen, seguidas de Carso y Desc.

Ilustración 19: Empresas y Relaciones por el origen de sus socios.



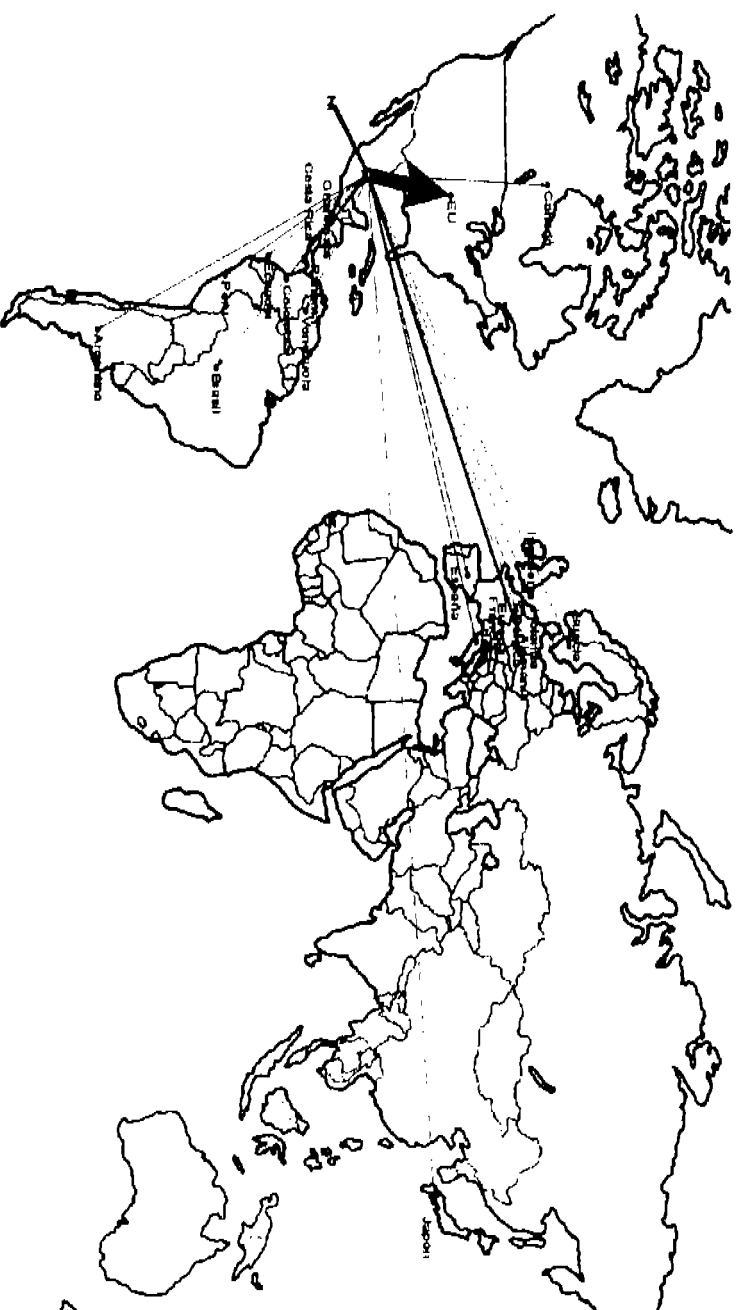
Fuente: Elaboración propia con Base en ACCESS, Uchaf, Pajel y asesoría del laboratorio de IIVAS

La ilustración 20 muestra un mapa que presenta la tendencia de las relaciones de las empresas en estudio, en 1999, en términos de la localización geográfica de sus socios.

Se aprecia una marcada preferencia por establecer vínculos con socios de Estados Unidos (señalados con la flecha gruesa). También es evidente que el resto de las relaciones se diversifican entre Sudamérica y Europa.

Es decir, el alcance geográfico que toman los lazos de las empresas mexicanas es, en primer término, hemisférico, específicamente con socios de Estados Unidos. Estos lazos son también fuertes en términos de duración, lo cual se respaldará en los siguientes párrafos. Los lazos con socios europeos se construyeron más recientemente.

Ilustración 20: Empresas y Relaciones por origen de sus socios,
período 1 999



Fuentes: Elaboración propia con base de datos ACCESS, coordenados del web (<http://www.heaven-s-dbove.com/counties.asp>)
y asistencia teórica del Laboratorio del IMA, UNAM

Esto lleva a sostener⁸⁵ que la importancia concedida a los colaboradores y el grado de dependencia que las empresas tienen hacia los recursos aportados por empresas estadounidenses, depende de la importancia de los recursos y de qué tan sustituibles son. En este sentido, cabe esperar una alta valoración o percepción de la importancia de los colaboradores estadounidenses con los que, durante el periodo de estudio, las empresas mexicanas sostuvieron vínculos con un marcado interés comercial, y cuyos recursos se caracterizan por ser poco sustituibles. Al mismo tiempo, la valoración de los colaboradores tiende a aumentar los grados de dependencia, tanto en duración como en tipo, con que se plantea la relación.

Este argumento se infiere por el grado de exclusividad que muestran las empresas mexicanas respecto a la colaboración, ya que prefieren socios estadounidenses de mayor tamaño.

6.1.4. Porqué se alían las empresas

En la ilustración 21 se pueden ver, por medio de distintos colores, los motivos de intercambio en cada red de relaciones de las empresas. El cuadro 40 ofrece información sobre el mismo asunto. Si se observa con detalle la ilustración 21, el motivo que resalta es el comercial. Le siguen, en orden, el tecnológico y la convergencia estratégica.

De la muestra, sólo el 10 % de los casos no reporta el motivo de la relación. Al dividir la categoría de los motivos comerciales, se encontró que los principales objetivos de las alianzas son para potencializar la producción o la distribución.

Dentro del motivo tecnológico se encontró que las empresas mantienen relaciones de índole tecnológica por todas las razones posibles: licencias por patentes, servicio técnico, marcas, etc.

La convergencia estratégica es una categoría que se abrió para este trabajo, con el fin de representar aquellas relaciones con mayor compromiso, es

⁸⁵ Es posible que este argumento pueda brindar una explicación alternativa a las ya dadas por el análisis tradicional, aunque en este caso no se profundiza ni se demuestra.

decir, relaciones que involucran muchas o todas las razones anteriores, estrategias comunes entre los socios, capitales y formalización del compromiso.

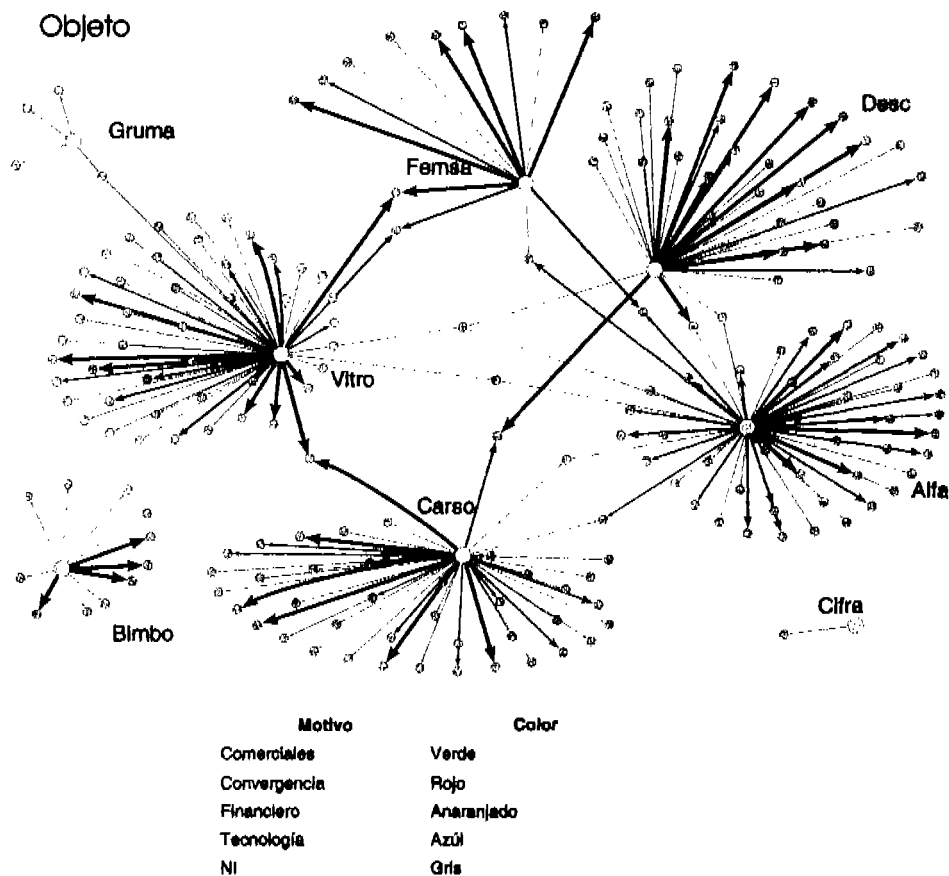
De la muestra, sólo aproximadamente el 10 % de las relaciones son de convergencia estratégica. Las empresas que presentan la mayor cantidad de este tipo de relaciones son Alfa y Carso.

Otra característica que se observa en la Ilustración 21 es que las empresas Vitro y Desc son las que más destacan en motivos tecnológicos, aunque en el caso de Vitro la mayoría de estos lazos son débiles, mientras que para Desc los vínculos de esta índole son más fuertes. Estos resultados también se pueden comprobar en el cuadro 40.

Ilustración 21: Motivos de Intercambio de las empresas y sus socios.

Cuadro 40: Relaciones de las Empresas por el motivo

Empresa	Comerciales	Convergencia	Financiero	Tecnología	NI	Total
Alfa	25	7		4	16	52
Cifra	1					1
Carsa	27	7		8	3	45
Desc	21		3	11	2	37
Femsa	4	2	2	6		13
Vitro	35	4	4	12	2	57
Bimbo	7			4		11
Gruma	4					4
Total	124	20	9	44	23	220



Por tanto, y a modo de conclusión en esta categoría del análisis, se puede establecer que la dependencia de los recursos necesarios que manifiestan las empresas es alta en motivos comerciales, y explica el dinamismo en constituir relaciones que permitan expandirse a nuevos mercados, lo cual hace que los vínculos de esta naturaleza sean altamente valorados. La valoración queda expresada a través de la cantidad de vínculos comerciales establecidos por las empresas durante el periodo de estudio (56 % de la muestra).

6.1.5. *Cómo se alían las empresas*

El cuadro 41 y la ilustración 22 ofrecen información acerca de cómo se alían las empresas, es decir, la modalidad que utilizan para formalizar sus relaciones,.

Es interesante el predominio de los colores verde y amarillo, los cuales representan a las relaciones de tipo 1 y 2, respectivamente. Este predominio indica que, al aliarse, las empresas mexicanas eligen las modalidades menos comprometidas.

Del total de relaciones estudiadas, el 48 % están representadas por la modalidad de tipo 1 (color verde), es decir, son relaciones donde las empresas mantienen el control y la autonomía.

Las relaciones de tipo 2 (color amarillo), ocupan el segundo sitio, representando el 31 % del total de relaciones trabajadas. Estos lazos permiten a las empresas mantener la autonomía, a cambio de ofrecer participaciones accionarias, las cuales pueden ser de empresas o divisiones, de diferentes tamaños y en distintas proporciones de sus paquetes de acciones.

Las empresas que sobresalen del conjunto por la cantidad de sus relaciones en las modalidades 1 y 2 son Alfa, Carso y Vitro. Dos de ellas son, además, las empresas que más relaciones tienen.

La empresa Desc sólo destaca en estas dos modalidades (1 y 2), en tanto que las empresas de integración vertical, Bimbo y Gruma, mantienen exclusivamente relaciones de estos tipos.

Las modalidades 3 y 4 de relaciones son poco representativas, comparadas con las de las modalidades 1 y 2. Mientras que las empresas integradas

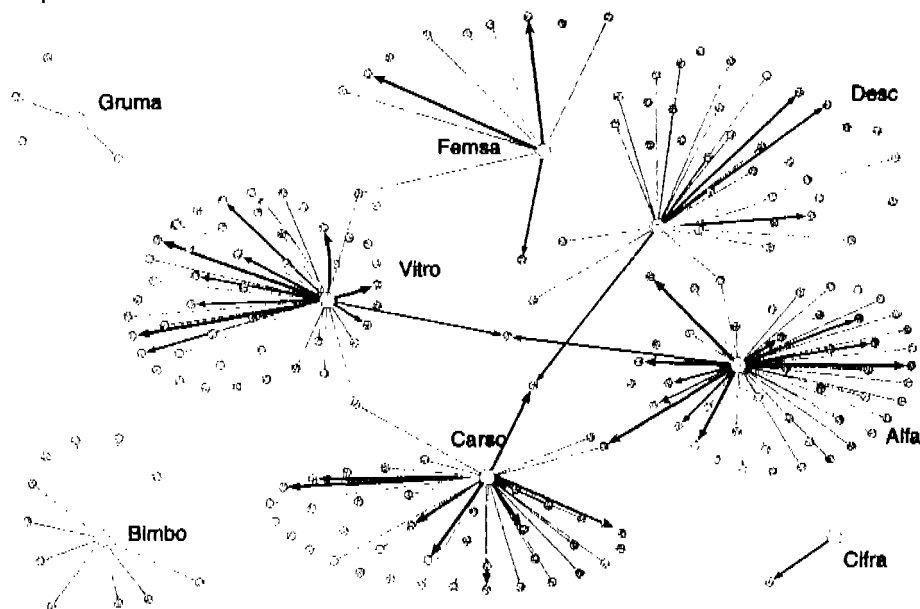
verticalmente, Bimbo y Gruma, sólo forman alianzas de tipo 1 y 2, las empresas más diversificadas también tienen relaciones diversas, aunque ciertamente la concentración se da en las modalidades de tipo 1 y 2.

Ilustración 22: Formas en que se alían las empresas mexicanas.

Cuadro 41: Relaciones de las empresas por su modalidad

Empresa	0	1	2	3	4	5	Total
Alfa		29	11	5	7		52
Cifra				1			1
Carac	3	21	12		7	2	45
Desc		19	14	4			37
Femsa		8	4	1	2		13
Vitro	1	19	24	9	4		57
Bimbo		9	2				11
Gruma		2	2				4
	4	105	69	20	20	2	220

Tipo



Tipo	Color
0 Alianzas no formales	Anaranjado
1 Alianzas formales que no crean empresas ni se modifican jurídicamente	Verde
2 Alianzas formales que no crean empresas pero sí se modifican jurídicamente	Amarillo
3 Alianzas que crean empresas	Violeta
4 Alianzas de convergencia estratégica	Rojo
5 Alianzas que no indican el nivel de compromiso	Grís

Por tanto, las empresas mexicanas consiguen, generalmente, los recursos comerciales que requieren para expandirse formando vínculos que no implican la exposición de capitales en riesgos.

6.1.6. Duración de las relaciones

El análisis de la duración de las relaciones es muy importante, ya que permite saber si la colaboración es reciente o es una práctica que viene de tiempo atrás. Se trata de ver el grado en que las empresas que colaboran por primera vez se diferencian de aquellas que tienen mayor experiencia y que, por tanto, han aprendido a colaborar. Cabe esperar que aquellas empresas que sostienen vínculos antiguos sean más propensas a depender y, *a priori*, cabría esperar que las empresas que recientemente comenzaron a vincularse con otras (siete años o menos) muestren un grado de dependencia hacia los recursos relativamente menor al de las empresas con mayor experiencia. Además, debido a que su colaboración tendrá un carácter exploratorio, será menos compleja.

La distribución de las 220 relaciones estudiadas muestra un alto porcentaje de vínculos de baja duración, pues el 77 % de las relaciones trabajadas dura entre cero y cinco años, como se puede apreciar en el cuadro 42.

Los porcentajes más bajos, es decir, 5 %, 4 % y 3 %, duran entre 11, 9 y 12 años, respectivamente.

Vltro es la empresa que mantiene vínculos más viejos. En menor medida, también los mantienen las empresas Alfa y Desc, aunque en los tres casos los porcentajes de estas relaciones son ínfimos comparados con sus lazos menos duraderos. Esto indica que las empresas presentan un grado de dependencia hacia los recursos relativamente menor, y que del conjunto de empresas analizadas Vltro es la que más aprendió a relacionarse, ya que, aunque tiene pocas relaciones de larga duración, éstas indican un ejercicio más amplio que la mera exploración para ingresar a un mercado.

Desde este punto de vista, lo que sucede con la muestra de empresas puede entenderse como las fases iniciales de un ejercicio exploratorio para su

acción internacionalizadora, sin dejar de lado que el contexto globalizador y la propia edad de las empresas las pone en ese camino.

Cuadro 42: La duración de las relaciones de las empresas

Empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20	30	35	38	Total
Afa		5	11	4	2	15		1	1	5	2		6					52
Cifra								1										1
Carso	12	13	11	2	4	1						1	1					45
Desc	3	11	3	4	5		1	1		1	2	6						37
Femsa	2	1		2	2	1	1	3			1							13
Vitro	16	3	9	6	8	3	2	2		2		2		1	1	1	1	57
Bimbo			3	3		3						2						11
Gruma		1	1			1	1											4
Total	33	34	38	21	21	24	5	8	1	8	5	11	7	1	1	1	1	220

Fuente: Elaboración propia utilizando base de dato ACCESS

Cuando se asocia la duración con el tipo de relación y sus motivos, resaltan dos comportamientos, mismos que se contemplan en el cuadro 43.

El primer comportamiento es que las relaciones tecnológicas y financieras que entablan las empresas no duran mucho tiempo, lo que hace suponer que la apropiación del recurso se da rápidamente.

El segundo comportamiento es que, al asociar el tipo y la duración de los vínculos, no se puede establecer un patrón para las relaciones comerciales y de convergencia estratégica.

Podría pensarse que los lazos menos comprometidos durarían más, debido justamente a su bajo nivel de compromiso. También podría suponerse que serían los lazos más comprometidos los que presentarían mayor duración, precisamente porque su mayor compromiso los haría más firmes. Sin embargo, ninguno de estos comportamientos se ve en la muestra de 220 relaciones.

Por tanto, todas las empresas presentan el mismo comportamiento respecto a la duración de sus vínculos: predominan las relaciones de corta duración y, a la vez, no hay una correlación de la duración de las relaciones con el motivo o los tipos.

Esto es un indicio de que la hipótesis podría no cumplirse, y que el comportamiento (o patrón) de las alianzas se maneja de esta manera (con relaciones de corta duración), precisamente para evitar la dependencia.

Cuadro 43: El total de las relaciones ordenadas en función del tipo, la duración y los motivos

Tipo	Duración	Comerciales	Convergencia	Financiero	Tecnología	NI	Total
0	0	1			1		2
0	1	1					1
0	0	1					1
1	1	4				1	5
1	2	1			1	2	4
1	3	1				1	2
1	4					2	2
1	5	4			1	5	10
1	7	1					1
1	8				1		1
1	9					2	2
1	10	1					1
1	12					1	1
1	0	1				1	2
1	1	5			2		10
1	2	2			2		4
1	3	1					1
1	4	3					3
1	5				1		1
1	0	2					2
1	1	3		3	1		7
1	2	1					1
1	3	1					1
1	4	2				2	4
1	6				1		1
1	7	1					1
1	9	1					1
1	10				1		1
1	0				2		2
1	3	1					1
1	7				3		3
1	9				10		10
1	1	1					1
1	2	1			1		2
1	4	1		2			3
1	5	1					1
1	30				1		1
1	39					1	1
1	2	3					3
1	3	1					1
1	3				3		3
1	11	1			1		2
1	2	1					1
1	0	1					1
2	2	2					2
2	3	1					1
2	0	1			1		2
2	9	1					1
2	10					1	1
2	12	3				1	4
2	0	4			2		6
2	2	3					3
2	3	1					1
2	4	1					1
2	12	1					1

2	0				1		1
2	1	4					4
2	2	2					2
2	3	3					3
2	4	1					1
2	10				1		1
2	11				2		2
2	1	1					1
2	3	1					1
2	4			1			1
2	5			1			1
2	0	3		1			4
2	1	1				1	2
2	2	5					5
2	3	3					3
2	4	3					3
2	5	1					1
2	6	1		1			2
2	7	2					2
2	9	2					2
2	3	2					2
2	1	1					1
2	5	1					1
3	2	1					1
3	5	1					1
3	9	2					2
3	12	1					1
3	7	1					1
3	11				4		4
3	4	1					1
3	0	1					1
3	2	2					2
3	3	2					2
3	4	1					1
3	5	1					1
3	20	1					1
3	35	1					1
4	2		4				4
4	3		1				1
4	5		2				2
4	0		2				2
4	1		2				2
4	2		2				2
4	11		1				1
4	6		1				1
4	10		1				1
4	3		1				1
4	4		1				1
4	11		2				2
NI	2					2	2
							220

6.1.7. Sectores donde se establecen las relaciones de las empresas

Las empresas seleccionadas son ubicadas por revistas como *Expansión* o *América Economía* en dos grandes sectores: Carso, Cífra, Desc, Alfa y Vitro están en el de Industrias diversas; mientras que Femsa, Bimbo y Gruma en el de alimentos, bebidas y cigarrillos.

A su vez, las empresas ubicadas en el sector de industrias diversas son empresas conglomeradas en diversos sectores, ya que participan en diferentes ramas económicas.

En el cuadro 43 se observa que las empresas conglomeradas tienen mayor cantidad de alianzas que las empresas integradas verticalmente. Las primeras sostienen alta cantidad de vínculos en los sectores industriales: Alfa las tiene en su mayoría en acero; Vitro en vidrio (en sus diferentes expresiones: vidrio flotado, vidrio cristalizado, vidrio automotriz, etc.); Desc, en autopartes, como proveedor de las empresas automotrices, y Carso las tiene en telecomunicaciones (si bien éste no era su sector principal, desde que adquirió Telmex se ha convertido en el sector más dinámico del conglomerado).

Por su lado, las empresas de integración vertical tienen todas sus alianzas en el sector de alimentos, excepto Femsa, que también las tiene en otras partes del ciclo productivo de integración.

Cuadro 44: Las relaciones de las empresas en función del sector en donde se estableció la alianza.

Empresa	Total	Acero	Alimentos	Automotriz	Comercio	Construcción	Eléctrico	Electrodomésticos	Empaque	Financiero	Gas	Industria	Inmobiliario	NI	Petroquímico	Químico	Servicio	Telecomunicaciones	Tecno	Transporte	Vehículo	Vidrio	
Alfa	82	23	0	0			2								7				6	3			
Citra	1				1																		
Carso	48		4	2	3							1				3	1	24		2			
Desc	37		3	11		7				4			3				7						
Femsa	13		8						3									1	1				
Vitro	67	1					1	3		4	1			1		8	10		1			1	28
Bimbo	11		10																1				
Gruma	4		3																		1		
Total																							

Un cuadro comparativo entre todas las empresas bajo estudio, arroja los resultados que se aprecian en el cuadro 45.

Cuadro 45: Las relaciones internacionales de las empresas mexicanas, separadas por tipo, durante el periodo de 1990 al 2002.

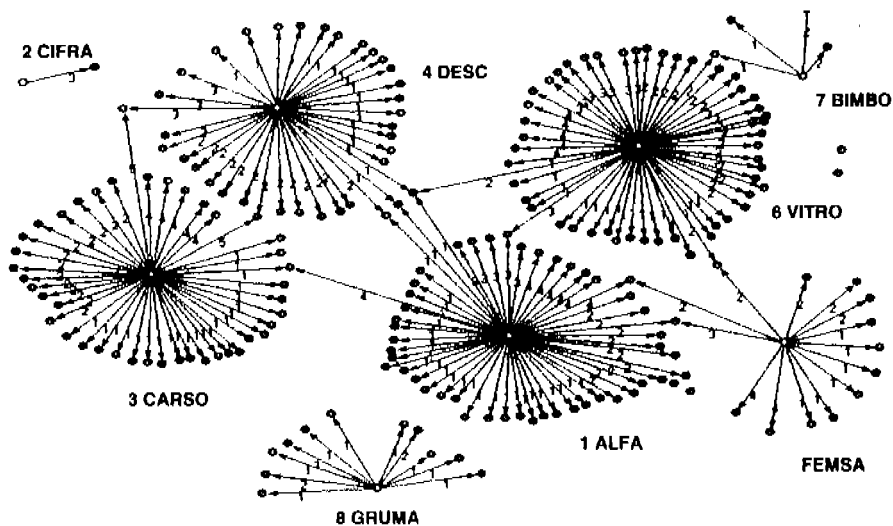
	0	1	2	3	4	5	Total
1 (Alfa)		29	11	5	2		47
2 (Cifra)				1			1
3 (Carso)	3	21	11		6	2	43
4 (Desc)		19	14	5			38
5 (Femsa)		6	4	1	2		13
6 (Vitro)	1	19	25	9	4		58
7 (Bimbo)		9	2				11
8 (Gruma)		2	2				4
Total	4	105	69	21	14	2	215

Fuente: Elaboración propia.

La empresa con más relaciones es Vitro, seguida por Alfa, Carso y Desc. Estos datos se pueden visualizar en la ilustración 23, que muestra la red de relaciones que las empresas crearon durante el periodo de estudio.

Ilustración 23

Relaciones de Empresas Mexicanas por Tipo de Alianzas



Fuente: Elaboración propia utilizando Pajek

De acuerdo al tamaño de las redes que se aprecia en la ilustración 23, las empresas conglomeradas tienen mayor necesidad de buscar los recursos cruciales por vía de la cooperación que las empresas integradas verticalmente. Esto puede ser explicado por que frente a las integradas verticalmente las conglomeradas abarcan más sectores y por ende están expuestas a mayores riesgos.

Como sostiene la teoría del capital social, el tiempo, la energía y la destreza que se requieren para establecer una relación representan un recurso en sí mismos. Desde este punto de vista, se puede afirmar que los conglomerados, especialmente aquellos que mantienen relaciones por largo tiempo, han desarrollado capacidades relacionales que son inherentes sólo a estas empresas. Se ahondará más sobre esta visión cuando se complete el análisis.

6.1.8. Taxonomía de las estructuras de redes de alianzas de las empresas

En el cuadro 46 se presentan los rasgos que se buscaron para confirmar el patrón de relación que las empresas podrían desarrollar, consolidando con ellas un curso de acción dependiente.

En este sentido, la hipótesis que entre más grande sea una red egocéntrica, en la que predominen las relaciones duraderas, determinados socios y un compromiso elevado, tendrá mayores posibilidades de condicionar a la empresa hacia una estructura que consolide dependencia. Una red grande indica que la empresa necesita buscar los recursos por vía de una relación.

Cuadro 46: Taxonomía de estructuras de conexiones de las relaciones de alianzas

Tipos de estructuras		Rasgos		Empresas					
Estructura dependientes		Alfa	Vitro	Carso	Desc	Blmbo	Maseca	Cífra	Famsa
Tamaño:	Grande	x	x	x	x				
Naturaleza:	Predominante	x	x	x	x				
	Identidad	EU	EU	EU	EU				
	Duración	Corta 73%	Corta 83%	Corta 96%	Corta 72%				
Composición:	Predominante								
	Motivo	C. 54%	C.59%	C.62%	C.63%				
	Sector	P. 44%	P.47%	S.69%	P.30%				
	Tipo	S/R.60%	Diverso	S/R.53%	S/R 50%				
Estructura autónoma									
Tamaño:	Chica					x	x	x	x
Naturaleza:	Diversa					x	x		x
	Identidad					Regional	EU	EU	Diversa
	Duración					Corta82%	Corta 100%	Larga	Corta 89%
Composición:	Diversa								x
	Motivo					C.73%	C.100%	C.100%	Diversa
	Sector					P	P.	P.	Diversa
	Tipo					S/R.82%	S/R.50%	R.	S/R.46%

Tras el análisis realizado, se puede señalar, como marco general, que el número de empresas de la muestra que han creado una estructura de relaciones con rasgos dependientes es el mismo que las que no lo hizo, teniendo en cuenta la postura de la hipótesis. Es decir, hay igual cantidad de empresas que tiene una red egocéntrica con los rasgos de la hipótesis que las que no lo tienen.

El marco general está correlacionado con el marcado contraste entre las empresas diversificadas y las Integradas verticalmente que se puede ver en el cuadro 46, lo cual constituye la primera señal de comportamiento diferenciado. Es decir, en un grupo el fenómeno de la colaboración presenta mayor intensidad o dinamismo que en el otro, que tiene un comportamiento totalmente opuesto, donde la colaboración no es la actitud más buscada para expandirse. Mientras que Alfa, Vitro, Carso y Desc sostienen un tamaño grande y tienen rasgos en naturaleza y composición que presentan un claro predominio hacia las alianzas, las empresas Blmbo, Maseca, Cifra y Femsa presentan un solo rasgo en común entre ellas: el pequeño tamaño de su red egocéntrica.

El grupo de empresas conglomeradas tiene rasgos similares en tamaño, naturaleza y composición. La red egocéntrica es grande en las cuatro empresas, siendo las mayores las de Alfa y Vitro. En cuanto al origen de los socios, predominan altamente los de Estados Unidos. Los socios de este país, a su vez, representan el mayor porcentaje de relaciones de corta duración en las redes egocéntricas de todas las empresas. La red egocéntrica formada por las cuatro empresas se ha creado, fundamentalmente, por motivos comerciales, buscando socios en el sector principal y a cambio de capitales sin riesgos.

Como se señaló, el grupo de empresas integrado verticalmente sólo tiene un rasgo en común: una red egocéntrica pequeña. En tanto que en naturaleza y composición, sólo dos empresas presentan rasgos similares (Blmbo y Maseca), mientras que Femsa muestra rasgos diversos y Cifra rasgos predominantes.

Ahora bien, las ocho empresas muestran resultados diferentes en términos de la hipótesis que se sostiene, ya que si bien el tamaño podría indicar dependencia, ni su naturaleza ni su composición presentan los rasgos que la

hipótesis presenta como necesarios, lo cual es otro indicio de que es posible que la hipótesis no se cumpla.

Sin embargo, al observar el comportamiento de cada una de las empresas estudiadas, se presentan fenómenos que no coinciden con lo que se plantea en la hipótesis. Por ejemplo, se estimaba que las empresas tendrían mayor necesidad de buscar recursos en sectores secundarios, lo cual se traduciría en una mayor generación de relaciones en dichos sectores, sin embargo, no ocurrió así. Por el contrario, las redes más grandes se presentan en los sectores de dominio de la empresa. Este rasgo puede explicarse por la necesidad de expandir el mercado en el sector de dominio. Carso representa el único caso en que la red egocéntrica de mayor tamaño se da en un sector secundario, lo cual se explica porque el conglomerado estaba centrado en bienes de consumo e industriales, hasta que se introdujo al sector de telecomunicaciones y comenzó a renovarse a partir de la nueva actividad. El conglomerado tuvo una necesidad de aprendizaje, de tecnología y de comercialización que sólo podía obtener del exterior. Una vez logrado el objetivo perseguido, la relación concluía y se formaba otra, conforme la oportunidad de expandirse surgía. Por ello, la red egocéntrica de Carso se comporta de manera diferente a las otras tres empresas conglomeradas.

Desc, por su parte, tiene una red grande y muestra necesidad de relacionarse en el sector automotriz, la principal actividad de la empresa. La división de autopartes de Desc surge de relaciones comerciales con automotrices estadounidenses. Y aunque la red egocéntrica de Desc no presenta los rasgos que la hipótesis sostiene, no deja de mostrar cierta vulnerabilidad, ya que la empresa tiene su mayor porcentaje de ventas en dicho sector, y estas ventas dependen de circunstancias externas al país, como la economía de Estados Unidos y el crecimiento o recesión de las empresas automotrices para las cuales trabaja.

De acuerdo con la teoría de recursos dependientes, el poder es un aspecto central y está conectado con la posesión de recursos o con las asimetrías de las relaciones de dependencia entre actores que, a su vez, pueden reflejarse en un cúmulo de otras circunstancias, como las características de las distintas firmas, el

estado de la economía general, las presiones y opciones estratégicas del conjunto de los individuos o del grupo, o las acciones de los organismos públicos como los ministerios de finanzas, industria o comercio.

En este sentido, Desc está imbricado en dos contextos que la hacen vulnerable: la asimetría de sus relaciones con empresas de mayor tamaño que ella, cobijadas por una economía fuerte, y la economía de México, que depende de aquella. No obstante que la hipótesis no se cumple para Desc, se pueden hacer algunas afirmaciones. Primero, su red egocéntrica es grande, con lo que se cumple uno de los requisitos de la hipótesis. Segundo, aunque muchas de sus relaciones son cortas (y por lo tanto, débiles), podrían, con el tiempo, volverse fuertes, con lo que se cumpliría otro de los requisitos. Pero lo que no puede asegurarse es que sus relaciones cambiarán de tipo, por lo que es imposible garantizar que tendrá relaciones de dependencia.

Otro caso es lo acontecido con Alfa. La empresa tampoco presenta los rasgos que la hipótesis sostiene, sin embargo en el año 2000 realiza una alianza de convergencia estratégica con dos socios de México (Cemex y Votarantín) y un socio de Brasil (Grupo Ariba), en la industria del acero. El objetivo de esta alianza consistió en constituir una fuerza para abastecer toda América Latina, reunir poder de compra, red de contactos y fortaleza administrativa, para comercializar, realizar otros negocios, atraer empresas pequeñas y medianas, dominar el mercado imponiendo barreras al mercado de e-abastecimiento y comercializar bienes y servicios indirectos a través de Internet. Con esta alianza, los socios participantes crean Latinexus, una empresa de participaciones iguales. También se pretendía, a largo plazo, aliar a socios de Argentina, Venezuela, Colombia y Chile.

En febrero del 2003, Alfa decide vender Hylsamex a Techint de Argentina, una de las empresas insignia del conglomerado y la más competitiva en Norteamérica (Reporte Anual, 2001). De acuerdo al informe anual, la decisión fue tomada después de un proceso de reestructuración financiera del conglomerado, iniciado en el 2001 ante una crisis en la industria siderúrgica.

La crisis, según este informe, fue resultado de un proceso iniciado en años anteriores, en los que prevalecieron condiciones desfavorables para la industria,

reflejadas en el volumen de producción y el precio del acero, lo cual hizo insostenible la deuda que se había contraído para dotar a Hylsa de competitividad internacional. No obstante, Alfa trató de negociar la refinanciación de la deuda con sus acreedores y buscó una asociación que pudiera salvar la situación. La alianza hecha en el 2000 no fue suficiente para contener los efectos de la crisis mundial en el sector al que alude Alfa en su Informe, por el contrario, parece revelar que las relaciones de alianzas fueron los soportes de apoyo para que aquella crisis no hiciera explosión antes.

Por un lado, la red egocéntrica de Alfa estaba concentrada, como se señaló, en su sector principal, el acero. Los resultados finales (la desaparición de Alfa en el sector), muestran que la fuerza de sus numerosas relaciones sólo era aparente. Por otro lado, su red egocéntrica no significó, como sostiene la teoría del capital social, un recurso en sí mismo, ni que aquellas empresas que se encuentran mejor conectadas son las mejores retribuidas. Lo que su red egocéntrica significó, realmente, fue la desaparición de Alfa en el sector del acero.

En cambio, el enfoque socio-económico ayuda a explicar, en parte, la situación de Alfa. Este enfoque señala que una red se construye y reconstruye de forma permanente durante la interacción, en un contexto de mercado fuertemente estructurado socialmente (Baker, 1984).

La inserción internacional puede ser una elección que dispare un proceso evolutivo en dirección a la cooperación, al encontrarse socios atractivos que permitan penetrar los mercados. El contexto donde la acción económica toma lugar puede facilitar o dificultar el intercambio.

El caso de Alfa se muestra en esta dirección cuando elige insertarse internacionalmente y encuentra socios para hacerlo. Pero no se cumple la parte de la teoría que sostiene que aquellos que están insertos en una red de relaciones presentan mayor posibilidad de sobrevivir que aquellos que se mantienen aislados. Alfa no se mantuvo aislada, pero la energía invertida en la construcción de una red en acero no le sirvió para sobrevivir en el sector, y mucho menos para insertarse internacionalmente. Ocurrió todo lo contrario: Alfa desapareció del sector.

El caso de Vitro es mucho más llamativo que el resto de la muestra, debido a que es la empresa que muestra más dinamismo en la constitución de su red egocéntrica, además de que su red es la más antigua. Hasta 1999, se podría afirmar que Vitro satisfacía los indicadores que la hipótesis buscaba probar, una red que crecía y se hacía cada vez más grande con socios de Estados Unidos, con lazos de larga duración y cuyo compromiso se inclinaba a capitales con riesgo. Vitro rompe este patrón entre 1999 y el 2000, cuando sorpresivamente concluye la mayoría de sus alianzas de larga duración e inicia la década con una red de tamaño pequeño, donde da continuidad a rasgos como el origen de los socios y el sector de sus relaciones, y cambia la composición del intercambio y la duración del lazo. Es decir, en esta nueva red el riesgo en capitales sigue siendo intermedio y elevado, pero como es un nuevo ciclo de relaciones, se puede decir que los vínculos son jóvenes, y por lo tanto, de corta duración.

Los casos de las empresas integradas verticalmente muestran situaciones contrastantes, si son vistas desde la hipótesis que se sostiene. Femsá, por ejemplo, se encajó dentro del supuesto de una red egocéntrica más bien autónoma que dependiente. Sin embargo, aunque su red es chica, depende totalmente de sus dos principales socios. Femsá tiene una relación con Coca Cola, de Estados Unidos, que le ha significado enormes utilidades. Su relación con Labatt, de Canadá, también le ha sido de gran provecho.

Cifra representa el primer caso en el que una relación de alianza termina con un socio absorbiendo al otro. Y precisamente es este caso en el que se cumple la vulnerabilidad de una relación fuerte en términos de compromisos, con asimetrías muy grandes en los tamaños de las empresas que, aunque no presenta los rasgos de posible dependencia como se ha supuesto en la hipótesis, mostró una clara dependencia que condujo a la desaparición de la empresa. Aun así, acaso este desenlace haya sido el mejor para Cifra.

Por último, Bimbo y Maseca son las dos empresas que más autónomas se muestran con respecto a la hipótesis. La estrategia que ambas utilizan como forma de inserción internacional es más bien la inversión extranjera directa. Últimamente, ambas han incrementado su penetración en Estados Unidos; para el caso de

Bimbo, este mercado, comparado con el de América Latina, fue el de mayor expansión. La teoría del capital social afirma que estas dos empresas no poseen un capital social relacional, por consiguiente, de acuerdo a esta teoría, al no estar mejor conectadas no son mejor retribuidas. Pero lo más importante es que no desarrollaron la ventaja competitiva que representa la red de relaciones, como un recurso estratégico en sí mismo. Sin embargo, desde el punto de vista de la teoría de recursos dependientes, las dos empresas están lejos de constituir lazos que podrían llevarlas a consolidar dependencias. Estas empresas optaron por una estrategia que no es la alianza, aunque esto no signifique que su estrategia sea débil o inferior.

6.2. Consideración histórica: un análisis tradicional

La historia de las empresas puede mostrar mucha información sobre ellas, como sus intereses, sus objetivos, sus fallas y sus aciertos. Cada empresa posee características propias, las cuales se consolidaron a través del tiempo, conformando su "personalidad".

Los estudiosos de las empresas mexicanas hicieron posible retratar este pasado y cada uno puso los colores de su interpretación particular. Las diferentes pinturas hechas sobre las empresas estudiadas conducen a interpretaciones, respaldadas por teorías y análisis, que intentan explicar, pero también comprender, el comportamiento de las empresas desde un fondo ontológico. Es decir, esos estudios buscan el sentido de las acciones de las empresas, para conocer las necesidades de producción e intercambio de las sociedades humanas, como diría Basave (2001: 8).

El fondo ontológico se entiende como la búsqueda del "ser" mismo de la empresa, en términos de sus relaciones, en tanto que como persona jurídica es un producto social complejo.

A pesar de que los trabajos realizados sobre las empresas se podrían circunscribir a un plano meramente económico, político o sociológico, en todos existe un fondo común de "búsqueda". Ese sentido de búsqueda se debe a que las

empresas, al igual que los académicos, la sociedad civil y el gobierno, cumplen un rol en la sociedad.

El rol de la empresa se imbrica de diversas formas con los roles de los demás actores. El rol general se refiere al papel que los actores tienen dentro de un sistema que llamamos sociedad. Cada cual cumple con un rol, una función que tiene objetivos propios e individuales, pero que a su vez aporta algo a los objetivos de la sociedad en conjunto. El principal interés que los actores tienen en la empresa es saber cómo beneficiará ésta al conjunto.

Una empresa se alza para satisfacer necesidades de alguien satisfaciendo las propias, y a partir de allí se encadenan intereses que desarrollan un círculo de alimentación de intereses, para devenir en un desarrollo compartido en el entorno principal donde la empresa actúa.

Este devenir de un desarrollo para la sociedad o el país provoca un continuo debate, en términos de cuánto desarrollo produce la empresa versus cuánta riqueza acumula. Este debate no acaba y se encuentra en permanente caldo de cultivo.

Se revela de esta manera un grado de importancia que lleva a concentrar la atención hacia la empresa con análisis más complejos.

Las interpretaciones sobre el pasado histórico del país y de las empresas que aparecen en el capítulo 3 sugieren, por lo menos, tres rasgos de relaciones pasadas que son de interés para el tema de la dependencia: relaciones políticas, relaciones matrimoniales y relaciones empresariales.

En cuanto a las relaciones políticas, se pueden apreciar dos aspectos: el vínculo empresa-gobierno y el vínculo gobierno-otro estado. Históricamente, se puede ver que empresa y gobierno sostienen el mismo patrón de relaciones.

Por un lado, las empresas estudiadas sostuvieron vínculos con el gobierno que les permitieron desarrollar novedosas estrategias, para florecer en un ambiente de condiciones propicias que supieron aprovechar.

El vínculo empresa-gobierno estuvo presente desde la génesis de las empresas. Alfa, Visa, Vitro y Desc tuvieron relaciones con el gobierno de Nuevo León desde sus inicios y, posteriormente, con el gobierno federal. El resto de

empresas también tuvo relaciones con el gobierno federal. De acuerdo con los autores revisados en el capítulo tres, para formar el mercado interno, el gobierno necesitó de las empresas y éstas se desarrollaron en el comercio con las garantías de aquel, que además les brindó protección y espacio suficiente para maniobrar. Las empresas efectuaron maniobras tales como la apropiación de tierras en los tiempos de guerra y de revolución, al aprovechar el vacío legal y la necesidad financiera del campesino.

Además de estos beneficios, la relación empresa-gobierno les permitió influir en la determinación de las políticas macroeconómicas (Castañeda, 1998:74), y encadenarse con la organización de la economía patrocinada por el gobierno, donde conseguían precios especiales para la materia prima, salarios deprimidos para la producción, exenciones impositivas, contratos seguros de abastecimiento y dominio monopólico (Haber, 1992).

Por otro lado, el entrecruzamiento de vínculos familiares dado por lazos matrimoniales le permitió a las empresas concentrar la riqueza en unas cuantas familias, controlar a toda la empresa por medio de la cohesión familiar, y expandir sus negocios, tanto geográficamente como hacia otros sectores.

La red social construida por cada uno de los empresarios está compuesta principalmente de relaciones políticas y familiares, lo cual constituye el gran fundamento, la piedra angular de la construcción de sus riquezas.

Los vínculos así creados por las empresas les permitieron acumular riqueza, a partir de la inversión en sectores donde llegaron a dominar.

La relación empresa-gobierno formaba una simbiosis en la que tanto empresa como gobierno dependían uno del otro. Ambos jugaron papeles que, aunque improvisados, marcaron las pautas de su comportamiento. Estas pautas quedaron evidentes en dos hechos relevantes para el país: por un lado, el Pacto de Solidaridad Económica firmado en diciembre de 1987, por otro lado, la selección, por parte del gobierno, de empresas de envergadura que participaron y asesoraron al ejecutivo sobre la negociación de un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

A su vez, el gobierno mantuvo relaciones con otros estados, principalmente con Estados Unidos, donde se observa dependencia. El régimen porfirista sentó las bases para desarrollar y fortalecer el vínculo con el exterior de manera subordinada, situación que fue vista por los analistas como el principal freno para el desarrollo autónomo del país.

Este patrón se revela a través de la historia, y el Tratado de Libre Comercio es otro manifiesto actual de dicha subordinación, a la cual se suman diversos acontecimientos en los que los diferentes gobiernos de México han privilegiado el vínculo con Estados Unidos. Basten como por ejemplos el tema de la migración y la dependencia económica que, de manera especial, México mantiene con Estados Unidos.

Incluso autores como Huerta y Ortega (2001) opinan que la dependencia que tiene el país con Estados Unidos es prácticamente absoluta. En escritos de estos autores señalan que: "México depende de la economía estadounidense: de su comercio, de sus inversiones, de su tecnología, de sus requerimientos petroleros, de su turismo, de su estabilidad. Al territorio estadounidense va 90 % de la exportación de manufacturas mexicanas y 80 % del petróleo. De allá trae el país 60 % de sus alimentos, 60 % de su turismo y alrededor de 8 mil 500 millones de dólares anuales en inversión extranjera directa".

Pero no sólo el país depende del vecino del norte, sino que, además, éste está muy bien instalado en la economía nacional, al dominar el mercado bancario y su actividad comercial e industrial y, por lo tanto, una buena parte del empleo y las remuneraciones del país (*Idem*, 2001).

El dominio estadounidense fue logrado por las reiteradas crisis vividas en el país, las cuales alimentaron la oportunidad que llegó con la última crisis, en 1995, cuando la inversión extranjera directa se afincó en el país a través de la compra, a la mitad de su valor, de firmas mexicanas debilitadas⁸⁶.

⁸⁶ Algunas referencias que sustentan la afirmación del autor son las sociedades formadas con grupos mexicanos, como Kansas City Southern Industries que participó en la adquisición del Ferrocarril del Noroeste, Union Pacific Railroad Company en la de Ferrocarril Pacífico Norte, y Fluor Daniel y varios consorcios estadounidenses, que obtuvieron permisos para comerciar y distribuir gas natural a través de las relaciones con empresas mexicanas. En telecomunicaciones, MCI Communications, en sociedad con Banamex-Actival, formó Avantel; Loral Space &

Un ejemplo de esta situación lo presenta el caso de Cifra, en el que una alianza que involucró compra accionaria por parte de Wal Mart marcó el inicio para que aquella desapareciera. Eso ocurrió en la misma época en que otras empresas corrieron la misma suerte, lo que llevó al Consejo Coordinador Empresarial a decir que el empresariado mexicano estaba desapareciendo (Huerta y Ortega, 2001).

Los mismos autores dan muchos ejemplos de casos de empresas que comienzan a recibir la participación de empresarios estadounidenses, entre las que figuran, por supuesto, empresas de la muestra tomada para este estudio, las cuales comienzan a relacionarse de otra manera con el capital extranjero.

En este contexto de entrada de capitales estadounidenses para la compra total o parcial de empresas mexicanas, da comienzo el proceso de alianzas estratégicas, que tendrá un pronóstico desfavorable sobre el resultado de la vinculación inter-empresarial.

Ahora bien, no cabe duda que la dependencia ha traído expansión económica para México, en términos de exportaciones, y mientras esto ocurre la dependencia no es cuestionada. Pero como sostienen Huerta y Ortega (2001), las consecuencias se pagan cuando el vecino sostiene una prolongada recesión y los costos de la vinculación son tan altos que superan a los beneficios logrados en el corto plazo.

Las condiciones que han creado el profundo, fuerte y estrecho lazo que el país sostiene con Estados Unidos, hacen difícil mantener una relación sin tales características, menos aún cuando el vínculo se ha alimentado a lo largo del tiempo, y cuando las asimetrías de tamaño entre los países no se han acortado.

De la misma manera que la dependencia de México trajo algunos beneficios para la economía del país, a los empresarios también les reportó beneficios la relación con el gobierno. Además de obtener grandes utilidades, las empresas

Communications, junto con Telefónica Austria, adquirió la paraestatal Satélites Mexicanos, y Bell Atlantic obtuvo el control completo de su socio de telefonía celular, Grupo Iusacell. En otros campos, Phillips Morris Products aumentó su participación en Tabacalera Mexicana, al venderle el grupo Carso, Millar Milling se asoció con Tablex para producir trigo cristallino y semolina, y Unimark adquirió el Grupo Industrial Santa Engracia, productor de jugos y concentrados cítricos. Así mismo, Aetna adquirió 32.6 % de Seguros Comercial-América-Asemex; Donalson amplió sus instalaciones para la producción de filtros de uso automotriz, y Amoco Oil, en sociedad con Femsa,

lograron aprender del ejercicio de la manipulación de las relaciones para mantenerse aisladas, tanto del sector obrero, como de la comunidad empresarial de medianos y pequeños capitales. El gobierno debió hacerse cargo de estos dos actores de la sociedad, y mientras el primero quedó encapsulado, el segundo quedó a expensas de las políticas de promoción y organización del gobierno.

El aislamiento de estos dos grupos empresariales constituye la ausencia de vínculo que el individualismo de las grandes empresas sostuvo durante el pasado y que aún mantiene. Ya Haber (1992) lo manifestaba, al contar que los grandes empresarios cooptaban la materia prima, la tecnología, el manejo del gobierno, la distribución y adquisición de competidores haciendo claro uso de sus relaciones con el gobierno, incluso para aprovechar las circunstancias desfavorables para aquella comunidad empresarial de pequeños capitales, que no podía más que tener aún mayor dependencia del gobierno para insertarse a la actividad económica (muchos de estos empresarios fracasaron en su intento, ante las reiteradas crisis entre 1976 y 1994).

Además, en esta tesis se comprobó que el comportamiento de las grandes empresas las lleva a establecer pocas relaciones de cooperación o de competencia dentro del país. En contraste, inician el camino de la cooperación al buscar relaciones con empresas del extranjero, lo cual se evidencia con la apertura de la economía y los resultados hasta aquí analizados en este capítulo.

El auge que la alianza comienza a tener en México como estrategia para expandir los mercados y crecer, se presenta en los años noventa, y tanto el gobierno como las grandes empresas adoptan la teoría y la ejecutan, de manera preferente, con socios extranjeros, particularmente con los vecinos del norte del país.

El gobierno en los noventa inicia también un proceso de alianzas estratégicas comerciales con diferentes regiones (la comunidad europea, América Latina y Asia), para lograr su inserción en el proceso de globalización. Estas alianzas se ven reflejadas en diferentes tratados de libre comercio. A su vez,

invirtió en la construcción de 15 gasolineras con tiendas de autoservicios. Otro ejemplo es Archer Daniel Midland, que adquirió 22 % de las acciones del Grupo Maseca. Esta lista no cesa.

continúa sosteniendo políticas para mejorar y apoyar la inserción de las grandes empresas mexicanas en el mercado mundial, en tanto profundiza la brecha de relación entre grandes y pequeñas empresas, al considerar su responsabilidad el estimular a las pequeñas y medianas empresas por separado.

La recapitulación histórica de las empresas estudiadas planteada en el capítulo 3, que se utiliza para argumentar una lógica de dependencia, apunta a mostrar cómo ha sido el pasado de relaciones de la empresa. En este sentido, se puede observar lo que se viene sosteniendo, que básicamente dos tipos de relaciones pasadas constituyen la piedra angular de existencia de la empresa:

1. Los vínculos familiares, que permitieron a las empresas concentrar la riqueza y destacarse en el mercado nacional.

2. Los vínculos con el gobierno, que les permitieron y siguen permitiendo lograr el tamaño de grandes empresas mexicanas.

Además, mientras alcanzan la internacionalización, las grandes empresas no han contemplado aliarse con otras empresas nacionales.

¿Acaso este comportamiento revela una actitud dependiente por parte de las empresas, similar a la que el gobierno a su vez tiene, al menos con el país vecino?

Una respuesta afirmativa a este cuestionamiento, con la lógica de los argumentos que se observan, podría darse a la ligera. Sin embargo, se podría decir, desde un punto de vista muy amplio, que el ser un país en desarrollo es un determinante que condiciona o limita la negociación a la hora de buscar la satisfacción de necesidades, al menos para México.

Este sector —el de la gran empresa—, tan beneficiado por el modelo económico, se ha vinculado con lazos extranjeros, constituyendo así enlaces con la economía mundial. Sin embargo, no se han visto las formas de vinculación y transferencia de recursos hacia otros sectores económicos, tampoco se ha visto que las relaciones de las empresas se hayan constituido en puentes, ni que su impacto en la economía del país sea positivo.

Hasta el momento, los estudios revisados en el capítulo 3 indican que las empresas se han constituido en los focos de atracción de inversión extranjera, lo

que se ha traducido en crecimiento exportador para las propias empresas, en acceso a otros recursos (como el financiero) a través de sus socios y, como afirma Pozas (*Op. Cit.*, 1997), en lograr atraer tecnología y nuevos empleos y en controlar su proceso de comercialización en beneficio del país. Sin embargo, en el trabajo de esta autora no queda clara la comprobación de los posibles beneficios para el país, ni el puente de enlace que constituyen estos lazos entre la economía mundial y la nacional. Tampoco explica cómo se cumple esta función de puente, ni cómo benefician al país los socios estratégicos, ni si tales beneficios se extienden a otros sectores que no sean los directamente vinculados a la exportación.

Por supuesto que tales afirmaciones serían importantes objetivos a mostrar, ya que son primordiales para el diseño de políticas que promuevan y capitalicen las redes empresariales. No obstante, este trabajo identifica aquellos rasgos de las redes de alianzas que las empresas están construyendo, y que ofrecen información que advierte sobre la posibilidad de que tales relaciones las encierren en cursos de acción dependientes. Además, proveen información para el gobierno, que puede serle útil en dos aspectos: para saber cómo contrapesar la dependencia de la empresa con los demás actores empresariales que componen la economía nacional, y como elemento para medir los impactos de tales relaciones hacia el resto de la economía.

Con este apartado se concluye el capítulo no sin antes decir que si bien la descripción de las características de las redes egocéntricas de las empresas no conduce a comprobar la hipótesis, y por ello no se llega a conclusiones terminantes, sí se vislumbran grados relativos de dependencia con algunos ejemplos nefastos de desaparición, como se dio en el caso de Cifra, en 1997, o de Alfa en el sector del acero, en el 2003.

CONCLUSIONES

Esta tesis investiga el comportamiento relacional de un grupo de empresas: Alfa, Bimbo, Cifra, Carso, Desc, FEMSA, Gruma y Vitro. Se propone una hipótesis en la que se supone que la posibilidad de que una empresa consolide lazos de dependencia hacia sus socios aumentará entre más grande sea la red egocéntrica de dicha empresa, exista una mayor cantidad de socios de un origen determinado, sus lazos sean duraderos y los vínculos presenten un elevado nivel de compromiso.

La hipótesis, con bases teóricas, apoya la propuesta de que una red egocéntrica grande indica que la empresa tiene muchas necesidades de recursos, las cuales satisface por medio de la red de cooperación de alianzas. Además, señala que si los socios que conforman la red construida por la empresa mexicana son de mayor tamaño que ella y destacan en origen (como lo son las empresas de Estados Unidos), y que además requieren de intercambios que significan altos compromisos, existirían condiciones para consolidar lazos dependientes.

La selección de empresas ha sido sometida a un estudio exploratorio de transnacionales mexicanas, y los resultados refutan la hipótesis que se ha propuesto, al explicar de manera limitada lo que sucede en las relaciones de alianza de las empresas. Estas explicaciones se resumen más abajo. Los resultados llevan a orientar las conclusiones en tres direcciones: en cuanto a la hipótesis, en cuanto al modelo teórico y en cuanto a la perspectiva de análisis aplicada.

En cuanto a la hipótesis, el trabajo presenta un análisis de la estructura de conexiones de grandes empresas mexicanas. El análisis se realizó a partir de fuentes documentales que, aunque limitadas, ofrecen una información escrita sobre las formas de colaboración (categoría, tipos, objeto, sectores, alcance, duración y patrones de asociación) que las empresas han realizado para lograr su internacionalización. A partir de la manipulación de estas fuentes, y teniendo en

cuenta que el objetivo es describir el comportamiento relacional por medio de sus redes egocéntricas, se pueden destacar los siguientes rasgos:

1. Todas las empresas estudiadas, excepto Vitro, inician la formación de sus redes de alianza en los años noventa.
2. En la mayoría de las empresas se distinguen dos momentos particulares en el proceso de establecimiento de la red, que no coinciden en todos los casos.
3. Mientras la mitad de las empresas logra construir una red grande, la otra mitad no lo hace.
4. En términos generales, las empresas de la muestra se alían más frecuentemente con socios estadounidenses que con socios de cualquier otra nacionalidad, ya sean europeos, sudamericanos e incluso mexicanos. Este predominio de colaboradores estadounidenses está presente en seis de las ocho empresas.
5. La red de alianza de las empresas está relacionada, sobre todo, con la búsqueda de los mismos recursos: mercado en primer lugar, tecnología en segundo. Es importante señalar que no todas las relaciones representan el mismo nivel de compromiso, pues aunque en la mayoría de los casos las empresas mexicanas no exponen capitales con elevados niveles de riesgo, hay algunas ocasiones en que el intercambio les significa un alto precio.
6. Todas las empresas construyen redes de alianzas en los sectores principales de su dominio.

Estos datos, a pesar de su aparente sencillez, son significativos respecto al contexto empresarial en que se han desarrollado las empresas (el cual se ha descrito en el capítulo tres), particularmente en lo que se refiere al aprendizaje desplegado para establecer y mantener un capital social, y a la concepción más amplia de las empresas, acerca de que las redes de acuerdos cooperativos interempresariales son combinaciones pensadas para actuar en conjunto en el logro de los siguientes objetivos: sobrevivir y alcanzar la excelencia en el mercado global (Gilroy, 1993:14).

Los datos que arroja el proceso de descripción señalan los comportamientos relacionales de las empresas e indican su capacidad para responder y manipular el complejo y rápido movimiento internacional del ambiente. También indican que el control de sus rentas y su expansión internacional se supeditaron a las promesas económicas de largo plazo, así como a la viabilidad financiera implícita en los acuerdos de alianzas que comenzaron a tener. Esta supeditación habla del cambio que las empresas debieron hacer para sostenerse en el nuevo ambiente y las condiciones de competencia. En una economía cerrada, las relaciones de alianzas entre empresas no fueron necesarias, en tanto que en una economía abierta, la estrategia ofrece múltiples beneficios para explorar el inhóspito mercado mundial.

En cuanto al aprendizaje desplegado para establecer y mantener un capital social, Vitro es la empresa que destaca entre las demás, pues es la única que, en una economía cerrada, construye una red que subsiste por cuatro décadas, misma que amplía en una economía abierta. Estos datos prueban, de acuerdo a las teorías que se han utilizado, que estas relaciones representan un capital en sí mismas, el cual evidentemente no es observable en los estados financieros de Vitro.

En su estudio, Gulati (1998) sugiere que la red social de alianzas previas no sólo influencia la creación de nuevos lazos, sino que también afecta su diseño, su evolución y su patrón de éxito. Esto puede explicar el gran dinamismo que Vitro tuvo durante el período de estudio, al apoyarse en aquella red que fue construyendo antes de los noventa y que le significó una gran experiencia, útil para las nuevas oportunidades que le proporcionarían otras relaciones.

La actividad relacional demostrada por Vitro, tanto con empresas como con instituciones educativas, apunta a esa intencionalidad de construir una red de relaciones, es decir, a diseñar la red en la cual deseaba estar inserta.

Esta actitud no está presente de la misma manera en las demás empresas, aunque no está totalmente ausente. Todas manifiestan esa intencionalidad, pero no cuentan con el antecedente de una red que las haga apreciar más la importancia de pertenecer a ésta. Dicha importancia no sólo se puede medir por

los ingresos mayores que las relaciones le reporten a la empresa, sino por todas aquellas habilidades, conocimientos y relaciones sociales que le proveen intrínsecamente. Sin embargo, aunque las empresas no tuvieran el antecedente de una red, el trabajo que realizaron durante los noventa —al menos el de las empresas conglomeradas— las encaminó hacia una mayor conciencia de red.

De hecho, las empresas integradas verticalmente no parecen manifestar esta intencionalidad, ya que muestran otro rumbo estratégico para moverse en los diferentes ambientes del mercado mundial.

Las empresas conglomeradas —a diferencia de las integradas verticalmente— han logrado concretar la concepción de que las redes de acuerdos cooperativos inter-empresariales se crean para cumplir dos objetivos: sobrevivir y alcanzar la excelencia en el mercado global.

Ahora bien, el análisis realizado en este trabajo, además de describir, pretendía observar cuáles rasgos podían consolidar lazos dependientes para las empresas. Para tal efecto, se construyó un supuesto creado a partir de la teoría.

En este sentido y a modo de conclusión general, se puede establecer que:

“La propensión que las empresas mexicanas muestran para organizar su proceso de internacionalización de forma cooperativa, por medio de una red de alianzas, es completamente diferente, según se trate de empresas conglomeradas o integradas verticalmente. Por lo tanto, los resultados de esta investigación no ofrecen datos concluyentes en cuanto a la posibilidad de que las empresas, dadas las condiciones que se plantearon en la hipótesis, consoliden lazos dependientes. En consecuencia, la hipótesis no se cumple, ya que el supuesto de dependencia no siempre se presenta en la totalidad de los indicadores (tamaño, naturaleza y composición)”.

Las características que las redes egocéntricas de las empresas presentan con respecto a lo establecido en el supuesto, obligan a introducir matices que pudieran explicar el que la hipótesis no se haya cumplido.

Se pensó que establecer un marco indicativo de una posible (y no terminante) dependencia, a partir de un conjunto de teorías, podía arribar a

detectar los determinantes de dependencia en las relaciones y facilitar, en posterior trabajo, la interpretación de los mismos.

Sin embargo, también se debe considerar que la distribución de los recursos entre empresas es asimétrica y, por lo tanto, la dependencia entre éstas es un hecho difícilmente cuestionable. Aunque se constató que las relaciones de las empresas conglomeradas presentan una dependencia que puede llamarse "relativa", en tanto éstas son buscadas para expandir sus mercados y, en este tipo de empresas es más posible que ocurra la dependencia por recursos. La diversificación que presentan puede dificultar la internacionalización por medio de la sola IED por lo que la colaboración constituye un camino alternativo para explorarlos.

Esto lleva a distinguir dos tipos de comportamientos, que como fuera señalado en el capítulo 4, uno más cerca de la dependencia relativa que otro. El comportamiento de las empresas conglomeradas versus el de las empresas integradas verticalmente (excepto Cifra) contrastan en términos de esa dependencia relativa, mientras las primeras utilizan la colaboración⁸⁷ las segundas utilizan más bien la IED para internacionalizarse. La distinción hace pensar que la dependencia puede ser graduada en función de los recursos que necesitan las empresas y en cuántos a los sectores en que participan. De esta manera, algunas pueden ser más autónomas que otras.

Desde el punto de vista de lo relevante que es la escasez de recursos, lo cual constituye un problema fundamental de los países conocidos como subdesarrollados o en vías de desarrollo, el papel que realicen las empresas influirá de manera decisiva en su atracción y orientación.

A su vez, debido a que "la mayor parte de la IED ingresa al país vía empresas transnacionales o corporativos multinacionales, ubicándose en las ramas de la economía consideradas como las más dinámicas, representando hasta el momento una parte importante del total de empresas en la rama o sector.....evolucionando al ritmo de crecimiento de las variables económicas nacionales, por lo que, en situaciones de incertidumbre decrece, reapareciendo

⁸⁷ Esto no quiere decir que la IED no haya sido utilizada.

cuando se han estabilizado las condiciones de los mercados y agentes económicos, por lo que las acciones que en política económica realice el gobierno revisten especial importancia....” (Quiroz, 2003: 251,254), se hace sumamente útil identificar el comportamiento relacional de las empresas⁸⁸, ya que así las acciones del gobierno, mismas que también influyen en la manera en que se atraerá y orientará la IED, posibilitarían una mejor interacción entre los diferentes actores del país.

Evidentemente, lo que se comprobó fue que el supuesto de dependencia no es terminante para responder sobre la consolidación de lazos dependientes y que, más bien, la dependencia puede ser establecida bajo un supuesto más simple o con menos variables relacionales. Es decir, que no por que no se cumpla la hipótesis se afirma que la dependencia no existe. Esto se respalda en los comportamientos de las empresas conglomeradas, las cuales revelan grados de dependencia hacia los recursos externos que requieren para expandirse.

Es obvio que las empresas han cambiado de ruta estratégica durante los noventa (pues han implementado más de una a la vez) para obtener los recursos críticos que requieren para sobrevivir y para su ejecución económica. También es obvio que encontraron caminos para ganar acceso a recursos externos dentro de su red social de lazos, los cuales, a su vez, están imbricados dentro de relaciones sociales con potencial para influir en la adquisición de recursos, favores del gobierno, eficiencia económica y performance. Pero abrir caminos a través de las redes sociales de alianzas a escala internacional ha resultado laborioso para las empresas mexicanas, debido a que aprendieron a relacionarse con socios

⁸⁸ Téngase en cuenta, en este sentido, lo publicado en el diario *El Financiero*, en su edición del 16 de junio del 2006, sobre la participación de líderes empresariales en la conformación de un Consejo de Competitividad, en el cual el sector privado estaría representado para ser consultado al “emitir recomendaciones y propuestas” en temas relacionados con la competitividad, para que las autoridades de los tres países del TLC emprendan las acciones pertinentes. Los gobiernos aseguraron que este consejo es la respuesta a la necesidad de contar con un mecanismo permanente de interacción con el sector privado. Esta nota periodística resalta que la idea del ejecutivo estadounidense es que el sector privado es la fuerza detrás de la innovación y el crecimiento, por lo que involucrarlo en la Alianza para la Seguridad y Prosperidad de América del Norte (ASPAN) es muy importante. El Consejo tendrá 10 líderes empresariales mexicanos. Esto evidencia aún más el importante papel importante y la influencia que las empresas pueden tener para la organización de la vida de un país.

estadounidenses, y el haberse acostumbrado al modus operandi de éstos les dificulta establecer lazos con otras culturas.

Este importante logro de un sector fundamental de la nueva economía abierta del país (las grandes empresas internacionalizadas a través de la ruta estratégica de la alianza) contrasta con la reticente actitud de involucrar mayor cantidad de empresas locales en su crecimiento. En este sentido, las ET mexicanas mantienen, conforme su patrón histórico, vínculos débiles en los mejores casos e inexistente en la mayoría con empresas locales.

Teniendo en cuenta esto y a modo de reflexión, cabe preguntarse si este encadenamiento del cual muchos autores subrayan como inexistente, no será perpetuado por esta actitud de las grandes empresas y reconocido o percibido solamente por la academia. Por el contrario, se esperan cambios estimulados por más investigaciones que evidencien esta separación y motiven los enlaces entre los diferentes actores que lleven y preparen nuevos caminos para el país. Tanto país como las grandes empresas gestadas en él se hallan ante el gran desafío de modificar sus patrones de relaciones y organizar los enlaces que permita una inserción internacional no solo de algunas empresas.

La reflexión lleva a concluir sobre el marco teórico, el cual representó un reto particular en la elaboración de este trabajo, debido a las numerosas teorías utilizadas simultáneamente. Aunque manipular estas teorías resultó una labor compleja, se logró hacer un profundo análisis de las empresas examinadas, gracias a que el amplio espectro de perspectivas permitía estudiarlas desde diferentes ángulos.

Las teorías utilizadas (recursos dependientes, elección estratégica, relaciones inter-organizacionales, perspectiva de redes y capital social) permitieron identificar, describir, analizar las relaciones y concluir lo expuesto más arriba. Los resultados así obtenidos conducen a seguir el hilo reflexivo en el contexto de las relaciones internacionales.

En este sentido, se observa que el país no puede tener solo la influencia de un puñado de empresas; tanto gobierno como empresa deben abrirse a considerar cada vez más al resto de actores que construyen este país. Y si es que por

dependencia se decide transitar el camino a la inserción internacional se definen los mecanismos y la participación de los actores; de la misma manera que se definió la creación del profundo, fuerte y estrecho lazo entre el país y Estados Unidos se puedan crear los vínculos tanto o más fuerte y estrechos hacia dentro.

De esta manera se podrá evitar que (aunque no se haya demostrado no quiere decir de que no ocurra) estas relaciones confinen a las grandes empresas a permanecer en segmentos de menor rentabilidad, eliminarlas o mostrar la posibilidad de ser utilizadas por las ET extranjeras para ser dependientes. Se debe dejar de ofrecer el espacio para que éstas bajo el principio de 'divídase y gobiernese' (divide and rule, Bowles, 1985) obtengan mejores condiciones para actuar sobre la economía del país que los propios actores que lo edifican.

Los caminos de investigación recorridos durante este trabajo, especialmente desde las Relaciones Internacionales, a pesar de que la hipótesis no se cumpla, sin duda han logrado dar los primeros pasos en el reconocimiento de los tipos y de los patrones de colaboración (el tipo de red grande, composición y naturaleza predominantes como los patrones dependientes o autónomos) que evidencian los grados de dependencia de los recursos externos de las empresas. El haber alcanzado este punto, identificar aquellos rasgos de las redes de alianzas que las empresas están construyendo, advierte sobre la posibilidad de que tales relaciones las encierren en cursos de acción dependientes. Además, proveen información al gobierno para fijar las potencialidades y limitaciones de las ET mexicanas y saber cómo contrapesar la dependencia de la misma con los demás actores empresariales que componen la economía nacional, como elemento para medir los impactos de tales relaciones hacia el resto de la economía y definir el rol de las ET mexicanas como actor internacional.

Sin lugar a duda, lo investigado en este trabajo no es lo único a tener en cuenta, pero lo realizado estimula nuevas investigaciones sobre las relaciones. Por ejemplo, los grados de dependencia llevarían a investigar con mayor profundidad acerca de las formas en que afectarían las competencias de las empresas, o la influencia que su comportamiento ejercería en los demás actores del tejido económico de México o de las economías en que actúan, o si

simplemente representan recursos y activos periféricos. Los casos de Alfa, Desc y Cifra, indican que estas empresas tenían necesidades en sus sectores principales, afectando la competencia de Alfa en el sector del acero, el cual tuvo que abandonar; la de Desc en autopartes, en donde mostró vulnerabilidad y Cifra en el de comercio, lo que le llevó a la desaparición.

También ameritaría profundizar este estudio considerando los costos-beneficios que a estos grupos empresariales les pudleron resultar de la venta de sus empresas o sectores. Hablando sido beneficiados por un largo tiempo de succiones estatales, estos grupos podrían haber vendido empresas o sectores simplemente por el provecho económico que ello les representaría.

El análisis de redes sociales, por otra parte, fue de gran utilidad en cuanto al método de análisis, permitió ordenar, sistematizar la información sobre relaciones y aplicar, aunque exploratorio, un análisis que no había sido hecho con anterioridad. Sin embargo, al ser éste un estudio exploratorio, hubo bondades que ofrece el ARS que no pudleron ser explotadas, como el análisis estructural, el cual al involucrar la red completa, permitiría identificar mejor a las empresas y sus diferentes relaciones y actores. Pero, demostró no sólo ser una poderosa herramienta para nuevas ideas sino que además permitió trazar el camino a seguir para llevarlas a cabo. La sola visualización de las relaciones aporta confirmaciones que de otra manera serían obviedades al margen de un análisis formal como el que otorga el ARS, donde teoría y procedimiento lo respaldan.

Por último, queda por exponer algunas de las propuestas que motivó el estudio, siendo dos de principal interés: un organismo público de control de las ET y un tribunal nacional.

La propuesta de un organismo público tiene como base las actividades que desarrolla la oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Este organismo se encarga de estudiar y analizar los efectos de la presencia de las ET en las economías nacionales. La oficina recopila todo tipo de datos sobre las empresas, tanto locales, residentes como extranjeras. Los mismos son de dos tipos: datos de balance de pagos e IED y datos operacionales y financieros. Los primeros se refieren a las transacciones internacionales como

IED, fusiones, adquisiciones, alianzas, ventas, préstamos, renta, entre otros. Los segundos, a diferencia de los de balance de pagos, suministran una gran variedad de indicadores de la totalidad de las operaciones de las ET en el mercado local de los Estados Unidos y en el extranjero. Entre los datos estadísticos recopilados se incluyen: balances y declaraciones de renta; ventas por tipo (bienes y servicios) y destinación (locales o en el exterior); empleo; comercio de mercancías (exportaciones e importaciones); tecnología y financiamiento externo.

Los dos conjuntos de datos son obtenidos mediante encuestas obligatorias conducidas regularmente por dicho organismo. Cada 5 años se realiza un censo, completo al: recopilar los dos tipos de datos mencionados y cubrir virtualmente el total de la población —o universo— de las ET estadounidenses y obtienen más datos que los recopilados en las encuestas de otros países.

Las encuestas se aplican tanto a las ET matrices como a sus filiales. Las encuestas aplicadas para estas empresas son de tres tipos: BE-10A (encuesta general); BE-10B (LF) versión extensa de la encuesta; y BE-10B(SF) versión corta de la encuesta. Los tres tipos de formatos de encuestas deben ser completados obligatoriamente por las empresas.

Adicionalmente, cada año se efectúa una encuesta complementaria para actualizar los datos financieros y operacionales de la encuesta estándar quinquenal, mediante la aplicación de un método de aproximación a la muestra del último año en que se realizó el censo global. De esta forma el Departamento de Comercio presenta datos comparables anualmente. Para dicha actualización, se realiza un censo anual, plenamente compatible con la información del censo quinquenal. Las empresas deben responder obligatoriamente los cuestionarios, salvo que calga dentro del rango de no obligatoriedad.

Asimismo, las empresas están obligadas a contestar una encuesta trimestral sobre transacciones internacionales (IED, fusiones y adquisiciones, alianzas, ventas, renta, préstamos, pagos recibidos y efectuados por servicios, etc.). Con esta información se procesa el balance de pagos trimestral.

El carácter obligatorio de las encuestas está fundado en la Ley de Encuestas sobre Inversión y Comercio en Servicios (P/L/ 94-472, 90 Stat. 2059,

U.S.C.), y sus enmiendas. Las empresas que no cumpla con esta obligación están obligadas a responder civilmente con una multa no menor de US\$ 2.500, y no mayor de US\$ 25.000 dólares. Los individuos que no quisieran cumplir con su obligación de llenar los formularios —oficinista, director, empleado o agente— tendrán una multa no mayor a los US\$ 10.000 dólares, pudiendo ser encarcelados por no más de uno a dos años.

Otra encuesta estándar complementaria es la que se refiere a la IED de empresas extranjeras en Estados Unidos —Benchmark Survey of Foreign Direct Investment in the United States—, también de publicación quinquenal. Para este propósito las empresas extranjeras deben llenar los formularios de la encuesta anual BE-15, ya sea en su versión corta —BE-15(SF)—, si sus operaciones son superiores a 3 millones de dólares y no sobrepasan los cien millones; o larga —BE-15(LF)—, si el nivel de operaciones sobrepasa los cien millones de dólares.

El Departamento de Comercio revisa periódicamente las cifras estadísticas de sus publicaciones y encuestas periódicas, informando mediante notas de prensa la actualización de sus estimaciones.

Estos datos han permitido muchas medidas útiles de las operaciones de ET como es el producto bruto, dato que mide el valor de bienes y servicios producidos por las ET ya sea en Estados Unidos (Producto Bruto de las matrices) como en el exterior (producto interno bruto de las MOFAS's) (Mataloni, 1995).

La desagregación de los datos de comercio tanto por sectores como por países de destino u origen según corresponda a las exportaciones o importaciones, ha dado lugar a un sinnúmero de estudios que han analizado el patrón de comportamiento de las ET localizadas en Estados Unidos.

Otra fortaleza de los datos generados por este organismo, en los últimos años es la facilidad con la que se puede disponer de la información, ahora en Internet en la página Web del Departamento de Comercio de los Estados Unidos (<http://www.bea.doc.gov/bea/ai/ldguide.htm#link12>) los investigadores pueden bajar los archivos en línea.

Un organismo de esta naturaleza en México contribuiría no sólo a mejores investigaciones sobre su comportamiento e impactos, sino también a mejores

regulaciones y leyes que articulen su comportamiento con el resto de la comunidad empresarial.

La segunda propuesta es inspirada por la primera: un tribunal nacional que estuviera ordenadamente regulado y ejerza funciones de monitoreo del impacto de las actividades transnacionales de las empresas, locales y extranjeras, y que tuviera autoridad para recibir y promulgarse sobre denuncias acerca del impacto ambiental, laboral y económico de estas actividades. Este tribunal también podría juzgar sobre las amenazas como las contribuciones a la sociedad, así como establecer los lazos entre los distintos actores, a través de la sugerencia de proyectos de ley o de políticas que exijan a las empresas la derrama y la socialización de los beneficios (teniendo en cuenta que las empresas socializan sus deudas). De esta manera, se podrían establecer y dirigir aquellos intercambios que produzcan y alimenten un capital social nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, (1979) es citado por Klijn, E., (1998), 'Policy Networks: An Overview' in Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.; (eds), *Managing Complex Networks*. Sage, London, Reimpresión por SAGE Publications: www.sagepub.co.uk; Traducido por Mariángela Petrizzo (petrizzo@hotmail.com)
- Alter Catherine, Jerald Hage, (1993), "Organizations Working Together", Sage Publications Inc., US, p.342
- Agnew, J.y S. Corbridge, (1995), "Mastering Space: Hegemony, Territory and International Political Economy",
- Ayala Espino, José, (1999), "Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo económico", FCE, México, p.293
- Badie, Bertrand, (2001), "Realism Under Praise, or a Requiem? The Paradigmatic Debate In International Relations", *International Political Science Review*, Vol. 22, N° 2, London 253-260
- Baker, W.E., (1984), "Social structure of a securities market", en: *American Journal of Sociology*, 89, pp-775-811
- Baker (1990) es citado por Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, 20: 397-420.
- Ballarin, E., Canals, J. Y Fernández, P, (1994); *Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador*. Madrid. Alianza Editorial
- Basave Kunhardt, Jorge; (1996); *Los Grupos de Capital Financiero en México (1974-1995)*; IIE-UNAM- El Caballito; México
- Basave Kunhardt, Jorge (Coord.); (2000); *Empresas mexicanas ante la globalización*; IIE-UNAM, Purrúa; México
- _____, (2001), "Un Siglo de Grupos Empresariales en México", FCE, UNAM, México, p.104
- Benson, (1975), citado por Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking In Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Blois, (1972), citado por Jaume, Guia Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Briz Garizurieta, Marcela, (2005), "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en la Transición hacia un Nuevo Modelo de Desarrollo", Tesis de grado de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en Ciencia Política", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 275p.
- Bordieu (1992), tomado de: Vega de Jiménez, Marinela, (2005), "Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales", *Espacios* v. 26 , n.1 , ene. 2005, Universidad del Zulia (LUZ), Caracas

- Burt, Ronald S. (1982), "Range: reachability and structural autonomy", En Burt R. y Minor R. J. (eds.), "Applied Network Analysis: Structural Methodology for Empirical Social Research", Sage: Beverly Hill
- Burt, Ronald S. (1998), es citado por Jaume, Guía Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Burt, Ronald S. (2000). "The Network Structure of Social Capital." University of Chicago : disponible en ron.burt@gsb.uchicago.edu P.2
- Canals, J., (1994), "La Internacionalización de la empresa", McGraw Hill, Madrid
- Camp, Roderic A, (1990); *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*; FCE, México
- Capdeville, Mario; (2000); "Composición tecnológica de la industria mexicana"; Revista *El Mercado de Valores*; México; pp.18-27
- Cárdenas, Enrique, (1996), "La política económica en México, 1950-1994", El Colegio de México, Fideicomiso Historia de las Américas, Fondo de Cultura Económica, México, 236p.
- Castalngts Teillery Juan, (2002), "Núcleo hegemónico en el poder y estructura de Impuestos" La Insignia, Noviembre 2002, México, Texto en línea
- Castañeda Ramos, Gonzalo, (1998), "La empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI", Universidad de las Américas-Puebla, Alter Ego Editores, México, 467p.
- Castells, Manuel, (1996), "La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura", La Sociedad Red, vol.1, Editorial Alianza, 2ª impresión 1998, España, México
- Carroll William K. y Meindert Fennema, (2002); *Is there a transnational business community?*; International Sociology, Set. 2002, Vol. 17 (3): 393-419; SAGE (London Thousand Oaks, CA and New Delhi)
- Ceceña, (1976) tomado de Basave Kunhardt, Jorge, (2001), "Un Siglo de Grupos Empresariales en México", FCE, UNAM, México, p.104
- Cerrutti, Mario, (1992), "Burguesía, Capital e Industria en el Norte de México, Monterrey su ámbito regional (1850-1910)", Patria, UANL, México, p. 383
- Cerrutti, Mario, (1999), "Comercio, guerras y capitales en torno al río Bravo", en Cerrutti, Mario y Miguel A. González Quiroga, (1999), "El norte de México y Texas (1848-1880)", Instituto de Investigaciones Dr. José M. L. Mora, México, 190 p.
- Ciceri Silvenses, Hugo N.; (1998); *Estrategia de transnacionalización de corporaciones mexicanas en el marco del Tratado de Libre Comercio (el caso de Vitro, S.A.)*; Tesis de Maestría en Gestión Tecnológica, UNAM; México
- Cleri, Carlos A.R, (1996), "Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización", Ediciones Macchi, Argentina. 249p
- Coleman, J.S, (1988), "Social Capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, 94:S95-S120; tomado de: Jaume, Guía Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I

- Coleman, J.S., (1990), "Foundations of Social Theory", Harvard University Press, Cambridge: MA, tomado de: Jaume, Guía Julio, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Colombo, Massimo, (1998), "The choice of the forms of Strategic Alliances: transaction cost economics and beyond", Paper prepared for the DRUID, Conference on Competencies, Governance and Entrepreneurship, Copenhagen, 9-11, June
- Cordero, Salvador, H. y Rafael Santín, (1986), "Concentración, grupos monopólicos y capital financiero del sector privado en México", en Labastida, Julio, (Comp.), (1986), "Grupos económicos y organizaciones empresariales en México", Alianza Editorial Mexicana, IIE-UNAM, México, 467p.
- Correa, Maria Antonia, (2005), "Empresas Transnacionales. Solución de Controversias en el TLCAN", Artículo en proceso de dictaminación, UAM, México
- Cook, K.S., (1977), "Exchange and power in networks of interorganizational relations", *Sociological Quarterly*, 18: 62-82; cita de Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N: 4:603-625
- Dabat, Alejandro, (1977), "Evolución de los salarios en la clase obrera mexicana (1960-1970)", Trabajo presentado en concurso abierto de oposición de la CIES durante 1976-77
- Dabat, Alejandro; (2002), "Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo", en Basave, et al. (Coord.), (2002), "Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI", IIE-UNAM, Purrúa, México
- Dacin M. Tina, Marc J. Ventresca and Brent D. Beal, (1999), "The embeddedness of organizations: dialogue & directions.(Yearly Review of Management), *Journal of Management*, May-Jun, 1999, V:25, I 3: 317-345
- Deng et al., 1996, citado por Badie, Bertrand, (2001), "Realism Under Praise, or a Requiem? The Paradigmatic Debate in International Relations", *International Political Science Review*, Vol. 22, N° 2, London 253-260
- DiMaggio, P.J. y Powell W.W., (1983), "The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en: *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160
- Dos Santos, Teothonio, (1978), "Imperialismo y dependencia", Ediciones Era, México
- Dosi et al, (1993), "La economía del cambio técnico y el comercio Internacional", Porrua, México, p.250, citado por: Ayala Espino, José, (1999), "Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo económico", FCE, México, p.293
- Doz, Yves L., (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 55-83

- Dunning, John H., (1994). "Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity," *Research Policy*, Elsevier, vol. 23(1), pages 67-88, January. University of Connecticut, EU
- Dunnig, J., (1994*), "Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment", *Transnacional Corporations*, Vol. 3, n°1
- Duuning, J, (1994b), "Globalization, Economic Restructurin and Development", University of Reading, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, n°187
- Dunnings, John H., (1997), "The advent of alliance capitalism", en Dunning, J. y Khalil A. Hamdani, (1997), "The New Globalism and Developing Countries", Naciones Unidas, University press, Tokio, NY, Paris, p.336
- Dussel Peters Enrique, 1997, *La Economía De La Polarización, Teoría Y Evolución Del Cambio Estructural De Las Manufacturas Mexicanas (1988-1996)*, UNAM, Editorial Jus, México.
- Dussel Peters Enrique, (1998), *El impacto de las empresas transnacionales en la reestructuración industrial de México. el caso de las industrias de partes para vehículos y de televisores*, Serie Desarrollo productivo 50, CEPAL, Chile
- Dussel Peters Enrique, (2000), *La Inversión Extranjera en México*, Serie Desarrollo productivo, n° 80, CEPAL, Chile
- Easton, Geoffrey, (1992), "Industrial networks" a review in: B. Axelsson and G. Easton (eds.) "Industrial networks: A new view of reality", London, Routledge, pp.3-27
- Faust, Katherine, (2002), "Las redes sociales en las Ciencias Sociales y del Comportamiento", en: Gil Mendieta, Jorge y Samuel Schmidt (ed.), (2002), "Análisis de Redes, Aplicaciones en Ciencias Sociales", IIMAS, UNAM, México
- Freeman, Linton C. (1989), "Social Networks and the Structure Experiment." Pp. 11-40 In RESEARCH METHODS IN SOCIAL NETWORK ANALYSIS, edited by L.C. Freeman, D.R. White, and A.K. Romney. Lanham, MD: George Mason University Press.
- Freeman, Linton C., (2002), "Detectando grupos sociales en datos cuantitativos", en: Gil Mendieta, Jorge y Samuel Schmidt (ed.), (2002), "Análisis de Redes, Aplicaciones en Ciencias Sociales", IIMAS, UNAM, México
- García, Clara Eugenia, María Fernández Mellizo-Soto y Luís Sanz Menéndez (1999), "¿Con quién colaboran las empresas en el desarrollo de productos? Un análisis empírico exploratorio aplicado a las empresas Innovadoras españolas", Documento de Trabajo 00-18, Unidad de Políticas Comparadas (CSIC), Madrid, Publicado en *Ekonomiaz*, 45: 214-249, 1999.
- Garrido, Celso; (1992); *La evolución del actor empresarial mexicano en los ochenta*; Horsa Ediciones; México
- _____; (1998); en: Wilson Perez (coord.); (1998) *Grandes empresas y grupos Industriales latinoamericanos*; Siglo XXI; CEPAL; México, España
- _____; (1998); *Grandes empresas y grupos Industriales latinoamericanos*, Revista de la CEPAL, n° 66, Chile

- Garrido, Celso; (1999); *El caso mexicano*; en Chudnovsky Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López; (1999); *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*; FCE; Argentina
- _____, (2000), "Inversión Productiva de Grandes Empresas Mexicanas en Centroamérica y su Impacto Tecnológico en la Región", UAM, Casa Abierta al Tiempo, México, p.44
- _____, (2000), "Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina", en Basave Kundhardt, Jorge, (2000), "Empresas mexicanas ante la globalización", IIE, DGAPA, UNAM, México, 85-121p.
- Gereffi, Gary, (2001), "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", en Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía, IIE, UNAM, México
- Gilpin, Robert, (1990), "La Economía Política de las Relaciones Internacionales", Grupo editor Latinoamericano, Buenos Aires
- _____, (2000). *The Challenge of Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey,
- _____, (2001), "Global Political Economy: Understanding the International Economic Order", Princeton University Press, EU, p. 416
- Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking in Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N: 4:603-625
- González Casanova, Pablo (1995), "La crisis del Estado y la lucha por la democracia en América Latina", en Pablo González Casanova y Marcos Roitman Rosenmann (comps.), *La democracia en América Latina*, México, UNAM, pp. 17-38.
- Gough, S. & Scout, W., (2000), "Exploring the purposes of qualitative data coding in educational enquiry: Insights from recent research", *Educational Studies*, 26 (3), citado por: Julie M. Hite, (2003), "Patterns of Multidimensionality of Embedded Network Ties: A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms", *Strategic Organization*, feb. 2003, 1 (1), Brigham Young University,
- Grabher, G. (ed.), (1993), "The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks", London, Routledge,
- Granovetter Mark S., (1973). "The strength of weak ties", Paper originado por discusiones con Harrison White, *AJS*, Vol. 78, num. 6, John Hopkins University, EU
- Gulati, R., (1995), "¿Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38:85-112
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, (4), 293-318.
- Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, 20: 397-420.

- Gulati, Ranjay y James D. Westphal, (1999), "The dark side of embeddedness: an examination of the influence of direct and indirect board interlocks and CEO/Board relationships on the formation of Interfirm alliances", Forthcoming: Administrative Science Quarterly, Texto en línea
- Gulati, Noria y Zaheer, (2000), "Strategic Networks", Strategic Management Journal, 21: 203-215"
- Gulati, Ranjay, (2001), "Alliances and Networks", J.L.Kellogg graduate School of Management, Northwestern University, Evanston
- Haber, Stephen, (1992), tomado de: Castañeda Ramos, Gonzalo, (1998), "La empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI", Universidad de las Américas-Puebla, Alter Ego Editores, México, 467p.
- Hagedoorn J. y J. Schakenraad, (1990), "Strategic Partnering and Technological Co-operation", In Perspectives in Industrial Organization, ed.; citado por Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking in Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Hannan y Freeman, (1977), citado por Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking in Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Hanneman, Robert A., (2000), Introducción a los métodos del análisis de redes sociales", Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside traducido por María Ángela Petrizzo y revisado por José Luis Molina, versión electrónica disponible en: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>
- Hirst, R. and Thompson, G., (1996), "Globalization in Questions: The International Economy and the Possibilities of Global Governance", Polity Press, Cambridge; cita de: TOOZE Roger (1997), "International Political Economy in an Age of Globalization", in: BAYLIS John, SMITH Steve (Eds.), (1997), *The Globalization of World Politics. An Introduction to International Relations*, Oxford, Oxford University Press, pp. 202-230.
- Huerta, Eduardo y Fernando Ortega Pizarro, (2001), "Ante EU. Dependencia casi absoluta", en Revista Proceso, n° 1301, 2001, México
- Jaume, Guia Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Johanson, J.& L. G. Mattsson, (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems-A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach", *International Studies of Management and Organization*, 17, 1 (Spring), pp. 34-48
- Julius, De Anne (1990), *Global Companies and Public Policy*. London, Royal Institute of International Affairs citado en Durán Lima José E y Vivianne Ventura-Días, (2003), "Comercio intrafirma: Concepto, alcance y magnitud", Serie Comercio Internacional, n° 44, CEPAL, Chile
- Katz, R. (1982), "The effects of group longevity on Project communication and performance" Administrative Science Quarterly, 27:81-104; cita de Lazzarini, Sergio G. y Todd R. Zenger, (2002), "The Strength of Churning Ties: A Dynamic Theory of Interorganizational Relationships", Texto en línea

- Kay, N. M. (1997) *Patterns in Corporate Evolution*, Oxford: Oxford University Press. Tomado de:
- Klijn, E. '(1998), Policy Networks: An Overview' In Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.; (eds) *Managing Complex Networks*. Sage, London, Reimpresión por SAGE Publications: www.sagepub.co.uk; Traducido por Mariángela Petrizo (petrizo@hotmail.com)
- Keohane, Robert y Josef Nye (1972), "Rethinking Structural Change in the Internacional Political Economy: Status, Firms and Diplomacy"; in Richard Stubbs and Geoffrey R. Underhill, (eds.), "Political Economy and the Changing Global Order", Mac Clelland & Steward, Toronto
- Koike (1993); citado por Garrido, Celso; (1998); *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Revista de la CEPAL, n° 66, Chile
- KOGUT, B. y H. SINGH (1988): "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure" en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books.
- Labastida, Julio, (Comp.), (1986), "Grupos económicos y organizaciones empresariales en México", Alianza Editorial Mexicana, IIE-UNAM, México, 467p.
- Lall, S., *et al.*, (1983), "The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises", John Wiley & Sons, USA, Toronto, Singapur, Brisbane
- Langley, A., (1999), "Strategies of theorizing from process data", *Academy of management Review*, 24 (4). Citado por: Julie M. Hite, (2003), "Patterns of Multidimensionality of Embedded Network Ties: A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms", *Strategic Organization*, feb. 2003, 1 (1), Brigham Young University,
- Lei and Slocum, (1991) es citado por Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking in Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Luinni, Edgar y Fuentes Córdova; (1996), "Alianzas Estratégicas, Cómo integrarlas y concretarlas con éxito", Serie de documentos técnicos n° 14, Bancomext, México
- Lynch, Robert Porter, (1995), "Guía de las Alianzas en los Negocios. El arma secreta de la competitividad", Cía. Editorial Continental, 1° ed., México
- Marchal, Carlosy Mario Cerrutti, (Comp.), (1997), "Historia De Las Grandes Empresas En México, 1850-1930", FCE, México, 349 p.
- Martínez del Campo, Manuel, (1985), "Industrialización en México, hacia un análisis crítico", Colegio de México, México, p.495
- Mckelvey, B. & Aldrich, H., (1983), "Populations, natural selection and applied organizational science", *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 101-128. Citado por: Julie M. Hite, (2003), "Patterns of Multidimensionality of Embedded Network Ties: A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms", *Strategic Organization*, feb. 2003, 1 (1), Brigham Young University,

- Mizruchi, Mark S. (1992), es citado por Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, 20: 397-420.
- Mizruchi, Mark S., (1994), "Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies", *Acta Sociologica*, N 37, University of Michigan, Estados Unidos, 329-343.
- Mizruchi, Mark S. y Joseph Galaskiewicz, (1994), "Networks of Interorganizational Relations", p.230-253; en: Wasserman, Stanley y Joseph Galaskiewicz (ed.), (1994), "Advances in Social Networks Analysis, Research in the Social and Behavioral Sciences", SAGE Publications, EU, p. 299
- Molina, José Luis, Alejandro, Ruiz y Laura, Teves, (2005), "Localizando geográficamente las redes personales", *Revista REDES*, Vol.8:5, Jul.2005, España
- Morera, Carlos; (1998); "El capital financiero en México y la globalización, límites y contradicciones"; Ediciones Era, UNAM; México
- Muñoz, Araceli, (2004), "Gana Telmex la batalla por Embratel", nota periodística publicada en el periódico: *El economista*, 28.04.04, México
- Nimocks, (1994), citado por Michelle Chauvet y Rosa Luz Gonzales, (1999); *Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México*; Revista Comercio Exterior, vol. 49, núm. 8, México, Agosto de 1999
- Nohria, N. and Eccles, R.G. (eds.), (1992), "Networks and Organizations", Boston Mass, Harvard Business School Press
- Nye (1986), "The Multinacional Corporation in the 1980s", en: Kindleberger Charles P. and David B. Audretsch (ed), (1986), "The Multinacional Corporation in the 1980s", The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England
- OCDE, (1992), "La technologie et l'Economie: Les relations determinantes", Ed. OCDE, citado por: Trigo, Joaquin y Antoni Drudl, (2000), "Alianzas Estratégicas, Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas", Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Paz, Eduardo, (1998); "Cómo hacer negocios en Internet, Joint Ventures, Alianzas Estratégicas, Transferencia de Tecnologías y Know how a través de Internet"; Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Pearson Frederic S., J. Martin Rochester, (2000), "Relaciones Internacionales, Situación global en el siglo XXI", 4º, Mc Graw Hill, México
- Peres Nuñez, Wilson (Coord.); (1998); *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa*; Siglo XXI editores; CEPAL; España; México
- Petrella, Ricardo, (1996), "Los límites a la competitividad, Cómo se debe gestionar la aldea global", Grupo Lisboa, Universidad Nacional de Quilmas, Editorial Sudamérica, Argentina
- Pettigrew, (1972, 1973) citado por Pfeffer, Jeffrey, (1982), "Organizaciones y teoría de las organizaciones", FCE, México, p.259
- _____, (1992), citado por Mizruchi (1994), "Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies", *Acta Sociológica* 31:329-343, EU

- Pfeffer, Jeffrey, (1982), "Organizaciones y teoría de las organizaciones", FCE, México, p.259
- Pfeffer y Salancick, 1978, citado por Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N: 4:603-625
- Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984), "The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity", Nueva Cork, Basic Books.
- Pisano 1990, citado por Colombo, Massimo, (1998), "The choice of the forms of Strategic Alliances: transaction cost economics and beyond", Paper prepared for the DRUID, Conference on Competences, Governance and Entrepreneurship, Copenhagen, 9-11, June
- Pizarro, N. (1998) *Tratado de metodología de las ciencias sociales*, Siglo Veintiuno: España,
- Porter, Michael E., (1999), "Ser Competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones", Ediciones Deusto, España
- Powell, W.W., (1990), "Neither Market nor hierarchy: Network form of organization", en Cumming, L.L. y Show, B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336, JAI Pres, Greenwich, CT.
- Powell, W. W. y DiMaggio, P. J., (ed.), (1991), "The New Institutionalism In Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago
- Pozas, María de los Ángeles, (1993). *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, Technological Innovation, and Changing Patterns of Industrial Relations in Monterrey*. San Diego: Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD. Monograph Series, 38.
- _____. (1996). "Las Empresas Mexicanas en el Contexto Internacional" en *Sector Servicios: Desarrollo Regional y Empleo*. F. Chávez y E. Zepeda eds. Mexico: Universidad Autónoma de Coahuila y Fundación Ebert.
- _____. (1997), "Competitividad Emergente y Capital Internacional: El caso de Monterrey", Artículo Preparado para el XX Congreso Internacional de Latin American Studies Association, Guadalajara, México
- _____. (2002), "Estrategia Internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa", El Colegio de México, México, p. 284
- Puga, Cristina, (1993), "México: Empresarios y Poder", Purrúa, UNAM, FCP, México, p.207
- Ramírez Rancaño, (1987), "Burguesía Textil y Política en la Revolución Mexicana", IIS, UNAM, México
- Revista "Mundo Ejecutivo", (2006), "100 Empresas Socialmente Responsables en México", p.19-35
- Reich, Robert B., (1993), "El trabajo de las naciones", Javier Vergara Editor, Argentina
- Richardson, (1972) es citado por Gilroy, B. Michael, (1993), "Networking in Multinational Enterprises, the Importance of strategic alliances", University of South Carolina, US, p.235
- Robinson, V.M.J. (1993), "Problem based methodology: Research for the improvement of practice", Oxford: Pergamon, citado por: Julie M. Hite, (2003), "Patterns of Multidimensionality of Embedded Network Ties: A

- Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms", *Strategic Organization*, feb. 2003, 1 (1), Brigham Young University,
- Rodríguez de Rivera, José, (1999), "Relaciones Inter-organizacionales, Keiretsus y Redes de Empresas, Universidad de Alcalá, texto en línea.
- Rosenzweig, (1974) tomado de Basave Kunhardt, Jorge, (2001), "Un Siglo de Grupos Empresariales en México", FCE, UNAM, México, p.104
- Rouch, James E., (2001), "Business and Social Networks in International Trade", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXX (Diciembre 2001), pp. 1177-1203
- Ruiz de la Barrera, Rocio, (1997), "La empresa de Minas del Real del Monte (1849-1906). Medio siglo de explotación minera: ¿Casualidad o desarrollo estratégico?", en Marichal, Carlosy Marlo Cerrutti, (Comp.), (1997), "Historia De Las Grandes Empresas En México, 1850-1930", FCE, México, 349 p.
- Salas Porras, Alejandra, (1997), "Estructuras, agentes y costelaciones corporativas en México durante la década de los noventas", Instituto de Investigaciones Sociales, *Revista Mexicana de Sociología*, vol.59, n°4, octubre-diciembre, pp.47-92
- Sanz Menéndez, Luís, (2003), "Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes", *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, n° 7, junio, AACTE, Madrid
- Scharpt (1978) es citado por Klijn, E. ,(1998), *Policy Networks: An Overview* In Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.:. (eds) *Managing Complex Networks*. Sage, London, Reimpresión por SAGE Publications: www.sagepub.co.uk; Traducido por Mariángela Petrizzo (petrizzo@hotmail.com)
- Shibutani, T., (1986), "Social Processes", University California Press, Berkeley, tomado de: Jaume, Guia Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Sklair, Leslie, (1999), "Global System Theory and the Fortune Global 500", *Internacional Journal of Politics, Culture and Society*, Vol. 12, n°3
- Soda y Usai, 1999 es citado por Jaume, Guia Julve, (2000), "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", Tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universitat de Jaume I
- Simesen de Bielke, Claudia, (2001), *Expansión Transnacional en los 90s de los Conglomerados Mexicanos*, Tesis de Maestría en Finanzas, UNAM, México
- Strange, S. (1994). "Rethinking Structural Change in the International Political Economy: States, Firms, and Diplomacy." In R. Stubbs and G.R.D. Underhill (eds.), *Political Economy and the Changing Global Order*. Macmillan Press Ltd. London
- The economist (1997); citado por Garrido, Celso; (1998); *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Revista de la CEPAL, n° 66, Chile
- Thoenig, J.C., (1998), "Essai: How Far is a Sociology of Organizations Still Needed?", *Organization Studies*, 19:307-320

- Techy, Tushman y Fombrun (1979) son citados por Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N: 4:603-625
- Tooze Roger (1997), "International Political Economy in an Age of Globalization", in: BAYLIS John, SMITH Steve (Eds.), (1997), *The Globalization of World Politics. An Introduction to International Relations*, Oxford, Oxford University Press, pp. 202-230.
- Trigo, Joaquín y Antoni Drudi, (2000), "Alianzas Estratégicas, Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 123p
- Trujillo Bolio, Mario, (1997), "La fábrica La Magdalena Contreras (1936-1910). Una empresa textil precursora en el valle de México", en Marichal, Carlos y Mario Carrutti, (Comp.), (1997), "Historia De Las Grandes Empresas En México, 1850-1930", FCE, México, 349 p.
- UNCTAD, (1994); World Investment Report; Transnational Corporations, Employment and the Workplace, Ginebra
- _____, (1994), World Investment Report 1994: Transnational Corporations, market Structure and Competition Policy, Naciones Unidas, New York
- _____, (1996), "World Investment Report 1996: Investment Trade and International Policy Arrangements, Naciones Unidas, New York
- _____, (1997), World Investment Report 1997: Transnational Corporations, market Structure and Competition Policy, Naciones Unidas, New York
- _____, (2002), World Investment Report, (2002), "Transnacional Corporations and Export Competitiveness", Naciones Unidas, New York
- Uzzi, B. (1997) "Social structure and competition in Interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 35-67.
- Van de Ven, A. H, Emmet, D.C., Koenig, R. Jr. (1974), "Frameworks for interorganizational analysis ", en: *Organization and Administrative Science*, 5 (1): pp.113-129
- Virrareal, René, (2005), "Industrialización, Competitividad y Desequilibrio Externo en México. Un Enfoque Macroindustrial y Financiero (1929-2010)", 5 ed., FCE, México, 839p.
- Warren, R.L. (1967), "The interorganizational field as a focus of investigation", en: *Administrative Science Quarterly*, 12: pp.396-419
- Wasserman, Stanley y Katherine Faust, (1994), "Social Network Analysis: Methods and Applications", Cambridge University Press, ENG
- Wasserman, Stanley y Joseph Galaskiewicz (ed.), (1994), "Advances in Social Networks Analysis, Research in the Social and Behavioral Sciences", SAGE Publications, EU, p. 299
- Williamson, Oliver, (1975), "Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications", (Mercados y Jerarquías), México: FCE, (1991), New York: Free Press.
- _____, (1988), "Corporate Finance and Corporate Control", *Journal of Finance* 43, julio; citado por Garrido, Celso, (2000), "Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina", en

- _____, (1996), "The Mechanisms of Governance", Oxford University Press, Oxford
- Winter, Sidney, (1991), "Coase, competition and the corporation", en The nature of the firm. Origin, evolution and development, Oxford University Press; citado por Garrido,
- Whitley, R. (1996), "Business Systems, en: In M. Warner (ed), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 1, London, Routledge, pp. 544-556 tomado de: Rodríguez de Rivera, (1999), "Relaciones Inter-organizacionales, Keiretsus y Redes de Empresas", Dto. de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá, texto en Internet