



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“Expansión internacional y reconcentración regional de la gran empresa mexicana: casos de Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso”

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA

BLANCA TERESA ORTEGA ELIZALDE

ASESORA

DRA. ALEJANDRA SALAS PORRAS



Ciudad Universitaria, Marzo 2011



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.

Tesis dedicada a:

A mis padres, Teresa y Roberto quienes han sido los pilares de mi vida, han estado en todo momento a mi lado y me han dado su amor, sus desvelos, me han consolado cuando más lo he necesitado, cuando me he caído me han levantado y nunca podré pagarles todo lo que han hecho y dado por mí, me han hecho muy feliz y han hecho una gran persona en mí. Sin ellos no hubiera llegado a este momento, los amo con todo mi corazón, ellos y Dios lo saben.

A mis hermanas Norma, Nancy y Araceli quienes me han dado todo su apoyo de diferentes maneras, me han visto crecer y me han visto caer, siempre han estado cuando necesito un consejo o simplemente un consuelo. Además de ser mis hermanas han sido mis amigas y también han sido mis pilares y mis ejemplos. Las amo con todo mi corazón.

A mi tío Remedios que ya no está con nosotros pero que tiene un lugar muy especial en mi corazón y que todos los días está presente en mi pensamiento. Sé que está conmigo de alguna forma.

A mis cuñados Gustavo y Elías que son parte de mi familia y que son mis amigos y mis hermanos, le agradezco por su apoyo y cariño. Elías no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mí, me faltarían paginas para terminar, eres una excelente persona y te considero mi hermano por todo el apoyo inmenso que me has brindado, gracias por todos los momentos que hemos compartido, gracias por estar a mi lado, por tus consejos y cariño.

A mi sobrino Elías David, que es una pequeña personita pero muy importante en mi vida y en la de mi familia. Gracias por tu inmenso cariño y por tu sonrisa que me ayuda en momentos muy difíciles, me has hecho muy feliz.

A mis amigos que siempre han estado conmigo en muchos momentos, gracias por su amistad y palabras de aliento. A Rodolfo mi novio, quien ha compartido desvelos conmigo y quien me ha dado todo su amor y apoyo en todo momento.

A mi asesora Alejandra Salas Porras por su confianza, paciencia, consejos a lo largo de mi carrera, a su apoyo y tiempo que me ha dedicado.

Apoyada por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM.
Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT)
IN303806-3 **“Hacia un nuevo paradigma para el desarrollo”**.
Responsable: Dra. Alejandra Salas Porras.
Corresponsable: Dra. Karla Valverde Viesca.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. Las empresas transnacionales. Discusión teórico – conceptual.	9
1.1. Definición de empresa transnacional.	11
1.1.1. Inversión Extranjera Directa e Indirecta	12
1.1.2. Origen y evolución de las empresas transnacionales.	16
1.1.3. Clasificación de las empresas transnacionales.	17
1.1.4. Condiciones que explican y que favorecen la internacionalización de las empresas.	19
1.1.5. Regulación de las empresas transnacionales.	20
1.1.6. Estrategias de Internacionalización.	26
1.2. Enfoques y perspectivas teóricas.	28
1.2.1. La Teoría de la Firma.	29
1.2.2. Teoría del Ciclo del Producto.	31
1.2.3. Teoría de la Internalización.	33
1.2.4. Paradigma Ecléctico.	34
1.2.5. Estructuralismo de América Latina y la Teoría de la Dependencia.	35
1.3. Empresas transnacionales provenientes de países en desarrollo.	43
1.3.1. Condiciones que explican y favorecen la internacionalización de las empresas de países en desarrollo.	43
1.3.2. Fases en la evolución de las empresas transnacionales de países en desarrollo.	48
1.3.3. Impacto en el Estado emisor.	56
1.4. Conclusiones.	58
2. Las reformas económicas iniciadas en la década de los 80.	60
2.1. La crisis del sistema económico internacional de la década de los 80.	62
2.1.1. La deuda externa de los países del Tercer Mundo.	65
2.1.2. Intervencionismo del Fondo Monetario Internacional.	70
2.2. México y las reformas estructurales.	72
2.2.1. De la petrolización a la desilusión.	72
2.2.2. México de cara a la crisis de los ochenta.	76
2.2.3. Nuevo revés a la economía mexicana – crisis de 1987 y nuevo paquete de reformas.	81
2.2.4. Régimen Salinista, continuación del modelo de reestructuración económica y la apertura al exterior.	82
2.2.5. Los beneficiados de las reformas estructurales en los ciclos de crisis.	89
2.3. Reestructuración y fortalecimiento de los grupos económicos.	91
2.3.1. Definiendo a los grupos económicos.	91
2.3.2. La reconstitución de los grupos tras los ciclos de crisis.	92
2.4. Conclusiones.	94
3. Los grupos empresariales mexicanos y sus estrategias de internacionalización.	96
3.1. La internacionalización de los Grupos Empresariales Mexicanos (GEM).	97
3.1.1. El camino de la internacionalización.	98
3.1.2. Constitución y evolución de los grupos empresariales mexicanos.	99
3.1.3. Cambio de rumbo en la producción y la inversión.	101
3.1.4. Formación de recursos propios.	102
3.1.5. Región a donde se dirige la inversión de las empresas mexicanas.	104
3.2. Estrategias de internacionalización de grupo Vitro.	104
3.2.1. Antecedentes.	105
3.2.2. Camino hacia la internacionalización.	106
3.2.3. Década de los 90 y las estrategias de internacionalización.	108
3.2.4. La Inversión Financiera.	111
3.2.5. Tropiezos en la internacionalización de Vitro.	113
3.2.5.1. Problemas con Anchor Glass.	114
3.2.5.2. Problemas con el PET.	115
3.2.6. La reestructuración de Vitro.	115

3.2.7.	Desinversiones Estratégicas.	117
3.2.8.	Las divisiones fuertes de Vitro.	118
3.2.9.	Vitro en el mundo.	123
3.2.10.	Conclusiones.	124
3.3.	Estrategias de internacionalización de Grupo Cemex.	124
3.3.1.	Antecedentes.	126
3.3.2.	Bases para su internacionalización.	126
3.3.3.	Camino hacia la internacionalización.	128
3.3.4.	Primera etapa de expansión. Consolidación en el mercado nacional (60 y 70).	129
3.3.5.	Segunda etapa de expansión, década de los 80. Presencia en Estados Unidos.	130
3.3.6.	Tercera etapa. Década de los 90 y nuevo milenio.	132
3.3.6.1.	Presencia en Europa (1992).	132
3.3.6.2.	Presencia en América Latina y el Caribe.	134
3.3.6.3.	Expansión hacia Asia (1998 -).	136
3.3.6.4.	Otros mercados.	137
3.3.7.	Obstáculos en el camino.	138
3.3.8.	Estrategias de internacionalización.	139
3.3.9.	¿Qué es Cemex Way?	141
3.3.10.	Cemex Way y la estructura organizacional.	142
3.3.11.	Los componentes del Cemex Way.	144
3.3.12.	Tecnología: la carta fuerte de Cemex.	145
3.3.13.	Cultura empresarial.	146
3.3.14.	La compra de la australiana Rinker.	147
3.3.15.	Cemex; un modelo a seguir.	150
3.4.	Estrategias de Internacionalización de Grupo Carso con Carso Global Telecom.	152
3.4.1.	Antecedentes.	153
3.4.2.	El gobierno decide privatizar Telmex.	155
3.4.3.	Licitación para la venta de Telmex.	157
3.4.4.	La nueva etapa de Telmex con Carso.	159
3.4.5.	La creación formal de Carso Global Telecom.	162
3.4.6.	América Móvil.	163
3.4.7.	La internacionalización de Carso Global Telecom.	164
3.4.8.	Internacionalización de América Móvil.	170
3.4.9.	Las empresas de Carso en las telecomunicaciones; de las transnacionales más importantes del mundo.	177
4.	CONCLUSIONES GENERALES DE LAS TRES EMPRESAS TRANSNACIONALES EXAMINADAS.	180
4.1.	Comprobación de Hipótesis.	185
4.2.	Reflexión final.	189
	BIBLIOGRAFIA	190
	HEMEROGRAFIA	192
	Otros documentos.	194

ABREVIATURAS

ET Empresa Transnacional.

UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

IED Inversión Extranjera Directa.

IEI Inversión Extranjera Indirecta.

GATT General Agreement on Tariffs and Trade.

FMI Fondo Monetario Internacional.

BM Banco Mundial

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OMC Organización Mundial del Comercio.

PAE's Planes de Ajuste Estructural.

ONU Organización de las Naciones Unidas.

CEPAL Comisión Económica Para América Latina.

FICORCA Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios.

PIRE Programa Inmediato de Reordenación Económica.

CETES Certificados de Tesorería de la Nación.

PAC Programa de Aliento y Crecimiento.

NAFIN Nacional Financiera.

PECE Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico.

TLCAN Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

ISI Industrialización Sustitutiva de Importaciones.

BMV Bolsa Mexicana de Valores.

PET Tereftalato de Polietileno.

CEO Chief Executive Officer.

TELMEX Teléfonos de México.

TELECOM Carso Global Telecom.

FOBAPROA Fondo Bancario de Protección al Ahorro.

INTRODUCCION

El presente trabajo se encauza a las estrategias de internacionalización que han seguido las empresas mexicanas Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso en su camino por convertirse en empresas transnacionales, estatus que dichos grupos han conseguido gracias a las condiciones económicas internas y externas idóneas en la década de los 80 y 90, que han permitido tal éxito.

Actualmente el proceso de globalización “definido como la integración más estrecha de los países y de los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras”,¹ ha orillado a muchos países (en especial a los subdesarrollados) hacia una economía abierta a los flujos internacionales de comercio, capitales y tecnología. Esta lógica de globalización significó un gran desafío para empresas y grupos económicos nacionales que habían estado acostumbrados al proceso de industrialización a través de la sustitución de importaciones y que ahora tuvieron que adecuarse a las nuevas reglas del mercado internacional.²

Dentro de la lógica de las empresas transnacionales como agentes importantes y esenciales de la globalización y ante un contexto internacional regido por el mercado, a muchas firmas pequeñas y medianas se les ha hecho difícil adecuarse a los parámetros que exige la globalización. Sin embargo, existen empresas y grupos económicos nacionales de países subdesarrollados que en su interés por internacionalizarse y entrar a la dinámica de la globalización, han puesto atención en el desarrollo de tecnología, en un soporte financiero estable, en alianzas estratégicas, en el manejo de filiales, en la colocación de acciones y otros valores en los mercados extranjeros, en la creación de redes de distribución y en estrategias globales,³ lo que les ha permitido ganar mercados y presencia en espacios regionales. A pesar de tal situación, los grandes beneficios que el mercado representa para estas empresas, no se ven redituados en el dinamismo económico de los países de origen.

Con las reformas económicas en México, iniciadas desde 1983, se desarrolló el liderazgo de algunas empresas industriales así como su vinculación a grandes grupos económicos, como Vitro (Grupo Vitro), Cemex (Grupo Cemex) y uno de los más recientes, Carso Global Telecom (Grupo Carso), situación que implicó la incidencia de políticas estatales que tuvieron

¹ Joseph, E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Traducción de Carlos Rodríguez Braun, Ed. Taurus, México, 2002, p. 34.

² Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López con la colaboración de Célso Garrido. Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Ed. FCE, México, 1999, p. 8.

³ Alejandra Salas Porras. “Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización”, en *Revista de la CEPAL*, No. 65, Comisión Económica para América Latina, Naciones Unidas, México, agosto 1998, p.134.

como objetivo la transformación radical de las reglas y condiciones de operación de la economía nacional, la que ahora vemos como una economía abierta y liberalizada y que, por lo general, se desarrolla bajo el liderazgo de empresas privadas. Es así como esta nueva modalidad ha transformado las condiciones de competencia, adecuando las estructuras oligopólicas ya tradicionales a las nuevas condiciones económicas e institucionales para incursionar en la competencia de los mercados globales.⁴

El liderazgo de las grandes empresas mexicanas tuvo un impulso interno, desde el gobierno, pero estuvo influenciado a la vez por las condiciones internacionales de aquel momento. En el contexto interno, el segmento que impulsó radicalmente la reforma interna fue una nueva élite política que accedió al control del Estado a partir de 1983, con el gobierno de Miguel de la Madrid y alcanzó pleno poder con el de Carlos Salinas de Gortari. Dicha élite estuvo anclada en los sectores de la alta burocracia pública vinculada al manejo monetario y financiero; además, esta élite se conformó por personas con fuertes enfoques intelectuales de libre mercado en donde el actor de la empresa sería primordial para avanzar en este camino.⁵

Con los cambios estructurales guiados por una economía mundial globalizada, se estableció un nuevo modelo en el que “los precios relativos, formados en mercados competitivos y libres de intervenciones políticas, determinarían la asignación de los recursos y la distribución del ingreso”;⁶ de este modo y bajo el esquema de un fuerte realismo político, el liderazgo económico se le encargó a las grandes empresas industriales y grupos económicos de carácter privado.

En cuanto a las condiciones externas, es importante resaltar los cambios en la economía internacional que dieron auge a transformaciones estructurales y al impulso del liderazgo empresarial en muchos países subdesarrollados, en este caso en México.

Por una parte, imperaba la tendencia de un orden económico mundial de carácter global, que contuviera procesos de innovación y cambios tecnológicos, los cuales reordenarían las condiciones de inversión así como las relaciones laborales que exigían los nuevos procesos productivos.⁷ Por otra parte, el cambio en el comportamiento del comercio internacional condujo a que el intercambio y las ganancias que los países pudieran captar de dicho comercio estaría determinado por diversos factores, como la liberalización comercial y políticas arancelarias más abiertas.

⁴ Wilson Peres. Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. Ed. Siglo XXI, CEPAL, México, 1998, p. 468.

⁵ *Ibid.*, p. 419.

⁶ *Ibid.*, p. 420.

⁷ *Ibid.*, p. 421.

Con las condiciones externas que determinaron los cambios en la economía mexicana se definieron las líneas que seguirían las grandes empresas mexicanas para su liderazgo e impulso para su internacionalización. Este camino puede identificarse en varias etapas; la primera va de 1983 a 1987, período en el que las grandes empresas sanearon sus finanzas después de la crisis del 82 y reestructuraron sus actividades para, de esta forma, buscar su liderazgo en medio del ambiente de las reformas económicas. La segunda etapa la podemos identificar de 1988 a 1994 en la que las grandes empresas aunadas a grandes grupos económicos consolidaron su liderazgo en un ambiente de competencia internacional; en este período las grandes empresas mexicanas tuvieron que poner a prueba su capacidad de competencia internacional en términos de precios, productividad, disponibilidad de oferta y acceso a tecnología, financiamiento y la adecuación de su sistema de organización a nuevos estándares de competencia global ante la apertura comercial que experimentó el país.⁸

La estrategia de Cementos Mexicanos (Grupo Cemex) se basó en una lógica, según la cual, para sobrevivir ante la competencia internacional, se debía expandir al mercado mundial; de esta forma, Cemex buscó inversiones directas en mercados externos y se consolidó en el mercado interno con compras o fusiones con la competencia interna; también hizo uso de alta tecnología para su éxito interno y externo. La internacionalización de Cemex comenzó con la compra de empresas cementeras y mezcladoras de concreto al sur de Estados Unidos, después adquirió dos empresas en España con lo que abarcaría 40% del mercado en dicho país y también un prestigio que amenazaba a sus competidores en Europa. Posteriormente compró empresas en Panamá y Venezuela para incursionar en el mercado de América Latina.⁹ Actualmente su expansión se está orientando a China.

En cuanto a la estrategia de Grupo Vitro, especializado en la producción de vidrio, su expansión internacional consistió en hacer alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones con diversas empresas. Destaca la adquisición de la vidriera Anchor Glass en Estados Unidos. Asimismo, se expandió en los electrodomésticos por medio de una alianza con la empresa Whirlpool, de origen estadounidense y junto con Mabe alcanza 80% del mercado mexicano. Por otra parte, Vitro incursionó en la industria química controlando cerca de 49% del conglomerado Celulosa y Derivados (CYDSA). En el sector financiero y continuando con su diversificación, Vitro compró una parte del paquete accionario de Grupo financiero Serfín durante el proceso de privatización.

Tanto Grupo Cemex como Grupo Vitro pertenecen a grupos industriales tradicionales. Sin embargo, entre las reformas que articuló el gobierno mexicano para echar a andar el

⁸ *Ibid.*, pp. 447-448.

⁹ *Ibid.*, p. 460.

liderazgo de sus empresas, se encuentran la estrategia de privatización de las empresas paraestatales, estimulando así la formación de nuevos conglomerados.¹⁰ La mayor expresión de esta situación la podemos encontrar en la venta de TELMEX, la empresa nacional pública y más rentable del país a Grupo Carso, el cual opera en diversos sectores industriales y de servicios con empresas que ocupan posiciones líderes en sus mercados. De hecho, la articulación de la propiedad y el control accionario de TELMEX por parte de Carso fue posible gracias al “apoyo gubernamental, a la asociación estratégica con otros grandes capitalistas, nacionales y extranjeros”¹¹ y, por supuesto a la casa de bolsa Inbursa.

Desde la privatización de TELMEX, Carso estaba consciente de la temporalidad del monopolio absoluto de la telefonía en México; así que, la estrategia del grupo estuvo orientada hacia su consolidación en el plano nacional y a su expansión en el internacional. De esta forma, Carso se subdividió en tres subholdings: 1) Carso Global Telecom, integrada por TELMEX y América Móvil (telefonía celular o móvil), 2) Sanborns y 3) Inbursa. Su estrategia se basó en competir con servicios globales en el sector de telecomunicaciones.¹²

Las estrategias de internacionalización de Carso Global Telecom lo convierten en líder en las telecomunicaciones; basta con observar la participación de América Móvil y de TELMEX como accionistas mayoritarios de diferentes firmas en Latinoamérica:

América Móvil

- Argentina – Compañía de Teléfonos del Interior S.A. (CTI Móvil).
- Brasil – Claro.
- Chile – Smartcom.
- Colombia – Occidente y Caribe Celular S.A. (OCCEL S.A.) (COMCEL).
- Ecuador – Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. (Porta).
- El Salvador – Telecom y Personal.
- Guatemala – Telgua y PCS.
- Honduras – Megatel (Aló).
- Nicaragua – Enitel y Aló.
- México – TELCEL.
- Paraguay – Hutchison Telecommunications Paraguay, ahora CTI.
- Perú – América Móviles Perú S.A. (la marca está aún por ser definida).
- Uruguay – CTI Uruguay.

¹⁰ *Ibid.*, p. 465.

¹¹ Carlos Morera Camacho. El capital financiero en México, límites y contradicciones. Ed. Era, IIE, UNAM, México, 1998, p.199.

¹² *Ibid.*, pp. 221-222.

En el caso de TELMEX, esta empresa compró los pasivos de la empresa AT&T Latin America Corp. para adjudicarse sus filiales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú (que se agregaron a las filiales en Estados Unidos y Uruguay adquiridas con anterioridad).

Como se puede observar, la participación de Carso Global Telecom en el sector de las telecomunicaciones en América Latina y las estrategias para su internacionalización arrojan resultados exitosos después de las reformas que el Estado mexicano implementó para insertarse en una economía de mercado en un contexto de globalización. Por lo tanto, su objetivo fue transitar de una economía cerrada a una abierta y en este mismo sentido, transitar desde una intervención gubernamental fuerte hacia una intervención más reducida.¹³

Sin embargo, el éxito de estos tres grupos (Cemex, Vitro y Carso) no se ha traducido en un agente dinamizador de la economía nacional y sobre todo, no ha incidido “favorablemente sobre la actividad de las restantes empresas en el país y crear un círculo virtuoso de crecimiento económico”¹⁴ y desarrollo al potenciar los vínculos cliente – proveedor con los fabricantes. Pero a pesar de dicha situación, cabría pensar en la implementación de políticas públicas que, por una parte, se apegaran a las nuevas condiciones y reglas de la dinámica del mercado internacional y, por otra parte, ayudaran a fortalecer la relación de las grandes empresas que se internacionalizaron como Cemex, Vitro y Carso Global Telecom con las demás empresas nacionales, elevar la oferta de fabricantes nacionales y generar así, un crecimiento endógeno cuyos resultados se vieran reflejados en un mejor desarrollo económico-social.¹⁵

Con base en lo planteado anteriormente, he formulado las siguientes hipótesis:

1. Las causas internas que se van a identificar con las reformas económicas (liberalización, privatización y desregulación) que México implementó en los ochenta y principios de la década de los noventa, van a ser en respuesta al contexto externo de un modelo internacional de corte liberal, en donde las fuerzas del mercado van a ser determinantes para las relaciones económicas entre los países.
2. Con el ambiente interno y externo imperante, van a surgir en México grandes empresas industriales privadas nacionales como Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso, que en su afán por internacionalizarse, ganar mercados y presencia en mercados globales, van a desarrollar diversas estrategias para posicionarse como líderes en el mercado interno y van a internacionalizarse ganando presencia en mercado globales.

¹³ Judith Mariscal y Eugenio Rivera. “Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales”, Serie Desarrollo productivo, CEPAL, Naciones Unidas, Chile, 2005, p. 15.

¹⁴ Wilson Peres, op.cit., p. 399.

¹⁵ *Ibidem*.

3. El impacto de las reformas económicas que el gobierno implementa van a ser limitadas porque sólo se privilegia a la elite empresarial. Asimismo, se crea una divergencia entre el liderazgo de estas grandes empresas y el resto de la economía nacional, pues los beneficios del crecimiento y liderazgo de dichas empresas no se van a traducir en un dinamismo de la economía nacional.

El presente estudio pretende conseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar las estrategias de internacionalización de Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso.
- ✓ Ubicar la problemática principal dentro del marco de las teorías de las empresas transnacionales.
- ✓ Analizar el contexto histórico de las reformas económicas en México que permitieron el fortalecimiento de los grandes grupos económicos como Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso.
- ✓ Analizar las estrategias particulares empresariales que siguieron Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso para su internacionalización.
- ✓ Contrastar los resultados de la internacionalización de estos grupos con la dinámica de la economía interna y sus niveles de desarrollo.
- ✓ Analizar algunos desafíos a los que pudieran enfrentarse estos grupos económicos.

Debo señalar que el interés que me llevó a realizar la presente investigación surgió de temas de la economía nacional e internacional que analizamos tanto estudiantes como profesores durante la carrera, además de la información que continuamente los medios de comunicación arrojan respecto al tema.

Considero que el actual proceso de globalización ha exasperado el sistema capitalista en donde las fuerzas del mercado han sido protegidas por el propio Estado y esto es importante porque nos ubica en la lógica de las empresas transnacionales como los principales agentes que promocionan la globalización. En el actual contexto de economía internacional de corte liberal, los países subdesarrollados como México se vieron en la necesidad de hacer reformas a su sistema económico y financiero apegándose a un esquema de libre mercado y así incursionar en una economía abierta. Si bien es cierto que dichas reformas ayudaron a empresas como Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso a posicionarse como líderes en el mercado interno, me interesó analizar estas reformas, pero también las estrategias de las cuales se valieron dichas empresas para su internacionalización.

También, me interesó el hecho de que por una parte, estas grandes empresas mexicanas aprovecharon las reformas internas para tener éxito en su incursión en mercados globales, pero por otra parte, me pareció interesante el hecho de que los beneficios de esta

internacionalización no se ven redituados en el desarrollo económico de México, ni en una retroalimentación con otras empresas mexicanas que podrían beneficiarse de la transferencia de tecnología por parte de estas.

Asimismo, mi interés por la internacionalización de las empresas mexicanas es porque considero que el fortalecimiento de las empresas podría ser la semilla del progreso de muchos países, siempre y cuando exista un buen aprovechamiento de lo que ofrece la globalización; pero por otra parte, éstas pudieran ser el detonador de crisis, si las ganancias de la internacionalización no permean a la sociedad. También me interesé por Cemex, Vitro y Carso porque considero a estas empresas como las mejores exponentes de los procesos internos y externos, tradicionales y nuevos, de la internacionalización e incursión en el mercado global de la gran empresa industrial mexicana.

La selección de estos tres grupos tiene una causa; escogí a Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso, porque forman parte de los nueve mayores grupos privados nacionales, son grandes exportadores y se han internacionalizado. Grupo Cemex es una empresa tradicional familiar, aprovechó las ventajas de las reformas económicas, se ha mantenido concentrado en su producto, sigue expandiéndose a otras áreas geográficas y ha logrado un buen prestigio internacional. Grupo Vitro es un grupo tradicional que en su momento de auge llegó a ser líder nacional, se benefició de las reformas económicas; desafortunadamente tuvo complicaciones financieras y de competencia, pero actualmente sigue en la lucha por el mercado, es un gran distribuidor de vidrio de la industria automotriz y de la construcción, incursionó en la industria de electrodomésticos continuando su expansión a Canadá, Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe, mantiene conversiones con empresas líderes en el mundo, etc. La importancia de Grupo Carso y en particular Carso Global Telecom se debe a que este grupo surge de las reformas económicas, es de los nuevos grupos y de los más exitosos actualmente a nivel nacional e internacional, es un grupo diversificado en productos y servicios. Carso Global Telecom ha logrado una gran presencia en Latinoamérica en sus servicios de telecomunicaciones y es un grupo muy fuerte financieramente.

Entonces vemos a dos grupos tradicionales que se internacionalizaron, Vitro que llegó a ser muy fuerte fue declinando, aunque sigue en los mercados, ya no con la fuerza que lo caracterizaba; Cemex sigue creciendo y expandiéndose exitosamente, hasta recientemente en que la crisis de 2008 lo obliga a replegarse; y Carso, que es de los nuevos grupos, actualmente es un gigante en Latinoamérica, especialmente con sus servicios de telecomunicaciones.

Es importante mencionar que este estudio me ayudó a conocer de mejor manera a la empresa transnacional y qué mejor objeto de estudio que las propias empresas mexicanas de gran renombre que a diario vemos o escuchamos de ellas, además de ver las reformas

estructurales que el país formuló desde una perspectiva más completa, ya que el estudio de la realidad internacional fue una herramienta de mucha ayuda para el análisis. Además, quiero mencionar que el presente trabajo me ayudó como internacionalista para mi desarrollo y no dudo que sea de ayuda a otros que se interesen en el tema para darle continuidad en sus estudios de las ciencias sociales.

La metodología de este trabajo comprenderá en el primer capítulo la discusión teórico – conceptual de la empresa transnacional, para lo cual se estudiará su definición, su origen, clasificación y evolución; en este mismo sentido se estudiará a la inversión extranjera directa e indirecta como parte esencial de la empresa transnacional, ya que esto nos va a permitir entender un poco más la internacionalización de las empresas y sus estrategias. Para tener un marco teórico que explique el fenómeno de la empresa transnacional, también se analizarán algunas teorías que nos han proporcionado su perspectiva de dicho fenómeno. Ahora bien, con un concepto teórico – conceptual de la empresa transnacional, el presente estudio enfocará este fenómeno en el marco de los países en desarrollo como emisores de estas empresas.

El segundo capítulo se enfocará al estudio de las reformas económicas que iniciaron en la década de los ochenta; en un primer momento se estudiará la crisis del sistema económico internacional para que después podamos comprender las repercusiones en los países en desarrollo, en este caso la influencia que tuvo en México para que el gobierno tomara las medidas que consideró necesarias. Es en este ciclo de crisis que se analizan las reformas estructurales que el gobierno emprende como parte de un modelo económico liberal y de apertura al exterior. En este contexto los grupos económicos del país se reestructuraron y se beneficiaron con las reformas estructurales que el gobierno aplica en detrimento del resto de la sociedad.

Con una idea clara de la empresa transnacional como un agente importante de la realidad internacional, así como de las condiciones internacionales y nacionales que favorecieron su reestructuración, en el tercer capítulo se estudian a los grupos empresariales mexicanos y sus estrategias de internacionalización en general. Posteriormente el estudio se centrará en las estrategias de internacionalización de cada uno de los grupos, Grupo Vitro, Grupo Cemex y Grupo Carso, para lo cual se tocarán puntos como sus antecedentes, su evolución, su reestructuración, sus tropiezos y la ayuda que el gobierno les proporciona directa e indirectamente para que se convirtieran en auténticas empresas transnacionales.

Finalmente, el presente estudio concluirá con un análisis general del tema para lo cual se realiza una síntesis del mismo, se comprueban las hipótesis y se hace un ejercicio de prospectiva.

1. Las empresas transnacionales. Discusión teórico – conceptual.

En un mundo en el que hay una intensificación de relaciones a escala mundial, de procesos económicos, políticos, culturales y geográficos que convergen bajo un esquema de alcance global y regido por un sistema internacional compuesto por diversos agentes que han exasperado el sistema capitalista, la empresa transnacional es un pilar esencial de esta nueva etapa del capitalismo globalizado.

Definida como una organización económica compleja que se adjudica la propiedad (o parte de la propiedad) de una o varias empresas en países extranjeros a las que denomina filiales,¹⁶ la empresa transnacional se ha convertido en el principal agente del actual proceso de globalización a través de la internacionalización del capital.

Entre las estrategias de internacionalización que las empresas transnacionales han llevado a cabo en su intento por conquistar los mercados mundiales, podemos encontrar los siguientes: el manejo de filiales, la creación de redes, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, subcontrataciones, así como la colocación de acciones y otros valores en los mercados financieros.

Sin embargo, estas estrategias no serían posibles si no se hubieran dado las condiciones económicas, institucionales, tecnológicas y políticas idóneas a nivel internacional, para que las empresas transnacionales incursionaran en la mecánica del mercado mundial. Ahora bien, las transnacionales han atravesado varias fases de desarrollo que van desde sus inicios como monopolios, pasando por la formación de grandes grupos exportadores, hasta llegar a ser una especie de federación de filiales¹⁷ como las conocemos ahora.

Pero es en la década de los ochenta cuando las empresas transnacionales comienzan una expansión muy acelerada debido a una serie de situaciones que les fueron favorables:

- La reducción de costos de comunicación y transporte, gracias a los avances tecnológicos que hicieron posible realizar cálculos y transacciones económicas, lo cual permitió una comunicación más rápida y expansiva.
- La liberalización de los mercados financieros, así como desregulaciones y privatizaciones promovidas por instituciones como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.¹⁸

¹⁶ Antoni Verger. El sutil poder de las transnacionales: lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado, Ed. Icaria, Observatorio de la Deuda en la Globalización, Barcelona, España, 2002, p. 10.

¹⁷ *Ibid.*, p. 14.

¹⁸ Jacques Adda. La globalización de la economía: orígenes y desafíos. Ed. Sequitur, Madrid, 1999, p. 77.

- El proteccionismo que los países de origen de las empresas transnacionales les han proporcionado.

Gracias a estas condiciones, las empresas transnacionales han podido penetrar en los mercados globales, ya que por sí solas son responsables de una gran proporción del comercio internacional y muchas veces éste se da como transacciones entre las propias empresas.¹⁹ Esto nos lleva forzosamente al estudio de la inversión extranjera directa, ya que la realidad ha mostrado que la gran mayoría es llevada a cabo por las empresas, mediante su participación en el capital (acciones) y por medio de instrumentos de deuda. Así, una empresa se hace multinacional a través de la inversión extranjera en el exterior,²⁰ ya que a través de esta vía, es como la empresa transnacional se ha expandido enormemente; ya sea con el control directo del funcionamiento administrativo y gestión de sus filiales, o bien, con la inversión de portafolio.²¹

Con las posibilidades de internacionalización y expansión que tienen a su alcance, las empresas transnacionales se han convertido en un ente complejo que detenta un gran poder a nivel mundial. Simplemente con las privatizaciones, los servicios han quedado en manos de la IED y de las empresas transnacionales²² y si a esto le agregamos la posesión de cada vez mas productos, servicios e información, entonces podremos observar por qué a las empresas transnacionales se les ha considera una especie de federación de filiales, una de las cuales puede hacerse cargo de distintas etapas del proceso de producción o de fabricar diferentes productos complementarios.²³

Además de tener a su disposición una gran cantidad de capital para poder funcionar y moverse en todos los ámbitos, las empresas transnacionales gozan de las tecnologías más modernas, de sistemas de producción más integrados y sobre todo, de una gran influencia en cuestiones que a todos afectan²⁴ directa o indirectamente, pues nadie queda exento de su poder económico, político, social, y cultural. Basta mencionar que estos agentes de la globalización pueden “fijar precios, pueden orientar la innovación tecnológica y la investigación, coordinar la capacidad de los Estados por recaudar impuestos, regular las condiciones laborales, desvirtuar el sistema monetario internacional, alterar los patrones y necesidades de consumo, desestabilizar gobiernos, agotar grandes cantidades de recursos, producir tensiones

¹⁹ Peter Dicken. *Las empresas multinacionales y los estados nación*. Ver <http://www.globalizacion.org/desarrollo/DickenMultinacionalEstado.htm> (Fecha de consulta: 5/11/2007).

²⁰ Juan J. Durán Herrera. *Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional*. Ver www.ucm.es/info/jmas/finemp/duran/duran01.pdf (Fecha de consulta: 7/11/ 2007).

²¹ Alejandra Salas-Porras. “Empresas transnacionales e internacionalización de capital. Convergencias y divergencias en la reflexión teórica y política”, en *Relaciones Internacionales*, No.91, Coordinación de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, enero – abril de 2003, p.41.

²² Adda, *op.cit.*, p. 43.

²³ Verger, *op.cit.*, p. 13.

²⁴ *Ibid.*, p. 34.

internacionales, decidir a quiénes se dan créditos, controlar el acceso a la información y a los recursos naturales, etc”,²⁵ de lo cual se desprende la importancia de estudiar a las empresas transnacionales.

Aunado a lo anterior, la capacidad que tienen estas empresas de influir en las políticas públicas de los países, sus gobiernos y dirigentes, así como por el amparo, validez y apoyo que les otorga el sistema económico internacional, las empresas transnacionales han transformado el lenguaje mismo del mercado mundial.

En el vocabulario de estas empresas es frecuente encontrar términos como competitividad, costos, inversión, publicidad, mercados, etc, pero también es común encontrar términos como el de responsabilidad social.

En resumen, la trascendencia de las empresas transnacionales para el desarrollo ha llevado a que estas se estudien desde diferentes ángulos, tales como sus orígenes, las fases de desarrollo que atraviesan, sus estrategias, impactos, etc. En este capítulo me propongo revisar y discutir las propuestas teóricas y conceptuales más sobresalientes en el estudio de las empresas transnacionales, su evolución e impacto en los países.

1.1. Definición de empresa transnacional.

Como uno de los actores internacionales más importantes en el escenario internacional, con una personalidad jurídica y con una relevancia en la economía mundial, por empresa transnacional o multinacional podemos entender aquella que tiene inversión extranjera directa y que tiene o controla actividades de valor agregado en más de un país.²⁶

Según Dunning, existe una serie de criterios con los que se puede medir el grado en que una empresa es transnacional; a saber:

- El número y tamaño de las empresas subsidiarias o compañías asociadas que controla;
- La cantidad de países en los cuales tiene actividades de valor agregado;
- La proporción global de sus activos, ingresos y el número de empleados que las subsidiarias tienen en el extranjero;
- El grado en el que sus acciones son internacionalizadas;
- El grado en el que sus actividades de valor agregado, como investigación y desarrollo, se han internacionalizado;

²⁵ *Ibid.*, p. 35.

²⁶ John H. Dunning. Multinational enterprises and the global economy. Ed. Addison – Wesley, Gran Bretaña, 1993, p. 3.

- El grado y tendencia en que sus ventajas sistémicas surgen de la influencia de sus gobernantes.²⁷

Otros autores definen la empresa transnacional como “una organización económica compleja en que cierta empresa detenta la propiedad, o una parte de la propiedad, de una o varias empresas en países extranjeros, a las cuales se les denomina filiales”.²⁸

Para el criterio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), una empresa transnacional es aquella que controla una sola filial extranjera equivalente al 10% de su capital.²⁹

Existen sectores en lo que se puede localizar con mayor certeza a las empresas transnacionales; como por ejemplo, el sector energético y automotriz, finanzas, alimentos, telecomunicaciones y electrónica.³⁰ Sin duda alguna en estos sectores hay una gran concentración de capital y no es casualidad que en ellos predominen las empresas transnacionales.

Puesto que hay variedad de criterios y distintos puntos de vista con los que se define una empresa transnacional y no existe una sola definición ampliamente reconocida, en el presente trabajo nos guiaremos por la definición de John Dunning, ya que considera variables muy acertadas y diversas.

1.1.1. Inversión Extranjera Directa e Indirecta

La internacionalización de las empresas no se lograría sin la inversión extranjera, que es prácticamente el medio por el que la mayoría de las empresas opta cuando deciden insertarse en el mercado internacional; por medio de ésta, los gobiernos, empresas o personas físicas, pueden adquirir activos en un país extranjero, ya sea en forma de depósitos bancarios, bonos de deuda pública, valores industriales, etc.

Existen dos tipos de inversión extranjera, aquella que es directa y otra que es indirecta o de portafolio; mientras que por medio de la primera se asume el control y la compra directa de activos como son la tierra, edificios, equipos o plantas productivas;³¹ en la segunda se hacen inversiones de portafolio que no se proponen ejercer control, sino el rendimiento a corto,

²⁷ *Ibidem.*

²⁸ Verger, *op.cit.*, p. 10.

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ Verger, *op.cit.*, p. 11.

³¹ *Idem.*, p. 11.

mediano y largo plazo³² por medio de la compra de títulos financieros. Se entiende entonces, que la inversión extranjera directa se lleva a cabo con base en expectativas de generación de valor económico, a largo plazo y materializadas en actividades empresariales (que generan valor añadido); por su parte, la inversión de portafolio, además de no pretender poseer el control de los activos en que indirectamente se invierte, se fundamenta en tipos de interés reales.³³

Con la inversión extranjera directa (IED) una empresa se convierte en una transnacional al asumir la participación en una o más unidades empresariales ubicadas en el extranjero. De esta forma, muchas empresas distribuyen riesgos financieros (tasas de interés y tipos de cambio) y desequilibrios inflacionarios entre sus filiales.³⁴ Cabe mencionar que la inversión extranjera directa es considerada como una mejor opción de desarrollo a diferencia de la de portafolio, pues esta última al buscar beneficios en corto plazo y al comprar sólo los activos financieros de empresas o personas físicas o gobiernos, crea un clima de mayor inestabilidad, porque los capitales se pueden retirar fácilmente de un país, situación que puede llegar a ocasionar crisis financieras.³⁵

La importancia y despegue de la IED se puede observar a partir de la década de los ochenta (los flujos de IED pasan de un ritmo anual de 50,000 millones de dólares en 1984-1985 a más de 200,000 millones en 1989-1990), puesto que en décadas anteriores ya había grandes empresas que se consideraban transnacionales, todavía no había una gran expansión de éstas. Para muestra, en la década de los 60, Estados Unidos participaba con casi 50% de las Inversiones Extranjeras Directas en todos el mundo, mientras que Alemania y Japón sólo lo hacían con 1.2% y 0.7% respectivamente. Pero para la década de los 90, según estimaciones de la UNCTAD, la participación de Estados Unidos se redujo a 25.4%, y Japón se ubicaba en segundo lugar al tener una participación del 12.4% del total mundial, le seguía Reino Unido con 11.6%, Alemania con 9.2% y Francia con 8.6%; además, comenzaban a surgir grandes empresas de los países en desarrollo de Asia y América Latina.³⁶ Esta situación se debió a una fuerte apreciación de las monedas europeas y japonesas frente al dólar, lo cual impulsa la internacionalización de empresas de estas zonas; a una intensificación de los procesos de integración regional; a programas de privatizaciones en los países en desarrollo y el creciente atractivo de los mercados asiáticos. Asimismo, la década de los ochenta significó una considerable reducción de los costes de comunicación y transporte, además de una generalizada liberalización financiera, lo cual permitió a muchos grupos insertarse en varios

³² Salas – Porras, *op.cit.*, p. 43.

³³ Duran, *op.cit.*, *pass.*

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ Dicken, *op.cit.*

mercados con la simple adquisición de activos, como ya se mencionó anteriormente, y sin necesidad de arriesgarse a crear nuevas unidades de producción.³⁷

Cabe mencionar que la inversión extranjera además de haber crecido espectacularmente, también lo ha hecho a un ritmo tal que han superado el crecimiento de las exportaciones mundiales; esto nos indica que la inversión extranjera directa se ha convertido en una gran fuerza integradora de la economía mundial, superando a su variable principal, que es el comercio, y puesto que las empresas transnacionales son responsables de una gran parte del comercio mundial, han tomado gran importancia³⁸ y relevancia como un agente clave de la economía mundial.

Vista como la más dinámica, la IED representa un vehículo para muchas empresas como el medio idóneo para controlar a otras en el extranjero e integrar así las políticas de precios y de producción con sus propios planes. Para Stephen Hymer, el lado positivo de la IED es que efectivamente, las empresas transnacionales utilizan su acceso a los mercados internacionales de bienes, servicios y capitales, al igual que su acceso a la tecnología, de forma que contribuyen a integrar la economía mundial. Sin embargo, la IED provoca inquietudes porque muchas veces no se realiza a través de pequeñas empresas repartidas por la economía nacional, las cuales podrían ocupar un lugar secundario en su rama de actividad y se comportarían según las reglas de la competencia. Al contrario de lo planteado anteriormente, la IED por lo regular se hace en sectores muy concentrados en los que operan como oligopolios; entonces en estos casos la IED al eliminar la competencia, al concentrar el poder de toma de decisiones, al detentar un gran poder financiero, etc, puede causar serios problemas a la economía nacional de cualquier país;³⁹ entonces el supuesto del beneficio de la IED no aplicaría en estos casos y al contrario, se volvería dañino para el país y su desarrollo.

Uno de los aspectos más relevantes de la IED es la transferencia de tecnología, y es que muchas empresas utilizan la IED para reinventarse en términos tecnológicos y de investigación, para adquirir nuevos conocimientos en técnicas de producción, para ser más eficientes en su sistema operativo, para agilizar trámites y transacciones económicas, etc. En muchos casos, la empresa multinacional que se fusiona con otras, que crea filiales en el extranjero o que hace una alianza estratégica, por medio de IED puede transmitir mayor experiencia en técnicas de producción en serie, mayor experiencia en la compra y venta de productos con gran demanda en el mercado, acceso a la tecnología desarrollada con motivo de nuevas investigaciones, mayor facilidad de financiación, etc. De esta manera, las nuevas

³⁷ Adda, *op.cit.*, pp. 76-78.

³⁸ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

³⁹ Stephen Hymer, Empresas multinacionales: la internacionalización del capital. Traduc. Manuel Fernández López, Ediciones Periferia, Buenos Aires, 1972, pp. 9-10.

empresas resultantes de la fusión, creación o alianza, pueden suministrar bienes a precios más baratos que muchas empresas nacionales, y la IED a su vez aumenta la productividad al transferir de un país a otro la disponibilidad de tecnología y capital;⁴⁰ esto nos deja observar que las nuevas empresas nacen con ventajas evidentes que sus creadoras les transmitieron directamente, lo cual, representa un beneficio mutuo, entre la empresa creadora y la empresa resultante de esa alianza, fusión, etc.

La parte positiva de lo planteado anteriormente es que la empresa multinacional al hacer uso de técnicas más avanzadas así como cualidades de dirección en sus operaciones en todo país extranjero en que tiene presencia, puede facilitar la transferencia de tecnología y capacidad empresarial de un país a otro. Pero no todo es positivo, porque las ventajas y tamaño de la empresa representan una barrera al ingreso de otras en el mercado y, por lo tanto, se debilita la competencia, dando lugar a que muchas obtengan la posición de monopolios u oligopolios;⁴¹ situación que no es benéfica para muchas pequeñas y medianas empresas nacionales que compiten en la misma industria.

Se podría decir que la IED permite a una empresa utilizar sus ventajas al máximo en todos los países en que tiene actividad; sin embargo, este medio no siempre es el menos costoso para difundir y transmitir la tecnología, ni tampoco es la manera más segura de promover el progreso tecnológico. Asimismo, no siempre se da una relación armónica entre los intereses de la empresa y los del país anfitrión; es decir, lo que considera la empresa como la mejor estrategia a seguir a fin de obtener ganancias más altas con menores costos y en el menor tiempo posible, tal vez no concuerde con los intereses del país que recibe a dicha empresa,⁴² y al contrario, ésta se puede volver nociva para el desarrollo del país.

Con sus pros y sus contras, lo cierto es que en varios casos la IED es utilizada por las empresas porque les permite eliminar muchos riesgos y al mismo tiempo proteger su posición competitiva en los mercados y eludir la legislación de los países anfitriones. Para Hymer, lo deseable sería implantar medidas restrictivas a la IED a fin de promover el progreso tecnológico y proteger a las empresas nacionales que se encuentran marginadas e impulsar en éstas la investigación y el desarrollo tecnológico, para no depender de empresas extranjeras para obtener estos recursos.⁴³

Con la literatura analizada anteriormente, finalmente hago énfasis en que el estudio de las empresas transnacionales es sinónimo de inversión extranjera (ya sea directa o indirecta).

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 21-22.

⁴¹ *Ibid.*, p. 22.

⁴² *Ibid.*, p. 24.

⁴³ *Ibid.*, pp. 24-26.

Pero, como ya se mencionaba, la inversión extranjera directa es preferida por los gobiernos, puesto que por medio de ésta, no sólo los capitales financieros (recursos propios y deuda) y capitales físicos (maquinaria y equipos) se transnacionalizan, sino también los capitales de índole comercial (marcas, nombres comerciales y todo lo que tenga que ver con el marketing internacional, así como la conexión con otros mercados), de índole tecnológico (patentes y enlaces con procesos de producción de alta tecnología) y de ámbito empresarial (estrategias, gestión y dirección, así como capacidades organizativas).⁴⁴ Esto evidentemente deja más beneficios al país receptor de dicha inversión.

1.1.2. Origen y evolución de las empresas transnacionales.

Puesto que los diferentes agentes económicos han comerciado entre sí desde hace mucho tiempo a través de las fronteras nacionales, la empresa enfocada al campo internacional no es un fenómeno nuevo.⁴⁵ Sin embargo, como no hay una fecha exacta en la que se pueda especificar el nacimiento de la empresa transnacional, lo que si se puede decir es que la evolución de la empresas transnacionales la podemos ubicar con el proceso de internacionalización de la economía.⁴⁶

Así por ejemplo, se puede identificar a las primeras empresas transnacionales con la etapa del capitalismo mercantilista (1600 – 1700), cuando los monopolios controlaban las importaciones de metales preciosos y demás materias primas de las colonias europeas. En esta primer etapa el interés de las empresas se centraba en la acumulación de capital.⁴⁷

Una segunda etapa la podemos localizar con el capitalismo industrial que va de 1770 a 1890 aproximadamente cuando estas empresas ya entradas en la Revolución Industrial se dedican a exportar productos manufacturados. En la tercera etapa, que va de 1890 a 1945 aproximadamente, y con el desarrollo de lo que Verger llama capitalismo financiero, nace la empresa transnacional moderna, como la que hoy conocemos, aquella con una casa matriz y copias de ella, a las que se les conoce como las filiales.⁴⁸

La última etapa se asocia directamente con el capitalismo globalizado que va de la mitad del siglo pasado a la actualidad. En dicha etapa las empresas se vuelven complejas, ya que se da una transnacionalización de las empresas en la producción, comercialización y finanzas, lo que aunado a una gran concentración de capital y poder político, da como resultado una empresa transnacional mucho más compleja que en la etapa anterior. Se habla de una especie

⁴⁴ Durán, *op.cit.*, p. 31.

⁴⁵ John H. Dunning. Empresa multinacional: antecedentes. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976, p. 15.

⁴⁶ Verger, *op.cit.*, p. 14.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ *Ibidem*.

de federación de filiales en la que no basta que haya una casa matriz y sus filiales en el extranjero; en esta etapa, la empresa ha crecido tanto que cada filial se va a encargar de diferentes etapas del proceso de producción o incluso, de fabricar productos totalmente ajenos entre sí.⁴⁹ Su evolución de volvió compleja hasta convertirse en un agente internacional de gran importancia en la toma de decisiones a nivel internacional.

1.1.3. Clasificación de las empresas transnacionales.

Así como hay diversos criterios para definir a las empresas transnacionales, también los hay para clasificarlas. Entre los criterios más importantes encontramos aquellos que las clasifican de acuerdo a:

- a) **El proceso de integración:** Existe un fin común al cual las subsidiarias tienen que llegar, cada una con un rol asignado;
- b) **Por el nivel de integración de las operaciones transnacionales:** Aquí encontramos a la empresa multinacional, a la empresa internacional y a la global. La primera se caracteriza por poseer un grupo de subsidiarias que se manejan de forma independiente y responden a los mercados locales, con un país de origen (que casi siempre es donde se localiza la casa matriz) y del que proviene la fuerza competitiva de la empresa; se conduce como una “federación descentralizada de actividades, cuyas operaciones mundiales se organizan como una cartera de negocios nacionales, y en la que cada unidad nacional tiene un grado esencial de autonomía; cabe mencionar que este tipo de organización empresarial es característico de grandes empresas multinacionales europeas”.⁵⁰ La segunda se caracteriza por tener una organización, coordinación y control más formal por parte de la casa matriz sobre sus filiales en el extranjero, muchas de las empresas estadounidenses de las últimas décadas presentaban esta estructura.⁵¹ El último tipo de empresa se distingue por una mayor integración gracias a la formación de alianzas estratégicas, y redes de cooperación con firmas grandes con ventajas competitivas⁵²; su estructura es muy centralizada y concede poca autonomía para sus filiales en el exterior, esta organización ha sido muy común entre muchas empresas japonesas, particularmente cuando éstas comenzaban su etapa de internacionalización.⁵³
- c) **Los periodos en el desarrollo de los negocios internacionales:** Existen tres periodos de acuerdo a los cuales se puede localizar a tres tipos de empresa; el que va de 1920 a 1950 y donde se encuentra a la empresa multinacional, de 1950 a 1980

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

⁵¹ *Ibidem.*

⁵² Salas – Porras, *op.cit.*, pp. 44-46.

⁵³ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

donde predomina la empresa global simple y el de 1980 a la actualidad donde nace la empresa transnacional o global compleja;

- d) La capacidad de respuesta estratégica:** Clasifica la empresa multinacional como aquella con capacidad de respuesta eficiente. La empresa global como la que responde a una estandarización de productos y la empresa internacional como aquella que transfiere conocimiento a través de la organización;
- e) La estructura:** Aun cuando algunos aspectos de la organización tradicional de una empresa transnacional subsisten, por ejemplo el hecho de que la casa matriz controle a sus filiales, es evidente que se ha producido un cambio en la estructura de la transnacional, ya que ésta ha llegado a adquirir el aspecto de una red. En la estructura de red se presenta una relación más horizontal de la casa matriz con las filiales, a las que se da más autonomía, a la vez que existe más comunicación entre éstas para lograr una mayor integración y estandarización. Otro aspecto que se presenta en la estructura red es la tendencia a subcontratar pequeñas y medianas empresas que tienen costos de producción bajos y que por lo tanto representan un gran ahorro para las grandes empresas que las contratan en fases particulares de la cadena productiva. Asimismo se intensifican las alianzas estratégicas.⁵⁴

Por todas las características descritas anteriormente, la empresa transnacional con estructura de red posee grandes ventajas competitivas, puesto que cuenta con la información necesaria para organizar los mercados a su favor. Además, con todas las facilidades que la tecnología de la comunicaciones brinda hoy en día, las empresas multinacionales – red, poseen un mayor grado de coordinación en sus transacciones internacionales. El grado de evolución de estas empresas – red ha llegado al punto de que las dimensiones geográficas pierden relevancia, pues éstas entran y salen de los países con una gran facilidad, trastocan diversos intereses⁵⁵ y su influencia en la política de los países es tal que imponen sus condiciones a los gobiernos.

Asimismo, la importancia de la empresa – red es cada vez mayor, al ser considerada como la nueva forma organizativa de la economía mundial, puesto que es capaz de generar conocimiento así como de procesar información con eficacia, puede adaptarse a los cambios que detone la economía global, es bastante flexible ante los cambios tecnológico e institucional; es innovadora, etc.,⁵⁶ por lo tanto, no es de extrañar la relevancia que esta empresa ha adquirido en los últimos tiempos a nivel mundial.

⁵⁴ Salas – Porras, *op.cit.*, pp. 44-46.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 46.

⁵⁶ Carmen M. León Segura. "De la empresa transnacional a la empresa red", en *Economía y Desarrollo*, No2, Vol129, Universidad de la Habana, Cuba, junio-diciembre de 2001, p. 92. Ver http://www.dict.uh.cu/rev_eco.des_2001_no2.asp (Fecha de consulta: 10/11/2007).

Cabe mencionar que la empresa-red, como una forma de organización empresarial, está tomando fuerza en los contextos institucional y cultural en Europa y Estados Unidos. Además, la composición de las redes empresariales que se están formando en todo el mundo están influenciadas por las características nacionales de las sociedades en las que se instalan; esto significa que la empresa-red cada vez más se hace internacional y sus actividades dependerán de la interacción de la estrategia global de la red y los intereses nacionales y regionales de sus componentes, en los cuales, es el capital transnacional en forma de monopolio, el que predomina.⁵⁷

1.1.4. Condiciones que explican y que favorecen la internacionalización de las empresas.

Puesto que el origen y evolución de las empresas transnacionales lo podemos asociar con las etapas de la internacionalización de la economía y por supuesto del capitalismo, parecería fácil decir que las empresas buscan internacionalizarse con el objetivo maximizar sus beneficios; sin embargo esta respuesta es muy general dado que el objetivo ha sido el mismo todo el tiempo.

Detrás de ese interés por maximizar sus beneficios podemos ver que una empresa crea intereses en el extranjero con el fin de explotar o proteger una ventaja económica de sus competidores en el mercado. Dicha ventaja puede ser manejada y explotada de mejor manera con el establecimiento de una subsidiaria en el extranjero; y es que en un mundo de competencia imperfecta, se tienen que buscar los mayores beneficios y ganancias con el menor costo posible y si el establecimiento de una subsidiaria en el extranjero puede evitar las barreras al comercio y así ahorrarse transporte y cuotas, entonces no hay duda que la empresa se internacionalizará.⁵⁸

Para Stephen Hymer una empresa se internacionaliza porque la competencia impulsa a reinvertir continuamente su ganancia y a extender su mercado como medio de autoconservación. Además, tomando en cuenta que el sistema crediticio une los capitales individuales y estimula nuevos incrementos en su tamaño, éste representa un poderoso mecanismo de acumulación, por encima del de la empresa individual. Así, las fuerzas del mercado que actúan en escala mundial, llevan a las corporaciones y al capital a internacionalizarse;⁵⁹ siendo la internacionalización solo un paso más de la dinámica de dichas fuerzas.

⁵⁷ *Ibid.*, pp. 95-96.

⁵⁸ Dunning, *Empresa multinacional.....op.cit.*, p. 24.

⁵⁹ Hymer, *op.cit.*, p. 146.

Existen otras razones por las que las empresas encuentran atractivo internacionalizarse, como las siguientes:

- Una vez que el mercado nacional ha sido saturado, los nuevos mercados ofrecen nuevas oportunidades a las empresas para seguir creciendo;
- Las dificultades que muchas veces se encuentran para competir en mercados que se abastecen sólo por medio de las importaciones;
- La practicidad de tener las materias primas cerca del lugar en donde se procesan;
- Menores costes salariales, flexibilidad laboral y medioambiental que muchos países subdesarrollados ofrecen;
- Tratos fiscales y demás facilidades que muchos gobiernos ofrecen a las empresas con tal de que éstas se instalen en su país;
- El imperativo de la división internacional del trabajo que rige en el actual modelo de producción.⁶⁰

Ahora bien, cabe destacar que la concentración de las empresas, junto con su poder y dinero, y el hecho de que éstas se internacionalizan y por lo tanto se vuelven transnacionales, es una mecánica proveniente de la competencia que existe en un mercado globalizado; por lo tanto, se puede decir que la transnacionalización y expansión de las empresas responde a una doble lógica: por una parte responde a ambiciones de crecimiento y expansión como cualquier empresa que quiere ser competitiva en los mercados, lo cual se podría denominar como mecanismo ofensivo; por la otra parte, responde a la necesidad y obligación de crecimiento de toda empresa que no desea ir a la quiebra ni ser comprada por otra empresa en un mercado muy competitivo, a lo cual se le puede llamar mecanismo defensivo.⁶¹

1.1.5. Regulación de las empresas transnacionales.

Como se pudo apreciar anteriormente, hay muchas razones por las cuales muchas empresas deciden internacionalizarse; sin embargo, cabe mencionar que existe una serie de circunstancias que de forma directa o indirecta favorecen a las empresas para lograr exitosamente esta internacionalización.

Para empezar, y a consideración de Tolentino, a diferencia del comercio internacional y de los asuntos monetarios internacionales, donde el Sistema Bretton Woods impuso un conjunto de normas, así como un marco institucional internacional materializado en la forma del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), del FMI (Fondo

⁶⁰ Verger, *op.cit.*, p. 21.

⁶¹ *Ibid.*, p. 22.

Monetario Internacional) y del BM (Banco Mundial), este sistema no proveyó una estructura institucional internacional para las empresas transnacionales, y tampoco ha surgido un grupo de normas establecidas globales que regulen a estos agentes económicos, a pesar de un largo proceso de construcción de normas internacionales desde 1948.⁶² Y es que después de la Segunda Guerra Mundial los flujos de inversión extranjera se aceleraron a un ritmo alto gracias a las políticas de liberalización del comercio y flujos financieros promovidos por el propio Sistema Bretton Woods;⁶³ entonces nos encontramos que las empresas transnacionales y por consiguiente, la inversión extranjera, forman parte del plan de este sistema, por la tanto, y como veremos mas adelante, su regulación ha sido muy difícil, irregular y no ha sido global.

Como ya veíamos anteriormente, el incremento, poderío y expansión de las empresas transnacionales ha crecido enormemente, así como su habilidad de cambiar constantemente de actividades y recursos de una locación a otra, tomando ventaja de los diferentes estándares de inversión entre los países. Esto ha conducido a muchos gobiernos a adoptar una legislación pertinente para acordar el control de las transnacionales;⁶⁴ sin embargo, la legislación nacional suele ser inadecuada para un verdadero control de éstas, e incluso, muchas veces se tiende a que las élites de poder de muchos países se asocian con el capital trasnacional, por lo que la regulación de dichas empresas no es sólida.

Pero así como en el nivel nacional ha habido intentos por regular a las empresas transnacionales, también a nivel multilateral e incluso internacional han existido muchos acuerdos con este propósito; sin embargo, Tolentino señala que si bien es cierto que hay esfuerzos tanto a nivel nacional, multilateral e internacional, por regular a estas empresas así como a la inversión extranjera, también es cierto que el marco de regulación difiere mucho entre los tres niveles en cuanto a los asuntos particulares que tratan, también difieren en foros donde se negocia, la forma legal, etc. De aquí la necesidad del establecimiento de una legislación transnacional que responda y encare los acuerdos y estándares internacionales en la regulación y tratamiento de las inversiones extranjeras y de las empresas trasnacionales, para que así se garantice un clima estable de inversión, previsibilidad y transparencia para los países.⁶⁵

Tolentino plantea que se pueden identificar tres etapas para el establecimiento de un marco legal internacional respecto a las transnacionales. La primera se ubica desde la mitad

⁶² Tolentino Estrella. "Transnational rules for transnational corporations: what next? En: Jonathan Michie and John Grieve Smith. Global Instability: the political economy of world economic governance. Ed. Routledge, London, 1999, p.172.

⁶³ *Ibid.*, p. 171.

⁶⁴ *Ibidem.*

⁶⁵ *Ibid.*, p. 172.

de los 40 hasta la década de los 60; la segunda abarcó toda la década de los 70 y la última etapa cubre las décadas de los 80 y 90.

La primer etapa Tolentino la nombra de control, protección y promoción; y es aquí cuando inician los intentos para establecer las normas internacionales en inversión extranjera y esto nace de las necesidades e intereses de los países del Tercer Mundo que recién se habían independizado para incrementar su poder de negociación frente a las transnacionales. De hecho, el Estatuto de Habana elaborado en 1948 representó el primer esfuerzo para establecer un marco de gobernancia internacional de la inversión extranjera en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial; dicho estatuto, además de proponer el establecimiento de una Organización de Comercio Internacional para manejar una línea completa de asuntos concernientes al comercio mundial, contiene estipulaciones que proponen un balance entre la protección a los inversionistas con una correcta gestión.⁶⁶

Estos mismos países se dieron a la tarea de elaborar un repertorio de reglas que agregaron a la Doctrina Calvo, la cual formó las bases para el trato de los inversionistas extranjeros en muchos de los países latinoamericanos. Asimismo, los países recién independizados forman en Naciones Unidas un foro para luchar por el principio de igualdad de derechos y la autodeterminación de la gente, puesto que pretendían tener el control de sus propios recursos, de sus asuntos económicos y áreas tecnológicas estratégicas, comercio e inversión. Las medidas que tomó Naciones Unidas se plasmaron en la resolución 626 que les da a los Estados el derecho para ejercer su soberanía y propias leyes en sus economías. Por su parte, en 1961 la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) adoptó el Código de Liberación y Transparencia de Operaciones y en 1965 el Banco Mundial en la Convención Internacional para la Resolución de Controversias de Inversión, estableció un foro multilateral en el que se pretendía la conciliación y resolución de controversias entre los inversionistas extranjeros y los países anfitriones.⁶⁷ Sin embargo, la elaboración de estos principios precipitaron el intento de los países exportadores de capital a elaborar estándares internacionales para proteger su inversión en contra de los riesgos de las nacionalizaciones.⁶⁸

La falta de una legislación global para el control de las transnacionales y para la resolución de controversias entre los inversionistas extranjeros y el país anfitrión, llevó a que el trato con las transnacionales se llevara a cabo por acuerdos bilaterales de inversión.

La segunda etapa que abarcó toda la década de los 70 se le conoció como la era del control de las transnacionales, ya que el poder e influencia de éstas sobre el desarrollo de los

⁶⁶ *Ibid.*, p. 173.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 175-176.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 177.

países condujo al avance en los estándares internacionales en varios foros multilaterales y en organizaciones no gubernamentales. Así, una gran cantidad de estándares fue elaborada para definir las responsabilidades de las transnacionales y para que los países consideraran las relaciones laboral e industrial, prácticas restrictivas de negocios, pagos ilícitos y transferencia de tecnología.⁶⁹

La evolución de normas internacionales para la gestión de las transnacionales comienza con los avances de los países en desarrollo, siguiendo a estos los países desarrollados, los foros multilaterales y las organizaciones no gubernamentales.⁷⁰ Cabe mencionar que la intención por controlar a las transnacionales estuvo sustentada por ideas marxistas e ideas radicales, las cuales, argumentan la extensa dominación de las transnacionales sobre la sociedad y el Estado, lo cual lleva a la dependencia, explotación laboral e imperialismo.⁷¹ La influencia de estas ideas se vieron reflejadas en los esfuerzos por hacer códigos de conducta para las transnacionales.

De los trabajos que destacaron se encuentra el Pacto de la Ansea en 1970, donde los países miembros elaboraron códigos para controlar la gestión de las transnacionales, la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. En el marco de la OCDE, la elaboración de estándares de regulación para las transnacionales buscó establecer un estándar para los derechos y obligaciones de las transnacionales y gobiernos; de esta manera, en 1976 la OCDE adoptó la Declaración sobre Inversiones Internacionales y Empresas Multinacionales, y aunque ésta no tuvo aplicación legal, sí representó un conjunto de recomendaciones de sus estados miembros para la operación de las transnacionales en sus países; esto incluía fomentar actividades positivas de estas empresas, las cuales podían contribuir al progreso en las actividades económicas y sociales, así como minimizar y resolver las dificultades que sus actividades pudieran suscitar.⁷²

Naciones Unidas elaboró el Código de Conducta para las Transnacionales con la resolución 3201, el cual fue elaborado con estándares para controlar la gestión de las transnacionales; sin embargo, las divergencias entre los intereses de los países miembros persistieron y el código quedó en calidad de recomendación.⁷³ Hay que tomar en cuenta que muchas de las decisiones de Naciones Unidas se ven influenciadas por los intereses de la OCDE.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 178.

⁷⁰ *Ibidem.*

⁷¹ *Ibidem.*

⁷² *Ibid.*, p. 178-179.

⁷³ *Ibid.*, p. 181.

Pero la necesidad por regular a las transnacionales en esta década también fue manifestada en las iniciativas de organizaciones no gubernamentales, y en particular en la Cámara Internacional de Comercio y en la Confederación de Uniones de Libre Comercio. Los esfuerzos de estos organismos se derivaron de su insatisfacción con los códigos producidos en otros lados y particularmente por la necesidad de influenciar en la negociación de códigos seguros.⁷⁴

La última época, que abarca los 80 y 90, se caracterizó por promocionar y proteger a las transnacionales. La agenda que prevaleció en estas dos décadas se enfocó a la búsqueda de normas internacionales para promocionar o facilitar la expansión de la inversión extranjera directa.⁷⁵ Cabe mencionar que en esta época, las organizaciones gubernamentales, tales como la Organización Internacional del Consumidor y la Organización Mundial de la Salud, demandan estándares de calidad a las transnacionales y al medio ambiente.

Pero el giro que se dio de un control a una promoción respecto a las transnacionales, lo encontramos en la liberalización de sistemas regionales y en el establecimiento de un nuevo marco de cooperación e integración a nivel regional, lo cual facilitó el comercio entre los bloques regionales que se formaban;⁷⁶ con sus propias estructuras de reglas en cuanto al comercio; por lo tanto, dichos bloques negociaron en un mismo lenguaje con las transnacionales.

Hoy en día podemos ver que no existe un Código Global que regule la conducta de las transnacionales y al contrario, su poder e influencia se ha incrementado y expandido por todo el mundo. Si bien es cierto que existieron esfuerzos por controlar su gestión, como pudimos apreciar, éstos no prosperaron y los que existen se encuentran en calidad de recomendaciones, o solo a nivel regional, pero a falta de un carácter legal y de obligatoriedad internacional, las empresas transnacionales seguirán conduciéndose con sus propias reglas. Pero además de la falta de reglas globales para el control de las transnacionales, existen otros factores que han favorecido la expansión de estas empresas.

Por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio muchas veces considera que las empresas de los países desarrollados tienen mayor facilidad para acceder a los mercados de los países en desarrollo. Por otra parte, las políticas asociados con el Consenso de Washington (garantizar el derecho de propiedad, retirada del Estado en materia económica, promoción del sector privado, atracción de inversión extranjera directa y liberalización financiera y comercial, promoción de desregulaciones, el establecimiento de tipos de cambio

⁷⁴ *Ibid.*, p. 182.

⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁶ *Ibid.*, p. 183.

competitivos, promoción de la privatización del Sector Público, disciplina presupuestaria y fiscal, austeridad en el gasto público) obligan a los países que deseen recibir un préstamo o cancelar parte de su deuda externa a adoptarlas, y esto lo hacen por medio de los Planes de Ajuste Estructural (PAE's) diseñados por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional,⁷⁷ y que prácticamente son una misma receta para todos los países, sin importar su situación económica, política o cultura.

A consecuencia de estas políticas, se ha dado una gran ola de privatizaciones de empresas y el cambio de empresas públicas en privadas, lo cual, a traído como consecuencia que las nuevas empresas privadas se concentren en unas cuantas manos. Además, los PAE han ocasionado en muchos países en desarrollo que los gobiernos privaticen las empresas estatales para seguir con los créditos que el FMI y el BM les proporcionan.⁷⁸

Por su parte, el Acuerdo Multilateral de Inversiones que comenzó a acordarse en el marco de la OCDE en 1995 y que fue suspendido en 1998 gracias a una campaña de la sociedad civil, contemplaba que a las empresas que llegaran a invertir en un país no se les podía obligar a contratar trabajadores locales, usar materiales de producción nacionales y a mantener las inversiones en un mínimo de tiempo. Asimismo, dicho acuerdo proponía que los gobiernos no podían expropiar al inversionista, además cualquier ley que protegiera a los trabajadores o al medio ambiente se consideraba como una expropiación al afectar las ganancias de las empresas. Por último, también se contemplaba que las empresas podían demandar a los estados por pérdidas provenientes de cortes eléctricos o huelgas.⁷⁹

A pesar de que dicho Acuerdo fue suspendido, en la práctica, en muchas negociaciones entre empresas y gobiernos (sobre todo de países en desarrollo) se contemplan estas cláusulas.⁸⁰

Otra situación que favoreció a las empresas transnacionales fue el llamado Global Compact propuesto por Kofi Annan el 25 de julio del 2000, programa que según Annan proporcionaría a los mercados un rostro mas humano pues lograría un acercamiento entre instituciones, mercado, estado y sociedad civil. Según la UNCTAD, este programa ayuda a entender de mejor forma la naturaleza de las empresas transnacionales y su contribución al desarrollo y crearía un clima favorable a la inversión internacional. Para muchos el Global Compact es un pacto simbólico entre el Estado y las empresas transnacionales, las cuales, aunque muchas veces violan derechos humanos o convenciones internacionales sobre medio

⁷⁷ Verger, *op.cit.*, pp. 24-25.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 25.

⁷⁹ *Ibid.*, pp. 26-27.

⁸⁰ *Ibidem.*

ambiente, se lavan el rostro con la ONU, mientras ésta se beneficia de las aportaciones de dichas empresas para los diversos programas que maneja.⁸¹

Para finalizar con las condiciones que favorecen a las empresas transnacionales, toca el turno al Derecho Internacional, y es que no existe una jurisdicción internacional con la suficiente competencia para juzgar a las personas jurídicas privadas, como las transnacionales. A lo mucho que llegan estas empresas es a adoptar códigos y acuerdos éticos de adscripción voluntaria; tal es el caso de las líneas – guía para las Empresas Multinacionales de la OCDE o el Código de Conducta Europeo para las empresas europeas operando en países en vías de desarrollo (FOEI).⁸²

Parece ser que las condiciones internacionales que favorecen a las empresas en su labor de internacionalizarse han motivado aun más a estas a salir al mercado internacional, a expandirse y aprovechar las facilidades que se les ha dado directa o indirectamente.

1.1.6. Estrategias de Internacionalización.

La UNCTAD a través del World Investment Report (1994) considera que las estrategias que las empresas utilizan para su internacionalización están contribuyendo a un cambio cualitativo en la naturaleza y en el grado de integración internacional dentro del conjunto de la economía mundial. Es así que ante un sistema de producción integrado a nivel internacional, aunque de manera geográfica y sectorialmente desigual, las estrategias de las empresas multinacionales subyacen a este cambio.⁸³

Existen diferentes vías por las cuales una empresa se puede internacionalizar, entre estas podemos encontrar el establecimiento de filiales, medio por el cual la empresa puede obtener una posición mundial en determinado producto o servicio, superar a la competencia y también defenderse de importaciones con amenaza de dumping.⁸⁴ Esta estrategia supone que las filiales son réplicas miniaturizadas de las operaciones del país de origen de la empresa matriz, aunque no tienen responsabilidades en el plano financiero ni de investigación y desarrollo.⁸⁵

Otro medio por el cual una empresa se internacionaliza es con la colocación de acciones y otros valores en los mercados extranjeros. Dicha estrategia requiere de refinados sistemas de información y comunicación con los diferentes agentes (inversionistas, banca, corredores de

⁸¹ Verger, p. 28.

⁸² *Ibid.*, p. 30.

⁸³ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

⁸⁴ Salas – Porras, *Estrategias de las empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 134.

⁸⁵ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

bolsa, casas de bolsa, instituciones financieras gubernamentales, etc.) que interfieren en las transacciones financieras. Asimismo, las empresas utilizan la creación de redes de distribución o comercialización para internacionalizarse, ya que dichas redes les permiten promover y comercializar sus propios productos.⁸⁶

Cabe mencionar que gracias al alcance geográfico y potencial de las empresas transnacionales, sobre todo las empresas oligopólicas de industrias como el automóvil y la electrónica, éstas ampliaron y mejoraron su capacidad para producir economías de escala en la distribución y en la producción, así como en la búsqueda de fuentes de bajo costo; por lo que surgieron las estrategias de internacionalización de las empresas transnacionales llamadas de “integración simple”, en donde se puede identificar un grado sustancial de especialización funcional entre las diferentes partes de la empresas transnacional, misma que aumentó los flujos de productos intermedios y de servicios.⁸⁷

Entre otras estrategias de internacionalización, destacan las alianzas estratégicas por medio de las cuales dos o más empresas comparten recursos con el fin de incrementar su ventaja competitiva.⁸⁸ Estas alianzas estratégicas representan redes empresariales complejas y constituyen una de las formas para compartir riesgos y beneficios.⁸⁹ Cabe mencionar que de la alianza estratégica puede surgir una *Joint – Venture*, la cual es una nueva empresa creada y *gestionada* por las corporaciones que se juntan y alían, teniendo como fin ultimo una misma actitud y una misma cultura en dicha empresa.⁹⁰

Otro medio que las empresas eligen para emprender el camino de la internacionalización son las fusiones; por esta vía una empresa puede combinar sus activos y operaciones con otra para establecer una nueva entidad, cuyo control lo detente un equipo integrado por ambas. Ahora bien, las fusiones se pueden realizar por tres medios distintos. El primero se le conoce como *integración horizontal*, lleva a que dos empresas parecidas o que se dedican al mismo sector se fusionen; dicha fusión les permite a las empresas compartir costes como el marketing, la publicidad, la investigación, la difusión, etc. El segundo medio es una *integración vertical*, y es cuando dos empresas que se dedican a diferentes etapas de la producción de un mismo producto se unen para crear una sola empresa; esta nueva entidad que cumple con el perfil de las economías de alcance, cuenta con un mayor dominio sobre la totalidad del proceso productivo. El ultimo medio es una *integración diversificada*, medio por el que se establece una asociación de diversas empresas que se dedican a actividades no muy afines entre sí; se trata de los llamados conglomerados, los cuales, al mismo tiempo que permiten

⁸⁶ Salas - Porras, *Estrategias de las empresas mexicanas.....* *Ibíd.*

⁸⁷ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

⁸⁸ Verger, *op.cit.*, p. 15.

⁸⁹ Dicken, *op.cit.*, *pass.*

⁹⁰ Verger, *op.cit.*, p. 15.

reducir riesgos también permiten obtener gran solidez financiera con la acumulación de activos, así como con el control que tienen sobre diferentes sectores de la economía,⁹¹ en diferentes países y mercados de todo el mundo.

Además de los beneficios ya mencionados que proporcionan las fusiones, cabe destacar que éstas facilitan la reestructuración (o consolidación de activos), evitan duplicar funciones con lo cual se perdería tiempo y dinero, y permiten disminuir la cantidad de mano de obra, infraestructura o personal directivo. Incluso estas empresas llegan a subcontratar a otras a precios muy bajos para que se ocupen de actividades consideradas no estratégicas; muchas de estas subcontrataciones se hacen en el sector textil y de montajes, y por lo regular se hacen con empresas de países subdesarrollados aprovechándose de las desigualdades salariales y laborales. Lo que sucede a menudo con las subcontrataciones es que lo que se ahorra con éstas se destina a la publicidad para vender la marca.⁹² Hoy en día los medios de comunicación son los que prácticamente venden a millones de personas en todo el mundo, todos los días y se valen de toda una estrategia de marketing increíble que llega a todas las masas, fomentando a cada minuto el consumismo; es por ello que las grandes empresas gastan inmensas cantidades en promocionar la marca con diversos spots publicitarios, aunque el producto sea fabricado o ensamblado en diferentes partes del mundo.⁹³ Esto nos muestra que lo que interesa hoy en día es la marca cuya producción pasa a un plano secundario.

Todas las estrategias mencionadas han creado enormes empresas multinacionales en todo el mundo, y el poder de éstas les permite fijar precios sin miedo a la competencia, bajar los precios para acabar con la competencia o bien, disminuir la producción para aumentar los precios⁹⁴ y verse beneficiados de todos modos. Su poder es tal, que muchas empresas multinacionales establecen sus condiciones a muchos países (por lo general países subdesarrollados) donde llegan a establecerse.

1.2. Enfoques y perspectivas teóricas.

La venta de productos y servicios en mercados extranjeros, la creación de activos estratégicos (capital humano, capacidad directiva y comercial, desarrollo tecnológico) así como el abastecimiento de diversos recursos (naturales y financieros), han motivado cada vez más a las empresas a emprender la carrera por internacionalizarse.⁹⁵ Dada la importancia que estas empresas han adquirido al erigirse en uno de los agentes más importantes para la economía

⁹¹ *Ibid.*, p. 16.

⁹² *Ibid.*, p. 17-18.

⁹³ *Ibidem.*

⁹⁴ *Ibidem.*

⁹⁵ Juan José Durán Herrera * Catedrático de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Madrid, p. 12, ver:

www.ucm.es/info/jmas/finemp/duran/duran01.pdf (Fecha de consulta: 7/11/2007).

internacional y representar un objeto de estudio para las ciencias sociales, algunos estudiosos tratan de explicar su comportamiento a través de la formulación de teorías, que además de revelar la importancia de dichas empresas, también tratan de explicar su expansión a los mercados extranjeros.

A mediados del siglo pasado se dio una fuerte oleada de IED estadounidense dirigida a Europa Occidental y Canadá y con posterioridad a otros países, centrada en el sector manufacturero; dicha situación comienza a ser analizada, y entre los primeros trabajos destaca el libro publicado por John Dunning en 1958 acerca de las inversiones de Estados Unidos en el sector manufacturero británico. A pesar de que el trabajo de Dunning destacaba el tema de la IED, no era suficiente desde el punto de vista teórico, ya que establecía cuestiones prácticas sobre inversiones directas y empresas concretas, planteándose una limitación teórica desde el inicio.⁹⁶ La realidad mostraba que la IED no solo transfería recursos financieros sino también otros que eran importantes para la generación de valor añadido, lo cual dejaba ver el vacío teórico al respecto.⁹⁷

Se podría decir que en 1960 comienzan los trabajos que se esfuerzan por dar una explicación teórica a los hechos que acontecían en la economía mundial, particularmente en materia de IED; entre estos destaca el trabajo de Stephen Hymer, con su tesis doctoral publicada en 1976 titulada *The Internacional Operations of Nacional Firms: A Study of Direct Investment*, en el que se centra en las actividades de valor añadido que las empresas realizan en otros países, analizando de esta manera los factores como la titularidad de los derechos de propiedad, economías de escala, acceso privilegiado a los mercados y costes absolutos que protegen las ventajas monopolísticas de la empresa.⁹⁸

1.2.1. La Teoría de la Firma.

Los estudios de Hymer nos llevan a una de las teorías más relevantes que explican la internacionalización de las empresas; se trata de la **Teoría de la Firma**, la cual argumenta que la existencia de mercados imperfectos explica el por qué una empresa invierte en el extranjero⁹⁹ para aprovechar sus ventajas competitivas, capacidades o habilidades (desarrollo tecnológico en productos y/o procesos, alta dirección empresarial y economías de escala surgidas de la propiedad de dos o más unidades, cuando éstas distribuyen costos como la

⁹⁶ *Ibid.*, p. 16.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 17.

⁹⁸ *Ibidem.*

⁹⁹ María José Paz Antolín, "Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales, aportes y limitaciones", Boletín Económico de ICE No. 2732, Departamento de Economía Aplicada I, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, del 17 al 23 de junio de 2002, p. 38, ver: http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2732_37-44_9078FC078EE494299BA7AAB70EC2C2E0.pdf (Fecha de consulta: 03/08/2007).

mercadotecnia, investigación y desarrollo y administración)¹⁰⁰ que las pone en una posición más favorable frente a la competencia. De hecho, estas ventajas son el pase para que una empresa transnacional tenga éxito a la hora que decide hacer transacciones internacionales,¹⁰¹ eludiendo de esta manera muchas barreras proteccionistas y aprovechando las fallas del mercado.¹⁰²

A consideración de Hymer, la tecnología y el conocimiento son las dos principales ventajas con las que puede contar una empresa para tener éxito en su internacionalización, la cual se convierte en el mecanismo para evitar que dichas ventajas se difundan y transfieran. Entonces, bajo este supuesto, la internacionalización de la producción se explicaría porque las empresas transnacionales tratan de explotar al máximo la ventaja que poseen, para lo cual, llevan a cabo prácticas que generen una situación parecida al monopolio o bien, el monopolio completo.¹⁰³

Al respecto, los estudios de Hymer y Richard Caves acerca de la estructura de mercados y productos de las principales empresas multinacionales de la industria manufacturera, muestran que se concentran en industrias oligopólicas que ofrecen productos con marcas registradas; dicha situación se manifiesta con más frecuencia en las industrias de tecnología más avanzada. En estos casos, las fallas del mercado provienen de las imperfecciones de la competencia surgidas a partir de las restricciones a las importaciones y/o a los costes de transportación y de las economías de escala sobre sus competidores locales. Gracias a estas ventajas iniciales, la empresa extranjera (innovadora y exportadora) se posiciona en la delantera en los mercados locales. Esta característica les da a las empresas transnacionales una ventaja muy grande frente a sus competidores locales, particularmente en las industrias de alta tecnología en las que la división internacional de trabajo es mayor.¹⁰⁴ Esta división puede ser *horizontal*, donde las subsidiarias comercian entre si productos terminados, o *vertical*, que es cuando cada subsidiaria se concentra en una parte del proceso productivo o bien, aporta partes de un producto o de varios productos.¹⁰⁵

Para concluir con la teoría de la firma, se puede decir que las ventajas competitivas, habilidades o capacidades que tiene una empresa (para hacer y prestar servicios mas baratos o de mejor calidad que la competencia), representan una condición necesaria y obligada para realizar IED y, por supuesto, para tener una exitosa internacionalización. Además de estas ventajas, la empresa tiene que contar con otras que le permitan superar ciertas desventajas

¹⁰⁰ Salas-Porras, *Empresas transnacionales e internacionalización de capital....op.cit.*, p. 47.

¹⁰¹ Antolín., *op.cit.*, p38.

¹⁰² Salas-Porras, *Empresas transnacionales e internacionalización de capital....op.cit.*, p. 47.

¹⁰³ Antolín, *op.cit.*, p. 38.

¹⁰⁴ Dunning , *Empresa multinacional.....op.cit.*, p. 25.

¹⁰⁵ *Ibídem.*

que se presentan cuando se opera en mercados extranjeros (desconocimiento del entorno socioeconómico local, barreras culturales y lingüísticas, el riesgo país, inestabilidad financiera, tipo de gobierno, etc).¹⁰⁶

1.2.2. Teoría del Ciclo del Producto.

Otro de los trabajos que se esfuerzan por dar una explicación teórica a la internacionalización de las empresas, es el elaborado por Raymond Vernon (1966), que desde una perspectiva macro y bajo la dinámica del comercio exterior, pone una particular atención a los factores específicos de los países involucrados y al origen de las ventajas de la empresa.¹⁰⁷ Se trata de la **teoría del ciclo del producto**, cuyo supuesto es que todos los productos pasan por un ciclo natural de vida, que identifica el momento en que las empresas se deciden a invertir en los mercados extranjeros.¹⁰⁸

Esta teoría se centra en las disparidades tecnológicas como elemento esencial de la IED; de esta manera explica cómo las empresas de países que hacen fuertes inversiones en investigación y desarrollo tratan de explotar al máximo sus innovaciones invirtiendo en el exterior.¹⁰⁹

La teoría del ciclo del producto propone tres fases por las que atraviesa cada producto. En una primera fase se da una innovación de un producto o en el proceso productivo, se hacen las pruebas suficientes que lo colocan en el mercado nacional y se hace una promoción del mismo. Sin embargo, a medida que crece la demanda del producto se incrementa el número de productores y, como consecuencia, la competencia crece en el mercado nacional; dicha situación incita a las empresas a buscar en la exportación nuevas salidas. En una segunda fase, la amenaza que representa la imitación proveniente de competidores extranjeros, impulsa a las empresas del país donde nació la innovación a invertir en mercados extranjeros patentando los productos, con el fin de conservar el control del mercado y de aprovechar algunos costes salariales inferiores. En la última fase se deja de producir el producto en el mercado de origen, cuya demanda es abastecida con la importación del producto procedente de las filiales extranjeras de las empresas nacionales,¹¹⁰ o bien, por empresas locales que imitaron el producto.

Esta teoría muestra que antes de que la innovación del producto se generalice, las empresas que lo crearon están en condiciones de vender por debajo de sus competidores y

¹⁰⁶ Durán, *op.cit.*, p. 17.

¹⁰⁷ *Idem.*, p. 18.

¹⁰⁸ Salas-Porras, *Empresas transnacionales e internacionalización de capital... op.cit.*, p. 48.

¹⁰⁹ Adda, *op.cit.*, p. 83.

¹¹⁰ *Ibídem.*

aun ganar grandes márgenes por encima de su costo de producción; sin embargo, su posición se ve amenazada cuando entran otros competidores a la escena y estos descubran una nueva tecnología, un nuevo producto o una nueva fuente de mano de obra más barata y más productiva.¹¹¹

Con la innovación, si se tiene éxito, el producto saliente es una novedad en el mercado, el cual goza de una elevada tasa de crecimiento a medida que desplaza a otros productos y cada vez más consumidores lo comienzan a usar. Sin embargo, en cuanto el mercado se va saturando del producto, su crecimiento disminuye y por lo tanto, la rentabilidad desaparece. Al mismo tiempo, otras empresas intentan entrar al mercado atraídos por el éxito del producto; una vez descubierto el secreto, los costos de producción comienzan a dominar y finalmente la competencia de otras empresas que trabajan con una mano de obra más barata o que aceptan una tasa de ganancia menor hacen desaparecer la ganancia del primer innovador del producto.¹¹²

Hymer considera que la solución sería que las empresas se esforzaran continuamente para desarrollar nuevos productos y que el ciclo de vida del producto se podría prolongar con obtener el control de los canales de comercialización, con la constante investigación y con la implantación en lugares con mano de obra barata. Sin embargo, también advierte que esta solución requiere de más y nuevas inversiones y que las empresas transnacionales deben sacrificarse en recortar sus ganancias con el fin de mejorar la producción y de esta manera evitar la amenaza de ruina;¹¹³ se trata de un medio de sobrevivencia y autoconservación ante la diversidad del mercado internacional.

Mientras el estudio de la internacionalización de las empresas continuaba, la teoría del ciclo de vida del producto fue perdiendo un poco de capacidad explicativa al no revelar por qué la empresa innovadora de cierto producto o proceso productivo, prefiere realizar IED y no negociar con las empresas extranjeras que se interesan en dicho producto y/o proceso, la cesión de licencias o patentes. Ante tal cuestionamiento surge la idea de que a la empresa le interesa internalizar todo activo que represente para ella una importante ventaja competitiva, o sea, le interesa bloquear su difusión en el mercado y, con ello, defender el mercado de trabajo para sus productos, procesos o marcas. Entonces, se argumenta que la internacionalización de una empresa permite la internalización de las ventajas con las que logra una situación de carácter oligopólica.¹¹⁴

¹¹¹ Hymer, *op.cit.*, p. 146.

¹¹² *Ibidem.*

¹¹³ Hymer, *op.cit.*, p. 147.

¹¹⁴ Adda, *op.cit.*, p. 84.

1.2.3. Teoría de la Internalización.

Se retoman las aportaciones de Coase (1937) sobre las fallas del mercado y los costes de transacción con la **Teoría de la Internalización**. Esta teoría parte del supuesto de que en la realidad los mercados no se manejan con los parámetros de la competencia perfecta, por lo que existe una serie de costos de transacción en los que muchas empresas incurrirán al hacer sus transacciones en el mercado externo,¹¹⁵ siendo que si utilizaran el mercado nacional se ahorrarían mucho.

Bajo el supuesto de esta teoría, las empresas van a tratar de bajar los costos de transacción al realizar en la misma organización de la empresa ciertas transacciones que anteriormente hacía por medio del mercado,¹¹⁶ a fin de economizar costos al ahorrarse dichas transacciones. Se internalizan de esta manera, todas las transacciones ya sea a nivel nacional o a través de las fronteras.

En particular los mercados que tratan de ser internalizados son los que se relacionan con activos intangibles (marcas, know-how, tecnologías) porque factores como la incertidumbre o la asimetría en la información, hacen que suban los costes de llevar a cabo las transacciones por medio del mercado.¹¹⁷

El argumento de esta teoría radica en el razonamiento de que cuando los derechos de propiedad no están bien delineados o establecidos, o si la propia ley no es de carácter obligatoria, se crea un vacío de poder que puede ser aprovechado por unos cuantos, creando imperfecciones en los mercados; esto da pie al surgimiento de empresas multinacionales ya que, por sus características y los recursos que controla, cuenta con la capacidad de organizar la actividad internacional de bienes intermedios tanto en su producción como en su comercialización. Entonces la empresa multinacional podrá organizar actividades en diferentes países allí donde el mercado sea ineficiente o los beneficios de internalizar son mayores a los costes organizativos.¹¹⁸

Cabe mencionar que el trabajo de Coase fue retomado y reinterpretado por Oliver Williamson en 1975, quien menciona como fallas del mercado al oportunismo, a la racionalidad limitada, a la asimetría de la información, a los costes de agenda, entre otros. Argumenta que como la empresa multinacional coordina en gran medida el uso de activos como los bienes intermedios, que son generados en un país y empleados a un costo más bajo en otros,

¹¹⁵ Antolín, *op.cit.*, p. 38.

¹¹⁶ *Ibidem.*

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 37.

¹¹⁸ Durán, *op.cit.*, p.21.

entonces la empresa podrá beneficiarse de las fallas del mercado, bajar precios y aprovechar la dinámica externa,¹¹⁹ para su propio beneficio.

Para concluir con esta teoría, vale la pena señalar que los estudios que se inscriben en la teoría de la internalización, giran en torno a las razones por las que las empresas transnacionales llevan a cabo internamente transacciones transfronterizas de bienes intermedios (conocimiento, tecnología e investigación) y no lo hace por medio del mercado,¹²⁰ el cual debería encargarse de esta coordinación.

1.2.4. Paradigma Ecléctico.

Con las aportaciones teóricas hechas hasta el momento para explicar la internacionalización de las empresas, John Dunning retoma parte de éstas y propone el denominado **Paradigma Ecléctico**, el cual, precisamente trata de superar el carácter parcial de las otras teorías para ofrecer una visión más integral de este fenómeno.

El Paradigma Ecléctico supone que la internacionalización de la empresa debe pasar por tres pasos:

1. La empresa debe desarrollar una ventaja competitiva de propiedad frente a empresas de otras nacionalidades (ownership advantage);
2. Debe resultar más benéfico para la empresa que posea la ventaja competitiva explotarla por ella misma en lugar de venderla o alquilarla a terceros (internalization advantage);
3. Una vez cumplidos los dos pasos anteriores, entonces la empresa decidirá expandir sus actividades en función de una serie de factores de localización que se presentan en el país receptor de la inversión (localization advantage).¹²¹

Como hasta este punto no hay una novedad en cuanto a la existencia de mercados imperfectos; entonces es a partir de aquí que se puede explicar la aparición de ventajas de propiedad de la empresa y de los costes de transacción que hacen rentable la internalización.¹²² Cabe mencionar que una vez que la empresa decide internalizar los costos de transacción, debe prestar atención a las ventajas de localización, esto es, el lugar en donde debe establecerse de acuerdo a los recursos naturales, mano de obra barata y/o calificada, la infraestructura para el proceso productivo y la seguridad financiera que los diferentes países

¹¹⁹ *Ibidem.*

¹²⁰ *Ibidem.*

¹²¹ Antolín, *op.cit.*, pp. 30-40.

¹²² *Ibidem.*

ofrecen.¹²³ Estos factores harán la diferencia entre mayores o menores ganancias para la empresa que decide invertir en los mercados extranjeros.

Y ya que hablamos de ventajas, es importante mencionar que la internacionalización se asocia a la forma en que la empresa administra la generación y uso de sus recursos y capacidades, tanto a nivel interno de la misma empresa como a nivel externo cuando ya se inserta en el mercado externo. Además, el conocimiento obtenido de la gestión de los activos localizados en diferentes contextos, puede generar una importante ventaja competitiva al ofrecer a la empresa transnacional la posibilidad de hacer arbitraje en los mercados, al hacer uso de precios de transferencia como un medio de asignar de manera eficiente los recursos en el mercado interno de la empresa (comercio intrafirma), reduciendo así el impacto fiscal y político. Esta misma ventaja también le puede ser útil a la empresa al permitir diseñar un plan interno de cobertura del riesgo del país en donde se invierte. Todo lo que la empresa transnacional pueda hacer con tal de reducir costos y obtener mayores beneficios, constituye una ventaja competitiva que facilita y alienta el fenómeno de la internacionalización.¹²⁴

Para Dunning, el impacto que tenga una empresa transnacional en una economía depende directamente de la configuración de las ventajas de propiedad (ventajas competitivas) que ésta tenga y de los factores de localización, y en la medida en que estos dos factores sean compatibles con el país receptor de la inversión, el impacto será positivo¹²⁵ y, al mismo tiempo, se traducirá en más ganancias a las empresas transnacionales.

1.2.5. Estructuralismo de América Latina y la Teoría de la Dependencia.

Para efectos del presente trabajo y en contraste con las cuatro teorías de corte liberal, analizadas anteriormente, tanto el **estructuralismo económico** de la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) como **la teoría de la dependencia**, nos ofrecen una visión distinta respecto a las empresas transnacionales y de la inversión extranjera directa en su carrera por la internacionalización. Cabe mencionar que dentro de la teoría de la dependencia existen dos vertientes, una de corte marxista y otra de corte keynesiana.

Puesto que en la década de los cincuenta, América Latina presentaba un deterioro en los términos de intercambio comercial con otras regiones del mundo dada su condición de periferia, había poco ahorro y existía una gran disparidad;¹²⁶ asimismo la región enfrentaba cuellos de botella derivados de la escasez de financiamiento externo, además de dificultades

¹²³ Salas-Porras, *Empresas transnacionales e internacionalización de capital...op.cit.*, p. 51.

¹²⁴ Durán, *op.cit.*, pp. 29-30.

¹²⁵ Antolín, *op.cit.*, p. 40.

¹²⁶ Daniel Kerner, La CEPAL, las empresas transnacionales y la búsqueda de una estrategia de desarrollo latinoamericano, en Revista de la CEPAL, No. 79, Abril 2003, p. 87-88.

para acceder a mercados de exportación y de abastecimiento importado.¹²⁷ Ante tal situación la CEPAL y su máximo representante, Raúl Prebisch,¹²⁸ junto con otros colaboradores como Celso Furtado, Aníbal Pinto, Juan Noyola Vázquez, Albert Hirschman, Aldo Ferrer, Osvaldo Sunkel y María Concecao Tavares,¹²⁹ se dieron a la tarea de elaborar una propuesta teórica para comprender esa realidad y así, proponer una alternativa de desarrollo, a esto se le conoce como estructuralismo cepalino o latinoamericano.

Para Prebisch las economías de América Latina se encontraban sumergidas en fuerzas económicas externas ante las que se encontraban vulnerables; asimismo, consideraba que el sistema internacional contaba con un centro y una periferia,¹³⁰ a partir de lo cual, explica la desigualdad creciente en las relaciones económicas internacionales y detecta una heterogeneidad y debilidad estructural de los sistemas productivos de la periferia,¹³¹ la cual, se encontraba en desventaja.

A partir del concepto centro – periferia, Prebisch desarrolló su teoría del deterioro de los términos de intercambio de los productos primarios (producidos por los países de la periferia) *versus* los productos manufacturados (hechos en los países del centro), cuestionando, de esta manera, la validez del esquema de la división internacional del trabajo. Prebisch fundamentaba su teoría en el hecho de que la productividad en el centro industrializado, el cual contaba con un sistema productivo homogéneo y articulado, crecía a un ritmo muy superior que el de la periferia, que tenía un sistema productivo heterogéneo y desarticulado; esto provocaba una concentración de ganancias en el centro, lo que implicaba a su vez, altas tasas de acumulación y progreso técnico, mientras que en la periferia había un bloqueo al proceso de acumulación de capital, con lo que se limitaba la posibilidad de elevar los salarios reales.¹³²

Con tal razonamiento, y en acuerdo con la CEPAL, Prebisch proponía superar las asimetrías del sistema internacional (centro – periferia) a través de un cambio en la estructura económica internacional, así como en la transformación de las estructuras de los países de la

¹²⁷ Ricardo French-Davis. *Macroeconomía, Comercio y Finanzas para Reformar la Reformas en América Latina*. CEPAL, Ed. McGrawHill, Chile, 1999, p. 22.

¹²⁸ Reconocido académico y funcionario, autor de numerosos libros, artículos e informes entre los que destacan: *El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas (1949)*, el llamado “*Manifiesto*” trabajo que fundaría la Teoría Cepalina. Fungió como el Primer Director del Banco Central de Argentina de 1935 a 1943; fue Secretario Ejecutivo de la CEPAL de 1950 a 1963 y posteriormente Secretario General de la Comisión de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Fue fundador del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) y de la Revista de la CEPAL. ver: Arturo Guillén, R., *Raúl Prebisch, crítico temprano del modelo neoliberal*, en Economía UNAM, No.10, vol 4, diciembre de 2006, p. 124. ver: www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam10/ECU000401006.pdf (Fecha de consulta: 08/07/2008).

¹²⁹ *Ibid.*, p. 123.

¹³⁰ Nancy Birdsall, *Raúl Prebisch El poder, los Principios y la Ética del desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe BID-INTAL, Argentina, agosto de 2006, p. 333, ver: http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_intalid_ie_2006_prebisch.pdf (Fecha de consulta: 08/07/2008)

¹³¹ Arturo Guillén, R., *op.cit.*, p. 124.

¹³² *Ibid.*, p. 125.

periferia. De lo que hablaba Prebisch era de un “desarrollo hacia dentro”, con el objetivo de tener una acumulación de capital humano, capacidades tecnológicas y un desarrollo institucional propio. La CEPAL le llamaba a esto “programar el desarrollo”, para lo cual, se diseñaban estrategias estatales dirigidas a transformar las estructuras internas, para poder romper con los obstáculos al desarrollo y permitir nuevas formas de integración en la economía mundial¹³³, en la cual, las fuerzas de los países del centro tenían gran influencia. Así, se hechó a andar la propuesta de una industrialización de la región por medio de una política de Sustitución de Importaciones según la cual el Estado debía impulsar y proteger a las nuevas industrias.¹³⁴ Con esto, se pretendía proteger a la industria nacional de los países latinoamericanos, para una vez fortalecida gracias a este proteccionismo, entonces sí, lanzarse a los mercados internacionales y competir con las industrias de los países del centro en las mismas condiciones; con esta dinámica, entonces sí podría haber un desarrollo en los países periféricos.

Asimismo, se pensó en las instituciones internacionales como medio para que los países industrializados brindaran ayuda a América Latina al invertir y, de esta manera, las industrias de la región compitieran en mejores términos. Otra idea de la CEPAL y Prebisch era que por la falta de tecnología en las industrias latinoamericanas, era importante algún tipo de participación de las empresas transnacionales, para que de esta manera, la región pudiera acceder a las tecnologías más modernas; sin embargo, la participación de las transnacionales debía ser orientada por el Estado y sólo en ciertos sectores. Prebisch pensaba que lo mejor sería la creación de una estrategia de cooperación internacional con la cual los países industrializados ayudaran a América Latina por medio de programas de asistencia tecnológica.¹³⁵

Sin embargo, las ideas de Prebisch y la CEPAL no progresaron, pues no coincidían con los proyectos de posguerra de Estados Unidos, país que hizo caso omiso de las solicitudes de asistencia económica.

Ya en los sesenta y con casi una década de la puesta en marcha de la política de industrialización por sustitución de Importaciones (ISI), por un lado se contaba con aranceles de protección y políticas estatales expansivas, por lo que la industrialización avanzó y se notaba una tasa de crecimiento en los países latinoamericanos; sin embargo, por otro lado, puesto que las importaciones habían aumentado y dicho coeficiente se había orientado a los

¹³³ José Antonio Ocampo, Disertación presentada en el seminario “*teoría del desarrollo en el nuevo ciclo*” homenaje a Raúl Prebisch realizado en la sede de la CEPAL, p. 2, 28-29 de agosto de 2001. ver:

<http://www.revistainterforum.com/pdf/Conferenciade%20Ocampo.pdf> (Fecha de consulta: 08/07/2008)

¹³⁴ Kerner, *op.cit.*, pp. 87-88.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 88.

bienes de capital, se desató una crisis generalizada en las balanzas de pagos.¹³⁶ Otros factores internos que habría que considerar son el rentismo que promovió el Estado y el déficit fiscal.

Junto a las crisis de balanza de pagos en los países latinoamericanos, la situación en América Latina parecía no mejorar con una política exterior de Estados Unidos agresiva, que había alentado golpes militares en toda la región. Ante tal situación, la CEPAL y Prebisch reconocieron que a la ISI le faltaba dinamismo a causa de limitaciones internas y externas, por lo que recomendaron ahondar en el proceso de industrialización orientada a los bienes intermedios y de capital. La nueva estrategia proponía aumentar las exportaciones de manufacturas hacia diversos mercados (incluidos los países del centro o industrializados) sin descuidar los tradicionales, y defender la relación de los precios de intercambio. A esto se le conoció como “modelo mixto”, el cual, combinaba la sustitución de importaciones tradicional con la promoción de nuevas exportaciones de origen industrial.¹³⁷ Además de estas recomendaciones, la CEPAL y Prebisch advertían que la estructura social en América Latina era un serio problema al desarrollo, por lo que era de vital importancia una mejor distribución del ingreso,¹³⁸ para que las clases más bajas se vieran beneficiadas de la industrialización.

Puesto que en América Latina aún había insuficiencia tecnológica, se comenzó a pensar en la idea de atraer a la inversión extranjera directa y a las empresas transnacionales como factores que impulsarían el desarrollo tecnológico en la región. La idea de Prebisch se enfocaba en que la IED y las firmas extranjeras podrían ayudar a las empresas nacionales en las prácticas de exportación. Sin embargo, la desconfianza en las transnacionales y en la IED aún prevalecía, por lo que la solución apuntaba a impulsar un proceso de integración regional en toda América Latina y fomentar la investigación y el desarrollo autóctono,¹³⁹ para así desarrollar tecnología propia en las industrias y no depender del capital extranjero para lograrlo.

Ante los acontecimientos de la década y ante un aparente fracaso de las ideas de desarrollo propuestas por la CEPAL, comenzó a surgir una nueva corriente del pensamiento latinoamericano que estudia el subdesarrollo de los países que conforman la periferia; se trata de la **Teoría de la Dependencia**, la cual se inspira en preceptos marxistas como la teoría del valor-trabajo, en nociones como la ganancia, plusvalía y la renta de la tierra; asimismo, abarca problemas sociopolíticos que tienen que ver con la política, la cultura, la tecnología, la

¹³⁶ *Ibid.*, p. 89.

¹³⁷ Ocampo, *op.cit.*, p. 3.

¹³⁸ Kerner, *op.cit.*, p. 90.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 91.

educación y el conocimiento,¹⁴⁰ y se encamina a estudiar las raíces del desarrollo del capitalismo, el subdesarrollo y el atraso.¹⁴¹

Entre las características más sobresalientes de la teoría de la dependencia destaca: la negación del carácter feudal de la economía de América Latina, se considera que ésta asumió un carácter capitalista como consecuencia desde el principio, al estar inserta en el comercio mundial; se afirma la incapacidad de la burguesía regional para convertirse en una auténtica burguesía nacional y democrática, esto le impide oponerse al capitalismo internacional; los gobiernos populistas tienen límites; se valora la movilización estudiantil; se advierte el avance del capitalismo financiero¹⁴² y se advierte de la dependencia tecnológica con las empresas transnacionales. Asimismo, esta teoría considera que el subdesarrollo del sistema mundial se debe a sus relaciones desiguales inherentes y advierte que la división económica y la brecha en materia de ingresos que existen entre el centro (países desarrollados) y la periferia (países subdesarrollados) se ha ampliado constantemente, sobre todo en la década de los 80,¹⁴³ cuando el sistema económico internacional sufrió una grave crisis.

Cabe mencionar que esta teoría tiene dos corrientes: la corriente moderada y la corriente marxista. La primera considera al concepto de dependencia como coyuntural y que puede ser superada en el marco del capitalismo, niega la existencia de una “teoría de la dependencia” y en cambio, reconocen un “enfoque de la dependencia”, redefine la relación “centro-periferia” elaborado por la CEPAL y la concibe un tanto contradictoria, desplaza la categoría de la lucha de clases, propone como alternativa la construcción de un Estado-nacional popular y no considera que la dependencia sea una categoría social; dentro de esta corriente encontramos a Faletto y Cardoso. La segunda corriente considera de carácter estructural a la dependencia y establece que su abolición se logrará solo con la superación del capitalismo y una lucha antiimperialista constante,¹⁴⁴ asimismo, esta corriente desarrolla sus investigaciones y teorías con base en la orientación histórica, estructural y dialéctica marxista, centra su análisis en la categoría de clases sociales, critica la otra corriente por centrarse en el análisis de las contradicciones entre naciones y no entre clases sociales, considera a la dependencia como una categoría social, por lo que no existe una realidad que se llame capitalismo dependiente, establece que la dependencia hace que los países capitalistas dependientes tengan un límite de desarrollo, la dependencia consagra formas como la explotación de la mano de obra.¹⁴⁵ En

¹⁴⁰ Sotelo Valencia Adrian, p. 6. (<http://www.redem.buap.mx/pdf/adrian/adrian28.pdf>) (Fecha de consulta: 18/01/2008)

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 1.

¹⁴² http://www.trabajoydiversidad.com.ar/Teoria_de_la_Dependencia.doc (Fecha de consulta: 08/07/2008)

¹⁴³ Cristóbal Kay, *Estructuralismo y teoría de la dependencia en el periodo neoliberal, una perspectiva latinoamericana*, en Nueva Sociedad, No. 158, noviembre – diciembre 1998, p. 4. consultar: www.nuso.org/upload/articulos/2728_1.pdf (Fecha de consulta: 08/07/2008)

¹⁴⁴ Sotelo, *op.cit.*, p.2.

¹⁴⁵ <http://www.alainet.org/active/20547&lang=es> (Fecha de consulta: 08/07/2008)

esta corriente encontramos a autores como André Gunder Frank, Ruy Mauro Marini, Theotonio Dos Santos, Orlando Caputo Pizarro, Fernando Carmona, Alonso Aguilar y Jose Luis Ceceña Gámez.¹⁴⁶

Esta teoría estudia la formación económico – social de América Latina a partir de su integración subordinada a la economía capitalista mundial; toma el periodo colonial y el de la positindependencia, en la que la economía exportadora da paso a la formación de una economía industrial capitalista dependiente que forma un propio ciclo de reproducción; dicho ciclo (en el plano del mercado interno) se divide en dos esferas: la esfera *alta*, donde consume la clase burguesa y la clase media, y la esfera *baja*, propia del consumo de la clase trabajadora y la clase popular, las cuales son asalariadas. Con este ciclo de reproducción, la teoría de la dependencia postula que se da un régimen de superexplotación del trabajo,¹⁴⁷ mismo que esta presente en los países latinoamericanos y que es la causa del subdesarrollo de la región y de la dependencia de factores externos.

Otro autor que reflexiona en torno a los acontecimientos que sucedían en América Latina en la década de los sesenta (fenómeno de la dependencia, del capital extranjero y de las empresas transnacionales), fue el chileno Osvaldo Sunkel, quien argumenta que hasta mediados de los cincuenta habían imperado modalidades de incorporación de diversos recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) que contribuyeron a que se formara una industria nacional en América Latina. Sin embargo, superadas las décadas de crisis y de la II Guerra Mundial, también se dio una oleada de expansión de grandes conglomerados transnacionales y de una nueva etapa en la industrialización por sustitución de importaciones en Latinoamérica, con lo cual, comienza una fase de sucursalización de la industria en América Latina, así como una desnacionalización que se traducía en una nueva división internacional de trabajo cuyo principal actor eran los oligopolios transnacionales. Puesto que con este modelo el impulso a la economía vendría del capital externo, por consecuencia los centros de decisiones también.¹⁴⁸

Sunkel advertía que la presencia de empresas transnacionales en la región sólo traería más endeudamiento y la erosión de la empresa nacional.¹⁴⁹ Para el chileno, las empresas transnacionales representaban la herramienta de penetración de los países desarrollados a los mercados de los países subdesarrollados, lo cual, no era benéfico para los países de América Latina.

¹⁴⁶ Sotelo, *op.cit.*, p. 2.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 5.

¹⁴⁸ Kerner, *op.cit.*, p. 92.

¹⁴⁹ *Ibidem.*

A pesar de las advertencias de la CEPAL, de Prebisch y otros estudiosos respecto a la IED y las empresas transnacionales, muchos países habían atraído a estos agentes de una forma irrestricta, por lo que ya para la década de los setenta, muchas firmas extranjeras estaban instaladas en América Latina ocupando sectores de la producción de bienes manufacturados e intermedios.¹⁵⁰ Asimismo, la integración económica que Prebisch y la CEPAL había propuesto tiempo atrás, había rendido pocos frutos y la región se había convertido en una plataforma para las empresas transnacionales; la penetración de estas empresas había repercutido en el proceso de industrialización y había establecido en los países latinoamericanos formas de consumo que no eran compatibles con el nivel de ingreso. Al respecto, cabe mencionar que aunque Prebisch siempre advertía del riesgo de las transnacionales, no significaba que se opusiera a éstas, pero si consideraba que era necesario regularlas y cuidar que sus operaciones estuvieran en función de los objetivos nacionales del país anfitrión.¹⁵¹

Aunado a lo anterior, en la región se vivía un clima de inestabilidad política y económica, pues la crisis del petróleo de 1973 provocó una gran inestabilidad financiera en todo el mundo, reduciendo el crecimiento y aumentando la inflación. Estos desequilibrios sólo vinieron a reforzar la Teoría de la Dependencia y a ver a la ISI como algo negativo;¹⁵² muchos comenzaron a desilusionarse del modelo que antes había traído más beneficios que pérdidas.

Con este panorama, la CEPAL hizo nuevas propuestas argumentando que para que el proceso de industrialización en América Latina realmente fuera exitoso se tendría que mejorar la distribución del ingreso y se tendrían que reforzar las exportaciones de manufacturas;¹⁵³ lo que muchos llaman la etapa de los estilos de desarrollo, según la CEPAL.

Puesto que las empresas transnacionales ya eran una realidad, a la CEPAL no le quedó otra alternativa que incluirlas en sus estudios, en los cuales señalaba las siguientes propuestas:

- Los países de América Latina debían intercambiar información para poder tener un mayor poder de negociación frente a las empresas transnacionales;
- Se debían diseñar medidas a fin de promover una reestructuración de la producción industrial mundial y asegurar un acceso en mejores condiciones a las manufacturas provenientes de los países en desarrollo;
- Se debía otorgar a los países en desarrollo un mayor acceso a la tecnología;

¹⁵⁰ *Ibidem.*

¹⁵¹ Guillen, *op.cit.*, p. 128.

¹⁵² Kerner, *op.cit.*, p. 92-93.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 93.

- Era indispensable fortalecer las instituciones de la región para que hicieran investigación y desarrollo que facilitara la transferencia de tecnología.¹⁵⁴

Sin embargo, la influencia que Estados Unidos tenía sobre los gobiernos latinoamericanos (alentaba y apoyaba las intervenciones militares para contener las amenazas comunistas) junto con una mayor difusión de la teoría de la dependencia, crearon todo un clima desfavorable a las ideas de la CEPAL. Asimismo, las ideas económicas monetaristas invadían cada vez más al plano académico y político.¹⁵⁵

Ya que en la década de los setenta se había registrado una oleada de inversión extranjera, proveniente de flujos financieros principalmente y de deuda externa, para la década de los ochenta no se hicieron esperar las crisis financieras en América Latina. A pesar de que en este tiempo la CEPAL estaba pasando por un período poco favorable, continuó con propuestas, como la búsqueda de un acuerdo entre los acreedores y los países latinoamericanos, así como un uso menos estricto de la política fiscal y monetaria¹⁵⁶.

Aunque las intenciones de la CEPAL eran buenas, un nuevo obstáculo aparecía en el camino, me refiero a las ideas de libre mercado del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, instituciones que intervinieron en la negociación de la deuda y de las reformas estructurales en América Latina en la década de los 80. Las ideas neoliberales de estas instituciones prevalecieron a lo largo de estos años, y para la década de los noventa se reforzaron con las políticas de privatización que muchos países adoptaron; de esta forma, la IED y las empresas transnacionales se convirtieron en recursos clave para tener un desarrollo económico, de acuerdo al consenso neoliberal predominante en la economía globalizada¹⁵⁷ que impera en el sistema internacional actual y en el que las fuerzas del mercado parecen tener un peso mayor que el propio Estado.

A pesar de los obstáculos a los que la CEPAL se ha enfrentado, su propuesta sigue vigente aun en el contexto de una economía globalizada con preceptos neoliberales; si bien es cierto que ha reconocido que la inversión extranjera y las empresas transnacionales son agentes muy importantes en el desarrollo de América Latina, también ha advertido que su regulación y vigilancia son igual de importantes, pues considera que el desarrollo latinoamericano debe ser liderado por las industrias nacionales; aunque las firmas transnacionales puedan contribuir en algunos sectores y períodos a que los mercados

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 94.

¹⁵⁵ *Ibidem.*

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 95.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 96.

latinoamericanos puedan competir en todo el mundo, el verdadero desarrollo dependerá del avance de las empresas nacionales y de sus avances tecnológicos.

Asimismo, recomienda a las empresas nacionales latinoamericanas fijarse en aquellas que han logrado un crecimiento y expansión considerables; por último, recomienda una intervención por parte del Estado en las políticas económicas y en las negociaciones con las empresas transnacionales,¹⁵⁸ pues éstas tienen mayor poder de decisión al condicionar a muchos gobiernos de países subdesarrollados a sus intereses.

Cabe mencionar que tanto el enfoque estructuralista cepalino como la teoría de la dependencia, y en general las teorías del desarrollo, han ido diversificando sus líneas temáticas conforme el panorama internacional va cambiando,¹⁵⁹ con lo que han incluido nuevos fenómenos en sus estudios de acuerdo a la realidad.

1.3. Empresas transnacionales provenientes de países en desarrollo.

Casi siempre se piensa que las empresas transnacionales sólo provienen de países desarrollados (Estados Unidos, Canadá, Europa Occidental, Japón, etc.); sin embargo, en un clima internacional en donde la globalización ha trastocado toda forma de creación de dinero, y en donde las empresas juegan un papel destacado en la toma de decisiones del sistema internacional, un fenómeno se ha venido formando en las últimas décadas. Se trata de las empresas provenientes de países en desarrollo que se han dado a la tarea de su internacionalización, convirtiéndose en transnacionales.

Dicho fenómeno posee ciertas características que lo hacen relativamente nuevo en el campo del estudio de las transnacionales; ya que, al emerger de países en desarrollo, su evolución y, sobre todo su inserción en las inversiones internacionales, les han dado ciertas particularidades. Asimismo, las consecuencias para los países emisores de dichas firmas, es otro asunto que se debe tomar en cuenta, ya que muchas veces, los beneficios de la internacionalización de estas firmas no se reflejan en el desarrollo económico-social del país.

1.3.1. Condiciones que explican y favorecen la internacionalización de las empresas de países en desarrollo.

El surgimiento de empresas transnacionales de países en desarrollo se le atribuye a la IED porque es a través de esta vía por la cual muchas empresas se han convertido en transnacionales y por medio de la cual se pueden expandir en el mercado mundial, con la

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 97.

¹⁵⁹ Sotelo, *op.cit.*, p. 6.

búsqueda de nuevos nichos de mercado que ofrezcan más rendimientos y ganancias a la inversión.

En este contexto se debe considerar que uno de los fenómenos económicos más significantes en la segunda mitad del siglo pasado ha sido la internacionalización del capital a través de la modalidad de la corporación transnacional.¹⁶⁰ Asimismo, la internacionalización a través de IED ha creado una interdependencia de las economías de los estados tanto emisores, como receptores de la IED.

Si bien es cierto que los países desarrollados son los más importantes emisores de IED, en las últimas décadas se ha mostrado cada vez más que también estos no sólo emiten, sino también reciben IED (aunque en menor medida) de países en desarrollo. Esto ha sido gracias a que las firmas de estos países en desarrollo, se han aventurado a salir al mercado internacional.

La realidad ha permitido ver que los países en desarrollo que más han recibido IED, son los que también la han emitido, entre estos destacan los países de la región de Asia y de América Latina.¹⁶¹ Y es que muchos aprovecharon las ventajas que traía consigo la entrada de flujos de capitales para fortalecerse y después poder competir en el mercado internacional. Entre los beneficios de la llegada de IED a estos países en desarrollo se podría destacar el hecho de que sirvió de plataforma a ciertos empresarios para poder emprender la aventura de la internacionalización, convirtiéndose en empresas transnacionales.

En este sentido, cabe mencionar que gracias a las operaciones internacionales de negocios que han hecho las firmas de los países en desarrollo, el alcance de estos en la economía internacional los ha colocado en los mercados más grandes del mundo en actividades importantes de comercio y finanzas internacionales.¹⁶²

Ahora bien, para el conjunto de países en desarrollo, la emergencia de grandes firmas representa una nueva fuente de capital, tecnología y habilidades; sin embargo, para los países desarrollados, estas firmas provenientes de países en desarrollo representan un incremento en

¹⁶⁰ UNITED NATIONS, New York, 1993. "Transnational Corporations from Developing Countries; impact on their Home Countries". Transnational Corporations and Management División. Departament of Economic and Social Development. Unated Nations Publications, USA, New York, March, 1993, p. 3.

¹⁶¹ Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López con la Colaboración de Celso Garrido. Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1999, p. 7.

¹⁶² Wilson Peres Nuñez. "The internationalization of Latin American Industrial firms" CEPAL Review 49. ITESM. p. 55.

la competencia,¹⁶³ lo cual no es bien visto y más si se trata de industrias muy cotizadas en el mundo de los negocios.

El arranque de la expansión de las transnacionales de países en desarrollo comenzó en los 60, alentado por el desarrollo industrial y la transformación estructural de actividades tradicionales en actividades modernas en el ámbito internacional. Asimismo, la llegada de IED a los países en desarrollo, en la forma de recursos humanos, técnicos y financieros para las actividades productivas, alcanzó niveles significativos en los 70 y creció rápidamente a partir de entonces.¹⁶⁴

Es hasta la década de los ochenta y noventa cuando se da una verdadera entrada de grandes flujos de IED hacia países en desarrollo; sin embargo, estos flujos no llegaron por igual a todos los países en desarrollo, ya que son Argentina, Brasil, Chile y México de América Latina, y China, Corea del Sur, Hong Kong, India, Indonesia, Malasia, Singapur Taiwán y Tailandia, de Asia, los que más han recibido IED (tenían menos del 75% del stock de IED en países en desarrollo en 1980, y ya para 1997 tenían el 87%).¹⁶⁵ Esta concentración se explica si entramos en la lógica del inversionista, ya que si el objetivo de invertir es obtener ganancias, éstas deben provenir de países que las garanticen.

Entre los factores que los países poseen y que podrían ser atractivos para los inversionistas, se encuentran los siguientes: “estabilidad política y social, ritmo de crecimiento económico, tamaño del mercado doméstico, disponibilidad de recursos naturales, nivel del tipo de cambio, calidad, costo de la fuerza laboral, características de la política fiscal y comercial, régimen de políticas públicas hacia la IED, infraestructura física y tecnológica, localización geográfica, densidad del tejido industrial doméstico, proximidad cultural respecto del país de origen de la IED, existencia de incentivos específicos”,¹⁶⁶ *entre otros*. Asimismo, habría que tomar en cuenta factores como las privatizaciones y los incentivos fiscales, que muchos países en desarrollo llevaron a cabo en la década de los ochenta y noventa, con las reformas estructurales que el modelo neoliberal exigía en el momento.

Como ya se mencionaba anteriormente, los países a los que más les llegaron los flujos de IED, también son los que se convirtieron en emisores; sin embargo, cabría mencionar que fueron los países de Asia de los que salió más IED a diferencia de América Latina. Esta situación se refleja en las empresas de estas regiones que se convirtieron en transnacionales, pues en la década de los noventa, de las cincuenta principales empresas multinacionales de

¹⁶³ UNITED NATIONS, New York, 1993. “Transnational Corporations from Developing Countries; impact on their Home Countries”*op.cit.*, p. 1.

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 3.

¹⁶⁵ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 19.

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 22.

países en desarrollo, aproximadamente 30 resultaron ser del sur, sudeste y este asiático, mientras que 15 resultaron ser de América Latina.¹⁶⁷ Esto nos demuestra la existencia de grandes diferencias entre los países en desarrollo, reflejándose en sus empresas que emprendieron el camino de la internacionalización.

Hasta aquí podríamos decir que la IED fue el primer paso para las empresas de los países en desarrollo que después se convirtieron en grandes firmas transnacionales; incluso yo considero que los flujos de IED hacia los países en desarrollo es un factor que explica y a la vez favorece la internacionalización de las firmas de estos países. Y es que si tomamos en cuenta el cambio que muchos países en desarrollo tuvieron al pasar de una economía cerrada relativamente, a una abierta, parecería que la supervivencia de la industria nacional tendría que haber sido nulo, pero no fue así del todo.

Efectivamente, para muchas empresas nacionales el tránsito de una economía protegida con la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) a una abierta, desregularizada y de libre competencia,¹⁶⁸ en donde son las fuerzas del mercado las que rigen, no fue nada sencillo; y mucho menos fácil fue la competencia con empresas extranjeras que inundaron el mercado nacional con nuevos avances tecnológicos.

Cuando muchos países en desarrollo se tuvieron que adaptar al modelo económico neoliberal abriendo sus fronteras al libre paso de mercancías y cuando la intervención del Estado en asuntos económicos comenzó a disminuir, a muchas pequeñas y medianas empresas no les quedó otra alternativa mas que cerrar, o bien, venderse a grandes firmas extranjeras¹⁶⁹, con las que no podían competir.

Pero no todas las empresas nacionales vendieron o quebraron, algunas lograron sobrevivir adaptándose a las nuevas condiciones del libre mercado. De hecho, durante el período de la ISI, varios países en desarrollo lograron crear empresas maduras, las cuales, ante la llegada de grandes corporaciones transnacionales a su mercado, se convirtieron en sus socios potenciales y les ayudaron a buscar socios locales. Y es que estas empresas además de contar con participaciones importantes en el mercado nacional, también podían ofrecer a sus aliados extranjeros un profundo conocimiento de los mercados locales, sus propias redes de clientes y proveedores, sus contactos con el gobierno, así como toda la jerga de conocimiento acerca de las relaciones laborales que privan en el país. Pero además, estas

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 29

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 8.

¹⁶⁹ *Ibidem.*

empresas fueron muy importantes para las corporaciones transnacionales por su capital humano, su experiencia en administración y sus profesionales calificados.¹⁷⁰

Así, varias empresas valiéndose de alianzas estratégicas con empresas transnacionales, ganando mercados de exportación y aprovechando los flujos de capital provenientes de la IED, lograron incorporar nuevas capacidades gerenciales, tecnológicas y financieras a su estructura interna. Estas empresas, al aprovechar los avances tecnológicos que la IED ofrecía, se lograron fortalecer y, una vez insertas en la nueva división internacional de trabajo¹⁷¹ (ahora llamada transnacional) y habiendo incorporado modernas prácticas productivas, además de haber logrado estar vigentes, muchas consideraron el camino de su internacionalización.

Además de los factores mencionados anteriormente, otros que favorecieron a las empresas en su internacionalización, fueron las reformas estructurales que muchos países en desarrollo aplicaron después de las crisis económicas de los ochenta. Y es que tras las crisis, muchos países se tuvieron que enfrentar a grandes niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera. El objetivo de las reformas estructurales era el de conformar nuevos órdenes marcados por la desregulación y la liberalización de los mercados así como la orientación del mercado al exterior;¹⁷² no olvidemos que muchas de estas reformas fueron recomendadas por el FMI y el Banco Mundial cuando dichas instituciones hicieron los préstamos a los países que necesitaban salir de la crisis.

Los cambios que vendrían con las reformas estructurales se reflejaron no sólo en las características y modalidades de operación macroeconómica, éstos también se dejaron ver en las estructuras productivas de los países y en las relaciones (entre ellos, con los de otros países y con el conjunto de la economía mundial) de los actores económicos.¹⁷³ En este ambiente de coyuntura, las empresas privadas fueron vistas como el eje rector de la nueva dinámica económica,¹⁷⁴ por lo que el apoyo a éstas por parte de los gobiernos fue sustancial.

Fue así como en el contexto de las reformas estructurales nacieron las empresas que se convertirían en grandes grupos económicos de países en desarrollo, ahora líderes del entramado empresarial de su país y con un gran poder de decisión en la vida económica de este, además de competir en el mercado internacional.

¹⁷⁰ Carlos Arturo Torres Gastelú. (2009). Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso Cemex. Tesis Doctoral, p. 56. Ver www.eumed.net/tesis/ (Fecha de consulta: 23/06/2010)

¹⁷¹ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 8.

¹⁷² Wilson Peres. Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. Ed. Siglo XXI, CEPAL, México 1998, p. 20.

¹⁷³ *Ibíd.*

¹⁷⁴ *Ibíd.*

El surgimiento y evolución de las grandes firmas de países en desarrollo no fue homogéneo y, al contrario, tienen ciertas características en diferentes décadas y lugares; las fases de esta evolución las veremos a continuación en tres momentos.

1.3.2. Fases en la evolución de las empresas transnacionales de países en desarrollo.

El surgimiento y evolución de las empresas transnacionales de países en desarrollo han atraído la atención de estudiosos por ser fenómenos relativamente nuevos, motivo por el cual no existe una teoría que los explique, aunque cabe mencionar que muchos los han tratado de explicar con las teorías tradicionales. Este fenómeno se puede dividir en tres fases históricas de acuerdo a los flujos de IED que los países en desarrollo han emitido a través de sus firmas. A pesar de ser un fenómeno caracterizado por desarrollarse en el ámbito de países en desarrollo, aun entre estos se pueden notar diferencias de acuerdo al momento histórico de su evolución.

La primer fase se registra de principios del siglo pasado hasta la década de los 60 y 70, y en donde los países como Brasil, Hong Kong, Singapur, Malasia, Filipinas, India, Argentina, Colombia, Venezuela y México, destacaron por sus proyectos de IED en sectores extractivos con la minería y petróleo, así como en obras de ingeniería civil y construcción. Dichos proyectos por lo general se dirigían hacia los países vecinos a través de *joint ventures*.¹⁷⁵ Asimismo, la ganancia obtenida de estas operaciones se canalizaba al mercado interno del país emisor.

Cabe mencionar que los países de América Latina rebasaron a los demás con sus inversiones en el exterior por medio de sus firmas. De hecho, los países de esta región, en esta época contabilizaron poco más de una tercera parte del total de la inversión extranjera directa proveniente de los países en desarrollo.¹⁷⁶

Asimismo, es importante resaltar que la IDE de países como Argentina, Bangladesh, Brasil, México, Taiwán, Indonesia, Corea del Sur, Venezuela y China, realizaron más inversiones en países desarrollados que en países en desarrollo, mientras que la inversión extranjera de Colombia, Hong Kong, India, Pakistán, Perú, Filipinas y Tailandia se habían concentrado en países en desarrollo.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 32.

¹⁷⁶ Wilson Peres Nuñez. *The internationalization of Latin American Industrial firms... op.cit.*, p. 59.

¹⁷⁷ *Ibíd.*

Es importante mencionar que pese a que la inversión proveniente de los países en desarrollo sigue siendo una pequeña parte de la inversión extranjera directa mundial (menos de 10%), ésta creció rápidamente de 1975 a 1985.¹⁷⁸

Ahora bien, el comportamiento de las firmas en este primer momento lo analiza Wells a partir de la Teoría del Ciclo del Producto de Vernon, la cual propone que un producto nuevo es producido en los países desarrollados, que después introducirán dicho producto a otros mercados vía exportaciones y, una vez estandarizado el producto, éste es producido en otros países con menos desarrollo, pero a costos menores. En esta última fase de la vida del producto, las tecnologías ya se encuentran difundidas. Así, la competitividad de las empresas de los países en desarrollo se podría hallar en el uso de tecnologías de pequeña escala. Al respecto, Wells sugiere que los países en desarrollo pueden haber desarrollado ventajas en los mercados de tecnologías de trabajo intensivas, para la producción de bienes indiferenciados y en mercados donde la competencia se da vía precios, aprovechando principalmente la mano de obra barata del país anfitrión¹⁷⁹ y otras ventajas de localización.

Se puede decir que el enfoque del ciclo de vida del producto ve a las empresas de los países en desarrollo como países relativamente pasivos receptores de tecnología y habilidades en la etapa madura de su ciclo de vida. Sin embargo, cabe mencionar que esta teoría no explica por qué las transnacionales de los países desarrollados, con operaciones difundidas en países en desarrollo, no pueden tener acceso a adaptaciones similares o bajos costos en la mano de obra como las transnacionales de países en desarrollo. Asimismo, esta teoría no logra explicar por qué una larga proporción de IED hecha por países en desarrollo se encuentra en actividades de alto capital y habilidades intensivas. Finalmente, no arroja ninguna respuesta del por qué una significativa inversión de los países en desarrollo está circulando a los países desarrollados, incluyendo áreas con productos altamente diferenciados y en escala avanzada con alta tecnología.¹⁸⁰

Otro estudioso que se encarga de analizar las características de estas firmas es Sanjaya Lall, quien sugiere que los países en desarrollo pueden hacerse de ventajas partiendo de cierto aprendizaje y con la construcción de capacidades tecnológicas,¹⁸¹ que les pudiera proporcionar un nivel adecuado para enfrentarse a la competencia.

El razonamiento de Lall tiene bastante lógica si pensamos en las diferencias que existen entre las firmas de los países en desarrollo y las de los países desarrollados; ya que, mientras

¹⁷⁸ *Ibidem.*

¹⁷⁹ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 47.

¹⁸⁰ UNITED NATIONS, *Transnational Corporations from Developing Countries... op.cit.*, p. 9.

¹⁸¹ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 47.

las empresas de estos últimos países cuentan con una infraestructura tecnológica de punta, las de los países en desarrollo difícilmente pueden llegar a estos niveles de tecnología. Por lo tanto, el camino que les queda a las firmas de estos países para desarrollar ventajas competitivas en el mismo campo, era el de encontrar ciertas habilidades o en activos especiales derivados de conocimientos de marketing y demás actividades gerenciales, o de tecnologías ya difundidas¹⁸². En otras palabras, las firmas de países en desarrollo pueden encontrar sus ventajas competitivas en huecos que hayan dejado las empresas que cuentan con alta tecnología.

Es importante subrayar que las ventajas competitivas de las transnacionales de los países en desarrollo van a variar por la actividad y por cada país; por actividad se espera que se distingan por las habilidades acumuladas, y por país, las ventajas dependerán del nivel de educación, del grado de orientación de las exportaciones y la infraestructura sofisticada en ciencia y tecnología.¹⁸³

Las ventajas competitivas que pueden desarrollar las firmas de los países en desarrollo pueden derivarse de distintas situaciones:

- Que su conocimiento técnico puede estar localizado alrededor de un conjunto de técnicas completamente distintas y más relevantes a las condiciones de precios y calidad de otros países en desarrollo. Esto puede provenir de innovaciones propias, de la adaptación de tecnologías importadas o simplemente de especializarse en técnicas que fueron utilizadas antes en los países desarrollados, pero que ya no se emplean allí;
- El producto puede ser específico a las condiciones del mercado al que llega;
- Además de las ventajas que tienen gracias a la adaptabilidad de las condiciones de los países en desarrollo, también pueden desarrollar tecnologías que sean más eficientes a escalas pequeñas con relación las usadas en los países desarrollados;
- Pueden desarrollar capacidades competitivas mediante la atención de usuarios y necesidades diversas en el mercado local. En este caso, el mercado doméstico puede proveer algunas ventajas al permitirles competir con bienes intermedios;
- Estas firmas poseen una mayor capacidad para operar en el ambiente de otros países en desarrollo por razones de cultura, clima, relaciones con el gobierno, étnicas o de lenguaje, o por la experiencia en contratar y operar con mano de obra no calificada.¹⁸⁴

Además de las condiciones descritas anteriormente, el acceso a recursos humanos calificados a menor costo, así como los recursos financieros, gerenciales y técnicos derivados

¹⁸² *Ibid.*, p. 48.

¹⁸³ UNITED NATIONS, *Transnational Corporations from Developing Countries*, *op.cit.*, p.10.

¹⁸⁴ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 48.

de pertenecer a conglomerados de propiedad familiar,¹⁸⁵ son factores que benefician a las firmas de los países en desarrollo.

Ahora, si bien es cierto que el proceso de aprendizaje y desarrollo de las ventajas competitivas que las empresas buscan, va a depender del ambiente interno del país, entonces el resultado serán distintos tipos de empresas transnacionales de diferentes países en desarrollo. Lo que salta a la vista entonces, es que la firma que el país emita tendrá una fuerte influencia del tamaño y grado de industrialización del país emisor, así como de las estrategias comerciales¹⁸⁶ que dicho país haya implementado a lo largo de su proceso evolutivo de sus diferentes industrias.

La segunda fase del desarrollo de las firmas de países en desarrollo se ubica en la década de los 80, época en la que la región de América Latina y el Caribe deslizó hacia abajo en la clasificación como fuente de IED y al contrario, época en la que la región de Asia destacó en sus inversiones, lo cual tuvo que ver con su competitividad y la madurez económica;¹⁸⁷ de hecho son las empresas de Hong Kong, Taiwán, Singapur y la República de Corea (Corea del Sur) las que dominan la emisión de IED. Este liderazgo fue gracias a que estas economías se vinieron fortaleciendo desde los 60 con la característica de orientar fuertemente su mercado hacia las exportaciones.¹⁸⁸ Lo que se pretendía con esta estrategia de desarrollo era incrementar la competitividad de las empresas tanto en el mercado local como en el externo.

En Taiwán, por ejemplo, los incentivos para la IED comenzaron a ser ofrecidos en 1979 cuando la actividad de promoción para la inversión se introdujo, perdonando los impuestos como beneficio de las inversiones extranjeras. Cabe mencionar que dicho perdón benefició a las firmas que invertían en la explotación, desarrollo y procesamiento de los recursos naturales y que el beneficio de su exportación regresara a Taiwán. Como dicha política dio muy buenos resultados, en 1984 este incentivo fue extendido para las compañías que produjeran o procesaran específicamente materias primas de la agricultura o la industria designada por el gobierno, y que vendieran esos productos al mercado interno o que los exportaran a otros países. Esto dio lugar a un sistema extensivo de apoyo para la IED,¹⁸⁹ lo cual explica mucho del éxito de las firmas taiwanesas en esa época y los años siguientes.

Otro ejemplo destacado es Corea del Sur, país en el que el sistema de incentivos para la IED ha sido igualmente ambicioso, ya que durante los 80 se ofrecieron ciertos estímulos tales como: la asistencia de crédito del Banco de Exportaciones-Importaciones Coreano, el cual

¹⁸⁵ *Ibíd.*

¹⁸⁶ *Ibíd.*

¹⁸⁷ Wilson Peres Nuñez. *The internationalization of Latin American Industrial firms....op.cit.*, p. 60.

¹⁸⁸ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 33.

¹⁸⁹ Wilson Peres Nuñez, *The internationalization of Latin American Industrial firms....op.cit.*, p. 61.

financió cerca de 80% de la inversión total (90% eran de pequeñas y medianas empresas), y también incentivos que toman la forma de autorización para los inversionistas de establecer un impuesto de reserva para cubrir las posibles pérdidas de su inversión extranjera.¹⁹⁰ Con dichos estímulos, el entramado empresarial de Corea se vio beneficiado en sus negocios, por lo cual muchas firmas se animaron a salir a competir a otros mercados.

A diferencia de la primera fase, en ésta, las firmas se ubican en sectores altamente competitivos (industria electrónica, automotriz, química, turismo, finanzas, bienes raíces, etc.) que en un primer momento se abocan al ámbito nacional, después al regional y, muchas de ellas se perfilaron al ámbito global.

Es verdad que en esta época destacó la región de Asia, pero vale la pena mencionar a algunos países de América Latina, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela, ya que los datos indican que entre 1988 y 1990 estos países tuvieron una inversión extranjera por 7 461 millones de dólares, lo cual era más del doble del total estimado para la región entera para 1975. Mientras que la inversión de Argentina, Brasil, México y Venezuela estaba concentrada en los países desarrollados, las inversiones de Colombia, Perú y Venezuela tendieron a estar localizados en países de América Latina.¹⁹¹

Es importante resaltar que la concentración de las inversiones de estos países están dirigidas tanto a países seguros como a sectores seguros; por ejemplo, más de 95% de la inversión de Venezuela en Estados Unidos es en petróleo refinado y en industrias relacionadas, las inversiones corporativas de México están concentradas en las industrias de los minerales no metálicos, principalmente por las grandes inversiones hechas por Vitro y por Cemex. Las inversiones hechas por las firmas de Brasil están concentradas en la industria automotriz de Estados Unidos y Portugal.¹⁹²

Además, vale la pena mencionar que las firmas de Venezuela, México y Brasil comenzaron a crear un progreso real en términos de expansión internacional, inmediatamente seguido a la recesión de los 80. Mientras que las inversiones hechas antes de la recesión las dirigían a mercados protegidos en otros países de la región, después de esta, las inversiones estuvieron dirigidas primero hacia Estados Unidos¹⁹³ y después hacia otros mercados, como los de Europa y Asia, pues recordemos que esta última región estaba creciendo rápidamente.

¹⁹⁰ *Ibidem.*

¹⁹¹ *Ibidem.*

¹⁹² *Ibid.*, pp. 63-64.

¹⁹³ *Ibid.*, p. 64.

Pero aun considerando lo mencionado acerca de la región de América Latina, es muy destacable el papel de la región asiática como una fuente muy importante de IED en esta segunda etapa. Ahora bien, para que estos países hayan podido incrementar sus operaciones en el exterior, debemos considerar una serie de factores, tanto internos de dichos países (*apreciación cambiaria o el aumento de costos laborales*), como de tipo estructural (*carencia de materias primas*), y de competitividad global (*necesidad de acceso a marcas, capacidades tecnológicas, contactos con los usuarios*),¹⁹⁴ que ayudaron de forma directa o indirecta a los países de Asia a convertirse en importantes emisores de IED.

Cantwell y Tolentino (1990) analizan esta fase, considerada más avanzada en el proceso de internacionalización de las firmas de países en desarrollo, ya que en ésta se puede ver una orientación progresiva de las firmas hacia sectores más complejos y hacia países más desarrollados, al grado de que muchas firmas también se convierten en innovadoras.¹⁹⁵

Es decir, en esta fase, las firmas ya no sólo se conforman con insertarse en ciertos sectores y en ciertos países donde las ventajas competitivas estriban en las técnicas olvidadas de los países desarrollados. Ahora, al tener acceso a más capitales y al invertir en sectores que requieren más infraestructura tecnológica, las firmas de los países en desarrollo tienen la oportunidad de competir con empresas de países desarrollados, e incluso, pueden ser creadoras de nuevos productos y ya no esperar la última etapa del ciclo de vida del producto, de países desarrollados.

En este análisis, Cantwell y Tolentino señalan que para que una firma llegue a estos niveles de desarrollo, antes tuvo que haber existido una transformación en la estructura industrial del país emisor, esto a su vez, derivado de una acumulación de capacidades tecnológicas aprendidas, las cuales, serán determinantes en las actividades productivas de las firmas. Esto nos deja ver que los cambios en la industria del país emisor tendrán consecuencias en las estrategias que las firmas elijan en el camino hacia su internacionalización.

Asimismo, en esta visión evolucionista es importante tomar en cuenta ciertas capacidades de aprendizaje que las firmas deben desarrollar para poder adoptar, adaptar y revolucionar las tecnologías que son adquiridas, para después destinarlas a terceros países y convertirse así en firmas innovadoras.¹⁹⁶ En este punto cabe mencionar que a medida que la firma va evolucionando, al mismo tiempo va adquiriendo nuevas técnicas y conocimientos que le servirán para su desarrollo y expansión continua.

¹⁹⁴ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 33.

¹⁹⁵ *Ibid.*, p. 49.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 50.

Se debe tomar en cuenta que la evolución de la firma hacia industrias avanzadas requiere, en correspondencia, además de habilidades especializadas y más esfuerzos tecnológicos, de un gran soporte institucional en cuanto a financiamiento, tecnología y mercadotecnia,¹⁹⁷ ya que dichos factores son vitales para las firmas.

Además de las explicaciones de Cantwell y Tolentino para la segunda fase del proceso evolutivo de las firmas, existe otro análisis teórico que vincula la posición de un país ya sea como receptor y emisor de IED, con su nivel de desarrollo;¹⁹⁸ lo cual, será crucial para las futuras empresas que decidan insertarse en mercados extranjeros.

Este análisis teórico fundamenta que existen cinco etapas por las cuales pasan los países cuando estos reciben y emiten IED:

- 1) Cuando un país tiene bajos niveles de ingreso, existe una casi nula recepción de IED;
- 2) A medida que el país comienza a subir sus ingresos y, por consecuencia, comienza a existir una mayor demanda de bienes y servicios en el mercado local, y cuando se registra una mejora en la educación y en los recursos humanos, entonces comienza a llegar IED. Y aunque de forma limitada, también comienza haber emisión de IED de dicho país;
- 3) De la ruta que el gobierno tome respecto de los patrones internacionales de especialización de comercio y producción, dependerá la magnitud de la IED emitida. De esta manera si el gobierno busca una estrategia de aislamiento momentáneo del mercado internacional, entonces la IED realizada será muy poca; sin embargo, si el gobierno prefiere la estrategia de insertarse en el mercado global, entonces las firmas podrán desarrollar ciertas ventajas que les permitan innovar, y esto aunado a las ventajas competitivas del país, le permitirá a la firma mayores beneficios y más oportunidades de expansión;
- 4) Conforme los países avanzan en su proceso evolutivo de desarrollo, estos se convierten en emisores netos de IED; ya que comienzan a ver más atractivas las ventajas de localización que ofrecen otros países;
- 5) Puesto que para este punto las empresas estarán fuertemente consolidadas, además de las ventajas de localización que los países anfitriones ofrezcan, ahora también se tomarán en cuenta otro tipo de ventajas derivadas de las firmas.¹⁹⁹

¹⁹⁷ UNITED NATIONS, *Transnational Corporations from Developing Countries....op.cit.*, p. 9.

¹⁹⁸ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 51.

¹⁹⁹ *Ibid.*, p. 52.

Respecto al tercer punto, vale la pena recordar que el éxito de las firmas asiáticas dependió casi totalmente de la estrategia de desarrollo que adoptaron sus países. Al igual, en América Latina cada modelo de desarrollo de los países y las políticas, ha tenido gran influencia en sus firmas; por ejemplo, en los casos de Brasil y México ha habido una correlación cercana entre el modelo de desarrollo y el grueso de sus inversiones.²⁰⁰

Hasta aquí se ha analizado la primera y segunda fase de la evolución de las firmas provenientes de países en desarrollo y, si las comparamos nos podremos dar cuenta que tanto la IED como la sofisticación tecnológica aumentaron en la segunda fase. Asimismo, mientras que en la primera fase se tenía una preferencia por las *joint ventures* y por las inversiones en otros países en desarrollo,²⁰¹ en la segunda se tomó mucho en cuenta los factores de localización que los países anfitriones ofrecían.

Además, cabe mencionar que mientras en la primer fase las firmas se conformaban con recoger la tecnología ya explotada por las empresas de países desarrollados y sólo se limitaban a imitarla y exportarla a otros mercados en los que no pudieran tener gran competencia, en la segunda fase las firmas se revolucionan adoptando la tecnología suficiente como para poder competir con otras grandes transnacionales en los mercados globales y no sólo en los países en desarrollo. Sin embargo, aquí cabe apuntar que gran parte del éxito de muchas firmas en la segunda fase, es un reflejo del desarrollo industrial seguido por sus países.

Aunque no se ha estudiado mucho lo que vendría a ser la tercera fase de esta evolución de las firmas, se puede decir que se inserta en la década de los 90, y aunque la característica regional ha dejado de ser tan marcada, las firmas en esta fase tienen mucho que ver con la situación económica específica en cada país.²⁰² En esta etapa parece haber un comportamiento destacado de empresas provenientes de países de América Latina, de las cuales, son pocas las que pertenecen a la generación de las firmas de la primera fase; ahora son el producto de los procesos de reformas estructurales de sus respectivos países. Destaca el caso de firmas de países como Chile y México principalmente.²⁰³

Los grupos económicos de México en esta época aumentaron significativamente sus inversiones en Estados Unidos; tendencia que la podemos asociar al Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Para las firmas de Argentina, el sur de Brasil significó un destino importante para sus inversiones en actividades ligadas a la agroindustria. Asimismo,

²⁰⁰ Wilson Peres Núñez, *The internationalization of Latin American Industrial firms....op.cit.*, p. 64.

²⁰¹ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 33.

²⁰² Wilson Peres Núñez, *The internationalization of Latin American Industrial firms....op.cit.*, p. 66.

²⁰³ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 54.

algunas compañías chilenas realizaron inversiones extranjeras, especialmente, desde que la relajación en las regulaciones gubernamentales permitió acceder al mercado de intercambios para las operaciones que involucran inversiones en el exterior.²⁰⁴ Pero además de las firmas de estos países, debemos considerar que en esta época las firmas de Asia ya se han internacionalizado y han conformado un mercado muy fuerte.

Por sus tendencias, las firmas en esta tercera etapa recibieron mucho apoyo de sus gobiernos, pues parte de las reformas estructurales que estos países llevaron a cabo se perfilaban a insertarse en la dinámica del mercado global, el cual exigía nuevos estándares de producción y comercialización y en donde la internacionalización de las empresas ya era una necesidad si se quería sobrevivir y obtener ganancias en este contexto internacional tremendamente influenciado por el modelo económico neoliberal.

1.3.3. Impacto en el Estado emisor.

El hecho de encontrarnos en un contexto internacional globalizado ya implica enfrentarnos a diversas situaciones que a veces pueden ser benéficas y otras contraproducentes para los diferentes actores que interactúan en el mercado mundial; trátense de estados, empresas, instituciones, individuos, etc. En este sentido se puede decir que cuando un país decide entrar a la dinámica de las libres fuerzas del mercado, a través de la IED por medio de sus empresas, entonces tendrá que afrontar los costes necesarios para competir en mercados internacionales si quiere obtener beneficios de tal ejercicio.

En el caso de los países en desarrollo que deciden invertir en el exterior por medio de sus firmas esta acción tendrá consecuencias de diversas índoles.

Las consecuencias negativas podrían ser que si una firma nacional invierte en el exterior, estas inversiones podrían desplazar empleos en el país de origen, e incluso, podrían provocar un estancamiento en la generación de empleos. Asimismo, se podría favorecer a la empresa dándole más poder respecto a los empleados,²⁰⁵ dado el carácter estratégico y poderío adquirido derivado de su internacionalización. Y es que mientras en su país de origen hay índices de desempleo, la firma que se internacionaliza pudiera exportar empleos,²⁰⁶ en lugar de generarlos y beneficiar de esta forma a su país.

Otra consecuencia negativa sería que en lugar de transferir a su país técnicas organizativas, tecnológicas, comerciales, gerenciales, etc., así como la constante capacitación

²⁰⁴ Wilson Peres Núñez, *The internationalization of Latin American Industrial firms.... op.cit.*, p. 67.

²⁰⁵ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 55.

²⁰⁶ UNITED NATIONS, *Transnational Corporations from Developing Countries....op.cit.*, p. 1.

y modernización de los recursos humanos, dichas técnicas se transfirieran al país receptor de la inversión. Esto a su vez trae como consecuencia, que al país de origen se le prive de aprendizaje y difusión de las tecnologías.²⁰⁷

Por otra parte, se teme que las inversiones en el exterior podrían afectar en la recaudación del fisco del país emisor.

Ahora bien, las consecuencias positivas se verían reflejadas en una mayor competitividad en sus actividades de comercio exterior. Es decir, la IED podría ser una manera de superar diversas barreras que muchos países imponen al comercio; se podría ahorrar costes de transportación y de comunicación; se podrían aprovechar diversas ventajas de localización que ofrecen muchos países que desean la llegada de IED. Un tipo de inversión puede alentar a otro tipo de exportación de diferentes industrias; el tener inversiones fuera del país de origen proporciona la información suficiente que ayuda a mejorar las capacidades de negociación para la formación de alianzas estratégicas con diversos actores²⁰⁸ económicos, políticos, sociales, etc; las inversiones en el exterior implican expansión, la cual es benéfica para las firmas de los países en desarrollo, pues se ganan más mercados.

Aunado a lo anterior, otros beneficios pudieran ser el fortalecimiento de la estructura industrial interna del país de origen, el fomento a una reestructuración industrial así como la promoción de las exportaciones.²⁰⁹

Cabe mencionar que el campo que ha sido más redituable para los países y firmas que desean destacar en el mercado global ha sido el de la tecnología. Los beneficios que de este campo se desprenden son enormes, pues muchos de los países que invierten en este campo han tenido experiencias exitosas en la internacionalización de sus firmas. Basta mencionar el ejemplo de muchos países de Asia que en la década de los 80 se perfilaron como líderes de los países en desarrollo que más han emitido IED.

Si bien es cierto que en un primer momento, la mayoría de las firmas de los países en desarrollo se conformaban con imitar la tecnología de países desarrollados, poco a poco estas fueron perfeccionando muchas de sus técnicas de innovación tecnológica, y han llegado al punto de competir con otras empresas en el mismo campo y en países desarrollados. Y es que los beneficios que conlleva el aprendizaje tecnológico, puede ayudar al país emisor a que el éxito obtenido en sus técnicas productivas promueva que otras industrias nacionales se

²⁰⁷ *Ibidem.*

²⁰⁸ Chudnovsky, *op.cit.*, p. 58.

²⁰⁹ UNITED NATIONS, *Transnational Corporations from Developing Countries....op.cit.*, p. 1.

beneficien de dicho aprendizaje y se lancen igualmente al mercado internacional. Es decir, que la llegada y salida de IED y con ello de tecnología, puede beneficiar al país a que exista una retroalimentación de esta dinámica, a que se de un tipo *spill over* tecnológico.

1.4. Conclusiones.

Considerado uno de los agentes más dinámicos de la economía mundial, en un entorno internacional globalizado, la Empresa Transnacional es sin duda un actor clave en la configuración de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales del sistema internacional.

La importancia que han tomado estos actores ha sido tal que han existido intentos por parte de países, organizaciones mundiales como la ONU, organizaciones no gubernamentales, por regular sus actividades. Sin embargo, su influencia sobre la dinámica económica internacional es tanta que aun no existe un código que logre regular a estos actores.

Por la importancia que deriva de su estructura organizativa, por el manejo de sus políticas gerenciales, por la implementación de procedimientos estandarizados en todo el mundo, por su estrategia de negocios, por el impacto en las finanzas internacionales y por el impacto en sus países, la empresa transnacional es todo un caso de estudio para las ciencias sociales. Como se pudo apreciar, hay una serie de teorías que se han ocupado del estudio de estos agentes y el estudio continúa ya que las condiciones en las que operan han ido cambiando. En este sentido, el proceso evolutivo de la empresa transnacional nos dejó ver que en sus inicios, éstas se desarrollaron en los países industrializados, dadas las condiciones internacionales, pero esta situación ha cambiado ya que han surgido empresas con todas las características para ser consideradas transnacionales de países en desarrollo; además de que se han ido ubicando en sectores en los que se requiere de muchos recursos financieros, tecnológicos, gerenciales, etc. La figura de la empresa transnacional no es, por tanto, exclusiva de los países desarrollados.

Por otra parte, el presente estudio nos ha mostrado que hablar de empresas transnacionales es hablar de inversión extranjera directa, ya que ésta crea los flujos necesarios para que la firma de las empresas transnacionales pueda llevar a cabo sus transacciones en el mercado internacional. Asimismo, por medio de ella, las empresas han podido crecer y expandirse a muchos mercados. De hecho la considero una herramienta clave de estas empresas pues el impacto de la IED de la firma tanto en el país emisor como en el que recibe dicha inversión es crucial para el sistema económico internacional.

Para efectos del presente trabajo los enfoques teóricos y conceptuales revisados anteriormente nos ayudarán a comprender las estrategias de internacionalización que han seguido las empresas mexicanas Grupo Carso con Carso Global Telecom, Grupo Vitro y Grupo Cemex, consideradas transnacionales. Asimismo, la literatura revisada hasta ahora nos proporciona una base teórica para comprender las características de dichas empresas y su evolución en el camino por la internacionalización.

Como toda empresa transnacional, en el caso de estas empresas se verán los factores tanto internos como externos que las favorecieron en su evolución y que les ha ayudado a perfilarse como líderes empresariales, tanto en México como en otros países.

Puesto que se trata de empresas transnacionales mexicanas, éstas se inscriben dentro del fenómeno de las firmas nacidas de países en desarrollo, por lo que se podrá discernir el contexto tanto interno como externo, que va a determinar su evolución como firmas transnacionales del tercer mundo. En este sentido, las características de estas firmas mexicanas las podremos ubicar de acuerdo las fases evolutivas antes mencionadas.

Finalmente, se podrá hacer un balance de los beneficios o perjuicios para México, como el país emisor de estos tres grandes grupos. Se podrá observar qué tantas consecuencias ha traído la internacionalización de estas empresas para nuestro país.

2. Las reformas económicas iniciadas en la década de los 80.

En el presente capítulo se analizarán las reformas económicas, tanto internacionales como nacionales, que incidieron directa e indirectamente en el fortalecimiento de los grupos económicos en México, posicionando su liderazgo nacional y, en algunos casos, su impulso hacia el mercado internacional.

El decenio de los ochenta caracterizado por la gran crisis económica internacional (de carácter multifacético que se expresa en campos como la crisis del comercio, del sistema monetario y financiero internacional, crisis energética, alimentaria y ecológica,²¹⁰ así como una crisis general de valores socio-culturales), significó una etapa de reestructuración para el sistema capitalista en su conjunto, ya que la magnitud de dicha crisis que implicó una recesión económica mundial muy severa – procedente de devaluaciones, del aumento continuo de las tasas de interés, de una reiterada inflación, fuga de capitales, de la caída de los precios de las materias primas,²¹¹ de la crisis del petróleo, etc. – obligó a muchos países a adoptar diferentes políticas que permitieran continuar con la doctrina liberal, a fin de contener la aparente ruptura del capitalismo.

Las consecuencias de la crisis económica internacional no fueron las mismas para todos los países. La parte más difícil la llevaron los países subdesarrollados al verse obligados por instituciones financieras como el Fondo Monetario Internacional (FMI) a apearse a un plan que garantizara el pago de sus deudas a los acreedores internacionales. Los planes fondomonetaristas llevados a cabo por los países deudores derivaron en la reestructuración de sus economías, reforzaron el intercambio desigual en su comercio, así como en su planta productiva. Asimismo, su libertad político-económica se vio limitada a la voluntad de los países desarrollados que actuaban por medio del FMI, todo esto con un alto costo social.

En su caso, México fue de los países subdesarrollados que tuvieron que hacer una serie de reformas estructurales en vista de su endeudamiento externo con la banca internacional. Las reformas que el Estado mexicano aplicó obedecen a una lógica de liberalismo económico que vino a reforzar el carácter dependiente respecto al capital externo.

Los ajustes estructurales que el gobierno mexicano realizó bajo la supervisión del FMI no tuvieron el mismo impacto para todos los sectores de la sociedad. Con el fin de controlar la inflación, la devaluación de la moneda nacional, la deuda externa, el déficit gubernamental, el

²¹⁰ Arturo Guillén, “Tesis iniciales sobre la crisis en México” En : Fernando Carmona (coordinador). México el curso de una larga crisis. Ed. Nuestro Tiempo – UNAM, México, 1987, p. 83.

²¹¹ Oliva Sarahí Angeles Cornejo, “La crisis en la esfera Monetario-Financiera” En : Fernando Carmona (coordinador). México el curso de una larga crisis. Ed. Nuestro Tiempo – UNAM, México, 1987, p. 128.

desequilibrio comercial y financiero con el exterior, la deuda interna²¹² y otros problemas desencadenados por la crisis, el gobierno emprendió un camino de reformas estructurales en su política económica. Entre las medidas que el FMI recomendó al gobierno mexicano (suscritas en la Carta de Intención firmada con este organismo) estaba la del aumento al ahorro interno, la estabilización del mercado cambiario, promoción de la planta productiva,²¹³ etc. Estas recomendaciones efectivamente se llevaron a cabo, pero a costa de la reducción del salario, de la subida de precios de artículos básicos, de la eliminación de subsidios a industrias consideradas no estratégicas, entre otras. La clase trabajadora y asalariada fue la más afectada, mientras que la elite empresarial (la burguesía nacional) se vio favorecida por las reformas económicas.

Menciono que la clase empresarial (tanto nacional como extranjera) se vio favorecida porque es ésta justamente la que el FMI y el gobierno de México consideran prioritaria para el desarrollo de la economía, por lo que se decreta proteger a las empresas privadas contra riesgos cambiarios.²¹⁴ Es así como el Estado otorga a los empresarios y en especial a los monopolistas, grandes facilidades (más que en otras épocas) para “acumular capital, explotar extensiva e intensivamente hombre y recursos naturales”,²¹⁵ así como para disponer de créditos para su saneamiento y reestructuración (después de la nacionalización de la banca) internas.

Una de las reformas que más favorecieron a los grupos económicos nacionales y extranjeros fue el llamado Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), con el cual se vendían dólares subsidiados a empresas endeudadas con el fin de aligerar el peso de sus pasivos en moneda extranjera.²¹⁶ Este fideicomiso representó un cobijo a las grandes empresas y se podría decir que fue pieza clave para rescatarlos de la deuda externa.

A lo largo de la década de los ochenta los grupos económicos pasan por una serie de transformaciones, que aceleran la concentración y centralización del capital, lo que en la década de los noventa lleva a grupos como Cemex y Carso con el *subholding Carso Global Telecom* a convertirse en *auténticas empresas transnacionales*.

Para mostrar los cambios que llevan a estos grupos a internacionalizarse éste capítulo se divide en tres partes; en la primera se expondrán algunos rasgos que explican la situación internacional que detonó la crisis económica mundial de los ochenta; en la segunda parte se

²¹² *Ibid.*, p. 148.

²¹³ Arturo Ortiz Wadgymar. Política económica de México 1982-2000: el fracaso neoliberal. Ed. Nuestro Tiempo – UNAM, México, 2000, p. 58.

²¹⁴ *Ibidem*.

²¹⁵ Fernando Carmona, “*La crisis general del capitalismo y la crisis económica mexicana actual*”, México el curso de una larga crisis. Ed. Nuestro Tiempo – UNAM, México, 1987, p. 57.

²¹⁶ Ortiz, *op.cit.*, p. 59.

tratará la crisis a nivel nacional en la que se resaltan las acciones que el gobierno mexicano lleva a cabo para manejar la crisis, en este apartado se identifican las políticas que favorecen a los grupos económicos en México; en la última parte se analizan las transformaciones de los grupos económicos en virtud de las reformas estructurales introducidas en el país durante los ochenta, las cuales, llevaron a algunos de ellos (Grupo Vitro, Grupo Cemex y Grupo Carso con *Carso Global Telecom*) a convertirse en transnacionales en el siguiente decenio.

Cabe advertir que en este capítulo se hablará de los grupos económicos en México, generalmente resaltando algunas particularidades de los más sobresalientes, ya que en el tercer capítulo se tratarán los casos particulares de Vitro, Cemex y Carso con *Carso Global Telecom*, los cuales conforman la parte empírica de la presente investigación.

2.1. La crisis del sistema económico internacional de la década de los 80.

Conocida como la “década perdida”, los ochenta fue claro ejemplo de la globalización financiera, ya que los cambios estructurales que ocurrieron en el entorno económico mundial y que afectaron al sector financiero propiciaron la búsqueda de maximizar los beneficios reduciendo los riesgos a través de una serie de transacciones financieras (manejo de portafolio),²¹⁷ situación que ocasionó un desajuste financiero severo.

La gran crisis de los 80 comenzó a gestarse una década anterior debido a una gran volatilidad en las tasas de interés, altos índices de inflación y gran inestabilidad de los tipos de cambio.²¹⁸ Otra de las circunstancias que dramatizaron esta década fue el abandono de la convertibilidad oro-dólar hacia 1971 por el gobierno de Estados Unidos; situación que llevó a que el sistema financiero internacional nacido de Bretton Woods se derrumbara y se entrara en un periodo de inestabilidad económica.²¹⁹

El abandono de Estados Unidos de la convertibilidad oro-dólar significó el fin definitivo del patrón oro; sin embargo, también significó el posicionamiento del dólar como el nuevo patrón – papel convertible, que funge como moneda internacional de curso forzoso. En este nuevo panorama, los ajustes cambiarios que Estados Unidos impuso a los países capitalistas más importantes se hicieron frecuentes, lo cual provocó una inflación generalizada que llevó a una serie de devaluaciones de las monedas de todo el mundo;²²⁰ esto se agravó con la

²¹⁷ Alfredo Sánchez Daza (Coord.). *La crisis productiva y financiera mexicana*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México, 1997, p. 41.

²¹⁸ *Ibid.*, p. 43.

²¹⁹ Oliva Ángeles Cornejo, *op.cit.*, p. 132.

²²⁰ Entre 1976 y 1979 decenas de monedas se devaluaron junto con el dólar, algunas más del 30% en que esta divisa se devalúa y la última oleada devaluatoria de 1979 y 1980 afectó todas las monedas del mundo capitalista. Ver Ángeles, *op.cit.*, p. 135.

especulación contra el dólar que agudizó aun más las oleadas devaluatorias y generalizó los tipos de cambio flotantes.

Aunado a lo anterior, los cambios políticos de la época agravaron la situación internacional ya que se dieron dos *shocks* petroleros (el de 1973-74 y el de 1979-80) que elevaron a diecisiete el precio del barril de crudo en dólares. Esto agravó la inflación que de por sí ya era insostenible y condujo a una recesión en los países importadores; a este fenómeno se le conoció como “estagflación”, una combinación de inflación y lento crecimiento.²²¹ Asimismo, estos *shocks* petroleros repercutieron en las cuentas corrientes de los países del mundo, lo cual, influyó en la dirección de los flujos internacionales de capital y se hizo latente la necesidad de desarrollar los mercados financieros.²²²

Era difícil pensar en el desarrollo de los mercados financieros ante un clima de inestabilidad económica internacional con altos índices inflacionarios que presentaban la mayoría de los países. Sin embargo, muchos países industrializados (en especial Estados Unidos) vieron en sus bancos un medio para rentabilizar al conjunto del capital, así como un instrumento para extraer excedente económico.²²³ Por lo tanto, las autoridades monetarias de los países industrializados, dejaron el campo libre a sus bancos para invertir en activos con alta liquidez a fin de protegerlos de la depreciación monetaria,²²⁴ y así poder contrarrestar la caída de la tasa de ganancia en el sector productivo y en las demás actividades económicas.²²⁵ De esta forma, los bancos norteamericanos inundaron de créditos a Europa, dando lugar al mercado del eurodólar.

Ahora bien, la acelerada expansión de los eurodólares propició la creación de liquidez internacional de carácter privado y no regulado por los bancos centrales o el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esto da paso al desarrollo del financiamiento internacional mediante euro créditos y euro bonos; situación aunada a procesos de innovación financiera para administrar y transferir riesgos mediante productos derivados, para incrementar la liquidez de los instrumentos e incrementar la oferta de crédito disponible en los sistemas financieros.²²⁶

²²¹ Robert Solomon. Dinero en Marcha. Ed. Granica, Argentina, 2000, p. 19.

²²² Sánchez Daza, *op.cit.*, p. 41.

²²³ Angeles, *op.cit.*, p. 136.

²²⁴ Bernard Billaudot y Andre Gauron. Crecimiento y Crisis: hacia un nuevo crecimiento. Traducción de Fernando Claudín, Ed. Siglo XXI, España, 1987, p. 160.

²²⁵ Angeles, *op.cit.*, p. 138.

²²⁶ Celso Garrido. Desarrollo Económico y procesos de financiamiento en México: transformaciones contemporáneas y dilemas actuales. Ed. Siglo XXI, UAM – Azcapzalco, México 2005, p. 32.

Al mismo tiempo los excedentes de divisas de los países exportadores de petróleo fueron dirigidos a los euromercados bancarios; con esto, los prestamistas obtuvieron más liquidez que les permitió asegurar sus estrategias de expansión en varias regiones del mundo.²²⁷

El exceso de liquidez que registraba el sistema financiero internacional provocó un comportamiento agresivo en los países industrializados en materia de colocación de préstamos; y es que al principio había una competencia entre los bancos para nuevas colocaciones entre los mismos países industrializados, pero después, la búsqueda de nuevos clientes hizo que estos préstamos se canalizaran hacia los países en desarrollo. Incluso América Latina se consideró como un destino propicio para dichos préstamos.²²⁸

Con estas medidas, grandes flujos de capital en forma de préstamos comenzaron a llegar aceleradamente a muchos países en desarrollo. Para muestra cabe mencionar que la participación de estos países en los flujos bancarios internacionales creció durante el decenio de los 70 a una tasa muy elevada (el valor nominal de la deuda de los países latinoamericanos de origen bancario se incrementó casi 30% anual, del cual, 17 a 20 puntos porcentuales correspondieron a la expansión global del mercado financiero internacional).²²⁹

La gran oferta de fondos con los que contaban muchas naciones en desarrollo fue el resultado de un crecimiento muy acelerado del sistema financiero internacional, ya que por una parte la banca privada estaba experimentando un “ajuste de stock”, el cual, al ser excesivo y al no estar controlado debido a las imperfecciones institucionales en la banca internacional, propició un “efecto rebaño” y demás fenómenos que se relacionan con las “burbujas financieras”,²³⁰ las cuales son las responsables de grandes desequilibrios financieros.

Otra situación que formó parte de esta inestabilidad económica fue que las tasas de interés reales se volvieron negativas o bajas, y a pesar de que éstas eran superiores a las que se cobraba por préstamos oficiales concedidos por gobiernos o por instituciones de talla mundial, la inflación internacional que pasó de un promedio anual de 2% en 1960 a uno de 12% en los años 1973 – 81, provocó que las tasas de interés bancario se transformaran en negativas en términos reales.²³¹

Una vez que los bancos privados se convirtieron en proveedores de crédito internacional, el pago del servicio de la deuda se convirtió en un instrumento con fines especulativos, ya que

²²⁷ Ricardo French Davis (Compilador). Macroeconomía, Comercio y Finanzas para reformar las reformas en América Latina. CEPAL, Ed. McGrawHill, Chile, 1999, p. 71.

²²⁸ *Ibid.*, p. 70.

²²⁹ *Ibid.*, p. 71.

²³⁰ *Ibidem.*

²³¹ French-Davis, *op.cit.*, p. 72.

la expansión de los créditos de la inversión indirecta proporcionada por los bancos llevó al establecimiento de sucursales de estos por todo el mundo y a la instalación de oficinas de representación con el propósito de colocar préstamos y de captar ahorro interno.²³²

La afluencia descontrolada de capitales especulativos por todo el mundo, los fines lucrativos de los bancos privados de países industrializados (en especial los bancos de Estados Unidos), el mal uso que muchos gobiernos de países en desarrollo hicieron de estos préstamos²³³ y demás factores inherentes al sistema financiero internacional que contribuyeron a la gran crisis económica de los 80.

2.1.1. La deuda externa de los países del Tercer Mundo.

Entrada la década de los 80, el panorama internacional presentaba las siguientes características: por un lado, muchos países en desarrollo (en especial los de América Latina) se habían endeudado a una gran velocidad y a niveles insostenibles; esta situación les permitió elevar su capacidad de gasto (en consumo y/o inversión) cuyo financiamiento lo obtenían de los préstamos bancarios externos; cabe mencionar que esto fue un largo y creciente proceso que se torno más intenso hacia 1976 y 1981. Por otra parte, como resultado de la dinámica económica característica de la década de los 70 en la que hubo una gran disposición para prestar, se tuvo una fuerte presencia de prestamistas (de la banca privada internacional), cuya tendencia se acentuó gradualmente cuando éstos colocaron grandes cantidades de recursos financieros en los países en desarrollo (sobre todo en países de América Latina, región que abrazó rápidamente los préstamos) provenientes de los países productores de petróleo; en este proceso las salvaguardas y garantías fueron aspectos que se relajaron de una manera progresiva, por lo que se podría decir que existió una clara responsabilidad de los bancos para que detonara la crisis económica de los 80. Por último, tenemos a otros actores que también contribuyeron a la gestión de las crisis; se trata de las instituciones internacionales como el Fondo Monetario y el Banco Mundial, así como los gobiernos de los países industrializados, a los cuales se les atribuye responsabilidad de la crisis en el sentido de su apoyo a los mercados privados internacionales y en alentar a muchos países a remover o flexibilizar las restricciones sobre el endeudamiento con mercados privados internacionales, además de no prever a tiempo las consecuencias de la abundancia de recursos financieros y de las bajas tasas de interés reales.²³⁴

²³² Ángeles, *op.cit.*, p. 138.

²³³ En muchos casos se destinaron a gastos militares, a financiar fuga de capitales o déficit fiscales insostenibles, etc., lo cual tuvo efectos perjudiciales para el crecimiento de la producción y para la solvencia de la economía nacional, ver French Davis, *op.cit.*, pp. 72-73.

²³⁴ *Idem.*, pp. 67-68.

Las consecuencias no se hicieron esperar, ya que ante déficit presupuestarios elevados, altos índices inflacionarios, desequilibrios en las balanzas de pagos y alza de tipos de interés²³⁵ –entre otras situaciones- muchos países subdesarrollados incrementaron su demanda de crédito internacional. Además, ante una ausencia de financiamiento por parte de los organismos internacionales²³⁶ (FMI y Banco Mundial), se encarece todavía más el crédito.

Con el incremento acelerado de la demanda de préstamos para el refinanciamiento del servicio de la deuda, los mismos bancos se fueron alarmando por su exposición crediticia, sobre todo en América Latina, por lo que en 1977 los principales bancos de Estados Unidos intentaron reducir la tasa de crecimiento de sus préstamos en esta región. Sin embargo, esta medida significó muy poco a nivel mundial porque el número de nuevos bancos que se posicionaron en el mercado latinoamericano fue de un promedio de 65 bancos por año de 1976 a 1980; la mayoría de los bancos eran originarios de Europa, Japón y Medio Oriente. Por lo tanto, aunque los bancos de Estados Unidos bajaron la tasa anual de expansión crediticia de 29% en 1975-77 a 8% en 1978, la tasa de los otros bancos se incremento del 30% al 50%. Fue hasta 1981 cuando el sistema en su conjunto (que por una parte se veía presionado por su exposición crediticia y por la otra, por la acelerada demanda de refinanciamiento de los países deudores) comenzó a cortar plazos de amortización y subir sus recargos (*spreads*) sobre la tasa variable de interés; sin embargo, esta medida propició el aumento de la demanda de refinanciamiento, acrecentando cada vez más la tensión en todo el sistema financiero internacional.²³⁷ Las condiciones para que estallara la crisis ya estaban dadas y solo se estaba a unos pasos de ésta.

En pleno curso de 1982 el mundo se encontraba al borde de una crisis internacional cuando se descubre que México, –“milagro petrolero” y potencia emergente que había atraído grandes cantidades de capital el decenio anterior– se hallaba al borde de la quiebra y se declara incapaz de hacer frente al pago de los intereses de su deuda. Pero no sólo era México (con una deuda aproximadamente de 90 mil millones de dólares) el que presentaba este problema, Brasil y Argentina también debían una gran cantidad de dinero.²³⁸ El siguiente cuadro muestra el monto de deuda externa mas significativa de los países de América Latina.

²³⁵ Billaudot, *op.cit.*, p. 167.

²³⁶ Angeles, *op.cit.*, p. 139.

²³⁷ French-Davis, *op.cit.*, p. 77.

²³⁸ Agustín Cuevas. El desarrollo del Capitalismo. Ed. Siglo XXI, 18ª. ed. México, 2002, pp. 264-265.

Cuadro1. Deuda Externa de América Latina (1982).
(millones de dólares)

País	Monto
México	90,100.0
Brasil	83,205.0
Argentina	43,634.0
Venezuela	29,187.3
Chile	17,159.0
Colombia	10,269.0

Fuente: elaboración propia en base a datos de CEPALSAT (Estadísticas de América Latina y el Caribe)

Cuando finalmente la crisis de la de la deuda estalla en 1982, nueve bancos de Estados Unidos registraron un coeficiente de préstamo/capital de 180% con los países de América Latina (a pesar de que en los últimos años habían tenido una política de préstamo reservada). Del total, 50% lo tenía México, 46% en Venezuela, 21% en Argentina, 12% en Chile y el resto estaba distribuido en otros países de la región. Ante los problemas de pago de los países de la región y ante una sobreexposición que ya era sumamente peligrosa para los bancos, el flujo neto anual de créditos bancarios disminuyó violentamente durante el curso de 1982.²³⁹

Era evidente que los países en desarrollo que fácilmente dieron la bienvenida a los préstamos de la banca internacional se vieron seriamente afectados con la crisis de la deuda y en particular América Latina fue la región más afectada, ya que no sólo se enfrentaba a los altos costos de los intereses que su deuda traía consigo, sino que su situación se tornó aún más dramática si tomamos en cuenta los siguientes factores:

- La recesión económica continua que redujo drásticamente la demanda y los precios internacionales de sus productos de exportación;
- La subida de sus tasas internas de interés para frenar la salida de capitales, propiciando un alza en sus costos financieros, así como la recesión en sus economías y contribuyendo con el ascenso de las tasas internacionales de interés;
- La caída de sus exportaciones ante un proteccionismo exagerado de Estados Unidos hacia sus mercados internos, lo cual redujo su capacidad de pago.²⁴⁰

Todos estos factores más el corte del suministro de recursos que servía para hacer frente a los pagos de su deuda llevaron a que estos países se declararan insolventes. Con esto, la

²³⁹ French-Davis, *op.cit.*, p. 77-78.

²⁴⁰ Ángeles, *op.cit.*, pp. 142-143.

crisis de la deuda se hace global y afecta ya no solo a los países deudores, sino también a los países industrializados donde se ubicaban la mayoría de los bancos que prestaron grandes cantidades de recursos.

Como se puede observar, los efectos de los capitales especulativos descontrolados son severos para el sistema económico internacional, sin embargo, en su conjunto los países subdesarrollados resienten más todavía las consecuencias, ya que hasta antes de 1980, estos capitales fluyeron en grandes cantidades a estos países; no obstante, las tasas de interés a las que habían sido contratados los créditos no eran fijas, sino que se reajustaban de acuerdo a las fluctuaciones de los mercados de Nueva York y Londres.²⁴¹ Además, los créditos externos al desarrollar ciertas ramas de la producción requeridas por los países industrializados, estimularon la acumulación de capital de los grupos oligopólicos privados,²⁴² verdaderos receptores de dichos créditos. Con esta medida, las economías de los países deudores parecía que habían firmado una larga sentencia de sacrificios para el pago de los intereses de su deuda, sin contar el principal.

El pago de la deuda para los países que contrajeron crédito se convirtió en un auténtico saqueo por parte de los acreedores internacionales, teniendo como saldo un costo social muy alto para los países del Tercer Mundo. Basta mencionar que hasta 1978, los ingresos netos de capitales que América Latina captaba, ascendían aproximadamente a 26 mil 200 millones de dólares y los pagos por los intereses de estos capitales eran cerca de 10 mil 200 millones de dólares, con lo cual, a la región le quedaba un saldo a favor de 16 mil millones de dólares; cinco años más tarde, los ingresos netos descendieron a 2 mil 900 millones de dólares, mientras que los pagos netos por concepto de utilidades e intereses, se elevaron a 34 mil 400 millones de dólares, con un saldo negativo de – 31 mil 500 millones de dólares, que fueron transferidos al exterior.²⁴³ Estos saldos nos permiten ver la dimensión de la crisis que experimentaron los países subdesarrollados.

La fuga de capitales fue otra constante que enfrentan los países deudores de América Latina, con lo que la región queda marginada de la esfera monetario – financiera internacional.

Asimismo, la llamada “hiperestanflación” (recesión + inflación) agravó aún más la situación económica de los países subdesarrollados deudores a lo largo de la década de los ochenta (la década perdida) en especial los países latinoamericanos. A pesar de que la crisis de los ochenta perjudicó a toda la comunidad internacional, es claro que éstos fueron los que más la resintieron, pues hasta la fecha no solo no han podido recuperarse del todo, sino que

²⁴¹ Cuevas, *op.cit.*, pp. 265-266.

²⁴² Ángeles, *op.cit.*, p. 142.

²⁴³ Cuevas, *op.cit.*, pp. 266-267.

retrocedieron en su posición en el mercado internacional. A diferencia de estos, llama la atención el caso de los países del este de Asia, ya que a pesar de que también presentaron situaciones de recesiones económicas con caídas de la inversión productiva, crisis bancarias y regresión social, lograron recuperarse de la crisis más rápido que los latinoamericanos con problemas de deuda externa. Esto fue posible gracias a una amplia oferta de financiamiento oficial, a la rápida gestión de las autoridades estadounidenses para refinanciar el crédito privado (en especial los préstamos interbancarios) y a tasas de interés más bajas en las economías de países desarrollados,²⁴⁴ cabe mencionar que estos países siguieron una política fiscal conservadora y no se sobreendeudaron.

Del otro lado, los países desarrollados como EE.UU., Japón y los de Europa Occidental, se pudieron recuperar de la recesión de los 80. Con la llegada de Ronald Reagan a la presidencia de Estados Unidos en 1980, Margaret Thatcher a Gran Bretaña, Helmut Kohl a Alemania Federal y con Yahushiro a Japón²⁴⁵ –entre muchos otros conservadores que tomaron el poder en los países industrializados– comienza la reestructuración de sus economías. Así por ejemplo, entre las reformas que Reagan pone en marcha, se encuentra la desregulación, que responde a la voluntad de las empresas y de los bancos por diversificar sus actividades a campos donde antes regían los monopolios públicos o privados.

Siguiendo la línea de las reformas de Reagan, está presente la flexibilización de la legislación antitrust, con la cual se daría paso a una oleada de fusiones en la industria de este país. Asimismo, sectores como la industria electrónica, la informática, las comunicaciones,²⁴⁶ etc., son impulsadas por el gobierno con subsidios.

Por su parte, las empresas europeas y japonesas se encuentran en buenas condiciones para conservar fuertes posiciones competitivas en la industria de la siderurgia, la textil, la automotriz, la química, las telecomunicaciones. Aunado a lo anterior, la reducción de los déficits públicos que favorece el saneamiento financiero²⁴⁷ deja ver síntomas de reestructuración en los países europeos.

Sin embargo, cabe mencionar que la mejoría de las balanzas de pagos en los países industrializados, significó para los países subdesarrollados un deterioro de su balanza corriente, al ver que la disminución del comercio internacional frenaba sus exportaciones.²⁴⁸

²⁴⁴ Ricardo French Davis (Compilador). Crisis Financieras en países exitosos. CEPAL, Ed. McGrawHill, Chile, 2001, pp. 21-22.

²⁴⁵ Cuevas, *op.cit.*, p. 245.

²⁴⁶ Billaudot, *op.cit.*, pp.172-174.

²⁴⁷ *Idem.*, p. 176.

²⁴⁸ *Idem.*, p. 178.

2.1.2. Intervencionismo del Fondo Monetario Internacional.

Luego del incumplimiento de México con el pago de su deuda en agosto de 1982, situación que inició formalmente la crisis, los gobiernos del Grupo de los Siete (encabezado por Estados Unidos), algunos de los bancos prestamistas más grandes y los organismos financieros internacionales idearon una solución para que los países deudores pudieran tener la solvencia suficiente para pagar su deuda. El plan consistió en posicionar al FMI como el prestamista internacional de última instancia y así poder estabilizar el sistema internacional. La función de este organismo era la de coordinar a centenares de bancos acreedores en las negociaciones con cada país deudor, a fin de que estos llevaran a cabo los ajustes necesarios en sus economías para evitar el incumplimiento de su deuda a toda costa.²⁴⁹

Sumidos en una crisis sin precedentes, los países deudores acuden al FMI solicitando nuevos créditos y para que éste sirviera de aval ante los bancos transnacionales, los cuales, presionaban cada vez más por el pago de la deuda. Teniendo como aval al FMI, los países deudores renegociaron las deudas para eventualmente obtener nuevos créditos para sostener su servicio.²⁵⁰

El FMI accedió a las peticiones de los países deudores con la condición de que éstos se sometiesen a los programas de ajustes que proponía. Estos ajustes implicaban un sometimiento de la política económica de dichos países a las directrices propuestas por el FMI pasmadas en las llamadas Cartas de Intención (Documento de condiciones suscrito entre el Fondo Monetario Internacional y los bancos centrales de cada país).

En la función como prestamista de última instancia de este organismo se pueden distinguir cuatro fases en su evolución: la primera la podemos ubicar de agosto de 1982 a septiembre de 1985, lapso en el que este organismo promocionó ajustes contractivos en los países deudores.²⁵¹ Estos ajustes se reflejaron en los programas antiinflacionarios recesivos que congelaron la economía, que buscaron elevar la rentabilidad del capital, procurando la reducción de la demanda vía la disminución de los salarios reales, de importaciones por medio de la devaluación, del déficit gubernamental a través de la eliminación de subsidios, desestatización,²⁵² etc. Con estas medidas la doctrina neoliberal se convierte en el nuevo credo de las elites en los países subdesarrollados y la Industrialización por sustitución de importaciones pierde terreno cuando se abren las puertas al capital extranjero.

²⁴⁹ French-Davis, *Macroeconomía, Comercio y Finanzasop.cit.*, p. 84.

²⁵⁰ Ángeles, *op.cit.*, pp.144-145.

²⁵¹ French-Davis, *Macroeconomía, Comercio y Finanzasop.cit.*, p. 84.

²⁵² Ángeles, *op.cit.*, pp. 144-145.

La segunda fase va de septiembre de 1985 a septiembre de 1987, la cual se enmarca dentro del llamado “Plan Baker”, nombrado así porque durante las reuniones anuales del FMI y el BM llevadas a cabo en la República de Corea en septiembre de 1985, el Secretario de Tesoro norteamericano, James Baker, propuso un nuevo esquema de financiamiento para los países deudores.²⁵³ Básicamente este plan otorgaba más crédito a los países para que no dejaran de pagar su deuda.

La tercera fase corre de septiembre de 1987 a marzo de 1989, período en el que además de continuar con las políticas de las dos fases anteriores, también se admitió la posibilidad de utilizar mecanismos para reducir la deuda; por ejemplo, se permitieron operaciones de recompra de deuda con descuento, bonos de salida con una tasa de interés por debajo de la del mercado así como canjes de deuda.²⁵⁴ Lo que se pretendía era flexibilizar las políticas para la obtención de recursos con tal de que el pago de su deuda siguiera en curso.

La última fase comenzó en marzo de 1989 y abarcó toda la década de los 90. Bajo el “Plan Brady” en ella se propuso un esquema novedoso en el manejo del pago de la deuda. Este plan comprometió el apoyo directo, financiero e institucional del sector público internacional en la reducción de la deuda.²⁵⁵ Esta flexibilización responde al ciclo de crisis que venía del decenio anterior y que aun continuaría, aunque no con la misma intensidad, en los 90.

Con las renegociaciones continuas que contaban con la intervención del FMI, quedaba claro que los que realmente fueron salvados de la crisis no fueron los países deudores, sino mas bien, fueron los bancos acreedores que se beneficiaron del intervencionismo del FMI. De esta manera, por una parte, la doctrina fondomonetarista aseguró una rentabilidad del capital a largo plazo, imponiendo una servidumbre financiera a los pueblos de los países deudores, a los que realmente se les ha cobrado la deuda de sus gobiernos; por la otra, los ajustes estructurales en las economías de los países sometidos a las reglas del FMI, han significado para estos una sangría constante de capital al resentir las constantes fugas de capitales, el intercambio desigual, el pago de intereses y de las utilidades por la inversión extranjera.²⁵⁶ Entonces queda preguntarnos si la intervención del FMI ayudó realmente a los países subdesarrollados a salir de la crisis que los propios países industrializados provocaron.

²⁵³ French-Davis, *Macroeconomía, Comercio y Finanzasop.cit.*, p. 84.

²⁵⁴ *Ibidem.*

²⁵⁵ *Ibidem.*

²⁵⁶ *Ibid.*, pp. 145-146.

2.2. México y las reformas estructurales.

El estallido de la crisis económica internacional de 1982 tuvo grandes consecuencias para México, las cuales llevarían a modificar todo el mapa económico del país, de pasar de una etapa con un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, a uno de corte liberal, hecho que marco el rumbo del país hasta el umbral del siglo XXI.

La crisis en México tuvo que ver con elementos tanto internos (crecimiento forzado de fines de los setenta hasta principios de los ochenta, que reforzó las deficiencias estructurales de la economía y que multiplicó la vulnerabilidad el país ante choques con el exterior) como con factores externos (la volátil situación internacional).²⁵⁷ En conjunto, hicieron que la crisis de los ochenta en nuestro país se manifestara en un malestar general y gradual, del que difícilmente se ha repuesto el país.

2.2.1. De la petrolización a la desilusión.

Con el hallazgo de hidrocarburos en territorio nacional durante el régimen de José López Portillo, se dice que la economía se petrolizó y se agravaron los desequilibrios financieros (inflación – devaluación). Con el auge petrolero, los capitales extranjeros parecían pelear entre ellos para invertir en México; sin embargo, este auge solo contribuyó a agravar los desequilibrios de la economía, ya que, al atraer capitales al sector petroquímico, se desalentaron las actividades del sector de producción de bienes de consumo básico, agrícola e industrial, entre otros sectores que para la época no parecían estratégicos.²⁵⁸

El aumento de los precios del petróleo hacia mediados de la década de los 70 favoreció aun más a México, ya que hubo una importante abundancia de fondos en los mercados internacionales que fluían a nuestro país. Sin embargo, cabe destacar que dichos fondos, que fueron ofrecidos a las grandes empresas y al gobierno, fueron hechos sin considerar el nivel de riesgo por parte de los acreedores internacionales, quienes veían en el petróleo una garantía de pago.²⁵⁹

La euforia por el petróleo era tanta que el gobierno de López Portillo colmó de grandes facilidades a los empresarios (y en especial a los monopolios) para acumular capital, explotar extensiva e intensivamente recursos humanos y recursos nacionales, sacar capitales del país, etc.²⁶⁰ Esto explica la expansión acelerada que tuvieron los conglomerados con base en

²⁵⁷ Otto Granados Roldán y Rogelio Montemayor. México 75 años de revolución. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, p. 50.

²⁵⁸ Angeles, *op.cit.*, p. 176.

²⁵⁹ Garrido, *Desarrollo Económico y procesos de financiamiento en México..... op.cit.*, p. 38.

²⁶⁰ Carmona, *op.cit.*, p. 57.

actividades diversificadas orientadas al mercado interno financiadas por sus propios bancos, al mismo tiempo que contrataban deuda externa alentando un creciente endeudamiento.²⁶¹

A su vez, los bancos que formaban parte de los conglomerados participaron crecientemente en operaciones financieras en el exterior, ya que por una parte, captaban fondos aprovechando la estabilidad cambiaria y los diferenciales entre los intereses locales y los del exterior y por la otra, participaban con bancos transnacionales en el financiamiento de la deuda pública mexicana desde el extranjero.²⁶²

Pero no sólo los conglomerados se expandieron, el Estado también lo hizo a través del control de las empresas públicas, en el sentido de impulsar la industrialización del país. Además de este control, el Estado absorbió las pérdidas de un gran número de empresas privadas que presentaban situaciones de quiebra luego del agotamiento del modelo de ISI, lo cual incrementó los niveles de endeudamiento del Estado.²⁶³ Cabe mencionar que el rescate de empresas privadas no solo se vivió en los 70, sino que se convirtieron en una constante en las décadas siguientes, agravando las crisis económicas que el país enfrentaría desde los 80. El siguiente cuadro muestra la trayectoria de los rescates de empresas en quiebra por el Estado.

²⁶¹ Garrido, *Desarrollo Económico y procesos de financiamiento en México..... op.cit.*, p. 38.

²⁶² *Ibídem.*

²⁶³ *Ibídem.*

Cuadro 2. Trayectoria del rescate de empresas en quiebra por el gobierno mexicano.

Década de los 70 (Economía cerrada con intervención estatal)	Década de los 80 (Economía cerrada con intervención estatal)	De 1990 a 1994 (Economía abierta y desregulada)	De 1995 en adelante (Economía abierta y desregulada)
Estatización de empresas privadas en quiebra.	Estatización de la banca y socialización de la deuda bancaria externa.	Privatizaciones privilegiadas y sin viabilidad.	Programa FOBAPROA para el rescate de los bancos comerciales privatizados.
Auge de las empresas públicas por estatización de empresas privadas.	Programa FICORCA para el rescate de grandes grupos económicos quebrados por su deuda externa.	Privatización privilegiada de empresas públicas industriales, comerciales y de servicios.	Programa FEMEVAL para el rescate de Casas de Bolsa
	Crecimiento de la deuda pública externa para financiar la salida de capitales (fuga) ante la posibilidad de devaluación.	Privatización privilegiada de bancos, aseguradoras, almacenes de depósito, casas de bolsa.	Rescate de programas carreteros.
		Privatización privilegiada de carreteras.	Rescate de grandes empresas por BANCOMEXT
			Rescate de los inversionistas nacionales y extranjeros en el mercado de los tesobonos vía FMI/Reserva Federal de EE.UU.

Fuente: Celso Garrido, *op.cit.*, p. 29.

Otro factor que contribuyó al endeudamiento del país y que fue una de las causas de la crisis financiera de los 80, fue justamente la regulación del sistema financiero. Al respecto, cabe mencionar que en la segunda mitad de los 70 el gobierno mexicano estableció un régimen de banca universal en la que participaban empresas privadas y estatales, excluyendo a las empresas bancarias extranjeras. Con estas condiciones, el financiamiento se expandió al consumo privado, especialmente al sector de grandes empresas públicas y privadas. Sin embargo, la supervisión y regulación del sistema financiero se caracterizó por la pugna entre el gobierno y los grupos financieros por el control y aplicación de la captación bancaria para financiar el déficit público. Esto llevó a una fuga de capitales, a especulación bancaria y a un incremento del déficit comercial y de la deuda externa pública y privada.²⁶⁴

²⁶⁴ Garrido, *op.cit.*, p. 39.

Esta situación financiera desembocó en la crisis de la deuda externa. Además, los beneficios de la renta petrolera que permitió acelerar, por un tiempo, el crecimiento económico del país y que llevó a que empresas y gobierno se endeudaran considerablemente con la banca privada internacional, pronto acabarían con la caída en los precios de este hidrocarburo. Con altos niveles de deuda y con la caída de los precios del petróleo, la economía mexicana se encontró con serios problemas.

El panorama económico que se vislumbraba era poco alentador, ya que el gobierno tuvo que recurrir a un mayor endeudamiento externo para poder suministrar al sistema bancario de dólares, ante una fuerte demanda de esta moneda. Asimismo, el gobierno se ve en la necesidad de abandonar la política cambiaria que había mantenido desde 1976 de deslizamiento lento del tipo de cambio, con la cual pierden competitividad los productos de la industria nacional. Por otra parte, la devaluación que se agravó, encareció la deuda del gobierno y de las empresas (ambos fuertemente endeudados); obviamente, la devaluación estimuló el proceso inflacionario y en lugar de parar la especulación cambiaria, la intensificó aún más. Con esto, México estaba entrando en un círculo vicioso de *inflación – devaluación – fuga de capitales – deuda – aumento de las tasas de interés – costos – déficit público y externo*. Asimismo, se fomenta una dolarización al incrementar las tasas de interés internas con respecto las externas, para no permitir una fuga de capitales mayor, y retener el ahorro interno.²⁶⁵

Con un dólar que se cotizaba en 130 pesos, la crisis monetaria contamina inmediatamente al círculo cambiario y crediticio, en el cual se da una escasez de crédito al tiempo que las tasas de interés llegan a 100%. Por si fuera poco, la especulación cambiaria, propiciada por la banca, permitió a los grupos económicos más fuertes (en los que participaban banqueros) obtener grandes cantidades de dinero²⁶⁶ y también les permitió colocar sus recursos en otros mercados financieros, ante la temida devaluación del peso.

En 1982, las fuentes internacionales de financiamiento se encarecieron y el gobierno al no poder más se declara insolvente pidiendo una moratoria para el pago de la deuda²⁶⁷ y, en un intento de última instancia por recobrar el control de las divisas, el 1 de septiembre de 1982, José López Portillo anuncia la nacionalización de la banca;²⁶⁸ medida que tendría que afrontar el siguiente régimen de gobierno.

²⁶⁵ Ángeles, *op.cit.*, pp. 177-178.

²⁶⁶ *Ibid.*, p.180.

²⁶⁷ Ernesto Ramírez Solano. Moneda, banca y mercados financieros: Instituciones e instrumentos en países en desarrollo. Ed. Pearson Educación, México, 2001, p. 418.

²⁶⁸ Ángeles, *op.cit.*, p. 181.

2.2.2. México de cara a la crisis de los ochenta.

Ante el panorama de una grave crisis y con el objetivo de obtener ayuda financiera del Fondo Monetario Internacional, así como de los bancos comerciales, el camino que emprendió el país fue el de hacer reformas estructurales en su sistema económico a lo largo del decenio de los 80.²⁶⁹ Con esto el gobierno mexicano aceptó las condiciones impuestas por los bancos acreedores transnacionales para el pago de la deuda.²⁷⁰

La alianza: Miguel de la Madrid – Fondo Monetario Internacional

A la entrada de Miguel de la Madrid, la situación del país se puede ver reflejada en las siguientes cifras:

Cuadro 3. Indicadores económicos de México en diciembre de 1982.

Crecimiento del PIB	0.5%
Tasa inflacionaria	98.8%
Desvalorización del peso	614.0%
Nivel de Fuga capitales	22,000 millones de dls
Déficit Fiscal (% respecto al PIB)	17.0%
Deuda Pública Externa	80.000 millones de dls
Déficit en Cuenta Corriente	- 4,878 millones de dls
Banco de México (reservas)	-4,666 millones de dls

Fuente: Ortiz, op.cit., p. 47.

Como puede apreciarse, la situación económica del país no era nada alentadora, pues el Estado enfrentaba, por una parte, la insolvencia de corto plazo para pagar la deuda externa, y por la otra, al ser el garante de toda la deuda del país, también tenía que asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las empresas privadas pues, como ya lo veíamos anteriormente, el Estado se hizo cargo de las deudas de estas empresas;²⁷¹ por lo tanto, a la deuda estatal se le sumaba la deuda privada de dichas empresas.

Para afrontar sus compromisos, el gobierno implementó una estrategia que se proponía la renegociación de la deuda con los acreedores y continuar con el pago, impulsar nuevas actividades exportadoras para generar divisas, rescatar a las empresas privadas que presentaban situaciones de quiebra y endeudamiento y, al mismo tiempo, promoverlas como líderes de una nueva economía exportadora y, finalmente, organizar el sistema financiero del país con la finalidad de captar excedentes económicos para poder pagar el servicio de la deuda.²⁷²

²⁶⁹ Solano, *op.cit.*, p. 418.

²⁷⁰ Garrido, *op.cit.*, p. 40.

²⁷¹ *Ibíd.*

²⁷² *Ibid.*, pp. 40-41.

Con esta estrategia pensada, Miguel de la Madrid tomó el poder e inmediatamente suscribió con el Fondo Monetario Internacional una “Carta de Intención”²⁷³ en la que se delinean los puntos a seguir en la política económica del país.

Entre los lineamientos a los que México tendría que ajustarse destacan los siguientes:

- Mejorar las finanzas públicas con base en:
 - Una reducción gradual del déficit público en relación al PIB (de un 16% en 1982 a 8.5% en 1983 para llegar a un 5.5% en 1984);
 - Una reducción de subsidios;
 - Un combate a la evasión fiscal;
 - Una racionalización del gasto público;
- Captar el ahorro con base en tasas de interés que fueran atractivas al inversionista, así como fomentar el Mercado de Valores;
- Flexibilizar la política de precios y cambiaria;
- Abrir el mercado a las importaciones del exterior y eliminar el proteccionismo a la industria nacional.²⁷⁴

Con estos puntos quedaba entendido el desmantelamiento del control de cambios, lo cual, sería el precedente para un futuro sistema cambiario entregado a las fuerzas de la oferta y la demanda,²⁷⁵ situación que se lamentaría mas adelante.

Las reformas que México habría de hacer con base en los puntos del FMI, se plasmaron en el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), el cual consistía en una serie de reformas estructurales que establecían la responsabilidad de Estado en materia económica, con el objeto de construir un camino para la solución coyuntural y estructural de la economía nacional en su conjunto.²⁷⁶ Con este programa, las políticas de FMI entraron en curso.

Entre los objetivos del PIRE destaca la disminución del gasto público, la protección al empleo, la reivindicación del mercado cambiario,²⁷⁷ acelerar el proceso de reforma tributaria y de los ingresos de las empresas públicas, moderación en las utilidades y los salarios, apoyo a la planta productiva, fortalecimiento y reestructuración del sistema financiero nacional, combate a la inflación, nuevo esquema de política comercial, reformas constitucionales y un apoyo

²⁷³ Se llama “Carta de Intención” porque esta pretende ajustar la economía del país solicitante, en base a una lista de lineamientos globales que el FMI establece. Ver Ortiz , op.cit., p. 50.

²⁷⁴ Ortiz, *op.cit.*, p. 55.

²⁷⁵ *Ibid*, p. 53.

²⁷⁶ Roldan, *op.cit.*, p. 51.

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 52 .

enorme a la industria considerada estratégica para el desarrollo del país y el incremento de las exportaciones.²⁷⁸

Las medidas que se pusieron en marcha para aumentar el ahorro interno se orientaron al incremento de las bases impositivas (predial, agua, y demás impuestos); para captar ahorro privado se incrementaron las tasas de interés; para la estabilización del mercado cambiario se eliminó el control de cambios y se estableció uno más flexible (libre) pero, al mismo tiempo, se creó otro tipo de cambio controlado por el Estado.²⁷⁹ En realidad, no era sano tener dos tipos de cambio, ya que la flexibilidad significaba que las transacciones del mercado libre – incluyendo la compraventa, posesión y transferencia de moneda extranjera– no quedaban sujetas a ninguna restricción. Con estas medidas el control de cambios quedó desprotegido, lo que por supuesto, abrió las puertas para una especulación futura contra el peso e impedía sanear el sistema monetario.²⁸⁰

A las medidas anteriores se le suma el achicamiento del sector productivo estatal y la profundización del mercado de valores, el cual se vio beneficiado por: a) la modificación del financiamiento del gasto público, b) el pago de la nacionalización bancaria, y 3) un proceso de liquidaciones y fusiones de empresas del sector público.²⁸¹

Entre las políticas que se tomaron en el PIRE, el gobierno de De la Madrid creó en 1983 el llamado Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), el cual se constituyó en el Banco de México con la finalidad de procesar la deuda externa de grandes empresas industriales y comerciales.²⁸² Dicho mecanismo permitió a las empresas reestructurar sus pasivos externos con subsidios públicos y cobertura del Estado.²⁸³ Con este lineamiento, los grupos económicos obtuvieron grandes beneficios al aligerarse sus pasivos.

Respecto a las políticas que pretendían la promoción del empleo y el fortalecimiento de la planta productiva, resultó que sólo se quedó en la intención, porque en la práctica, con la apertura al exterior y la reconversión industrial, el apoyo a la pequeña y mediana empresa se redujo, dando prioridad a los grandes grupos empresariales (privados y extranjeros).²⁸⁴

Tanto en la Carta de Intención como en el PIRE, la apertura al exterior fue una de las políticas estructurales que más se alentó, lo cual se reflejó claramente con la entrada de

²⁷⁸ Ortiz, *op.cit.*, p. 56.

²⁷⁹ *Ibid.*, p. 58.

²⁸⁰ *Ibid.*, p. 61.

²⁸¹ Alicia Girón González y Noemí Levy Orlik. México: los bancos que perdimos: De la desregulación a la extranjerización del sistema financiero. Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Economía – UNAM, México, 2005, p. 20.

²⁸² Solano, *op.cit.*, p. 438.

²⁸³ Garrido, *op.cit.*, p. 42.

²⁸⁴ Ortiz, *op.cit.*, p. 61.

México en el GATT en 1986, que significó la institucionalización a nivel internacional de la apertura de México al exterior en el aspecto comercial, con apego a los compromisos contraídos con el FMI. Con esta medida, prácticamente se terminó con el modelo proteccionista que apoyaba a la política de industrialización y comercial en nuestro país y, en cambio, se adoptó un modelo librecambista,²⁸⁵ justo cuando los países industrializados se volvían más proteccionistas. Al mismo tiempo se eliminaron requisitos a la entrada de inversión extranjera, tanto directa como indirecta, y esta última sería causante de los desequilibrios monetarios que vivió el país en los 90.

Los resultados del PIRE y el camino hacia nuevas reformas.

A pesar de que con el PIRE el déficit del sector público bajó en 9.0%, superando 7.5% que el FMI pidió, aumentando tarifas, impuestos, vendiendo paraestatales, etc., no fue suficiente para erradicar la crisis y sanear las finanzas públicas. Además, el crecimiento que se registró entre 1984 y 1985 estuvo sostenido por el aumento de la de la deuda interna. Basta señalar que se dio una explosión de CETES (Certificados de Tesorería de la Federación)²⁸⁶ ya que de 620 millones emitidos en 1983, al año siguiente ascendían a 7,575. Si a lo anterior le agregamos las altas tasas de interés (creciendo en pagarés a 1 mes de 49% en 1982, al 68% en 1985 y a un 150% en 1987)²⁸⁷ que el gobierno de De la Madrid ofrecía con tal de captar ahorro interno, la acelerada fuga de capitales, la devaluación continua del peso, el terremoto de 1985,²⁸⁸ la inflación de 103% que se registró en 1986 y la caída de los precios del petróleo²⁸⁹ (de 23.7 dólares por barril se redujo a 8.9),²⁹⁰ entonces se podría decir que el PIRE no cumplió con el compromiso de acabar con la crisis, por lo que el gobierno emprendió un nuevo paquete de reformas.

En relación al aumento de la deuda interna cabe señalar que el gobierno la acrecentó al absorber la captación bancaria a través del encaje y de la emisión de bonos públicos en el mercado de valores. Respecto a éste, es importante subrayar una de las reformas más drásticas que el gobierno llevó a cabo en el ámbito financiero; se trata de la privatización de las casas de bolsa, hecho que benefició directamente a los conglomerados empresariales nacionales, ya que con la compra de algunas de ellas, estos grupos pudieron posicionarse nuevamente en el sistema financiero,²⁹¹ y obviamente sacar beneficio de éste.

²⁸⁵ *Ibid.*, p. 64.

²⁸⁶ Son instrumentos de deuda de corto plazo del Gobierno Federal, y se emiten a uno, tres, seis y doce meses; a su vencimiento pagan una determinada cantidad y no tienen pagos de interés. Ver: Solano, *op.cit.*, p. 50.

²⁸⁷ Ortiz, *op.cit.*, p. 73.

²⁸⁸ Ángeles, *op.cit.*, pp. 190-191.

²⁸⁹ Ortiz, *op.cit.*, p. 76.

²⁹⁰ Roldan, *op.cit.*, p. 52.

²⁹¹ Garrido, *op.cit.*, p. 42.

Bajo tales circunstancias, nació una nueva élite financiera compuesta por algunos de los antiguos banqueros y por un nuevo sector surgido del mercado de valores, cuya ingerencia en la vida económica del país era cada vez mayor. La nueva élite tenía una gran influencia en el mercado de la deuda interna pública, ya que dicha élite era la que tenía mayor demanda de los bonos ofrecidos por el gobierno. Otros de los demandantes de bonos fueron los conglomerados, ya que estos colocaban en el mercado de deuda interna la liquidez (en moneda nacional) obtenida del FICORCA; así las utilidades financieras obtenidas por estas operaciones impulsaron su actividad exportadora.²⁹²

Con el evidente fracaso del PIRE, una creciente deuda interna y el posible incumplimiento con la banca internacional, el Gobierno de Miguel de la Madrid se encamina a un nuevo financiamiento externo para hacer frente a su compromiso de deuda, sólo que esta vez bajo el concepto del Plan Baker. Este plan, que llevó el nombre del Secretario del Tesoro de Estados Unidos –James Baker– consistió en otorgar más financiamiento a los países endeudados para continuar con el pago a sus acreedores internacionales. A cambio, estos países tendrían que someterse a la condicionalidad del FMI, el Banco Mundial y demás bancos para el otorgamiento de los nuevos créditos.²⁹³ Con nuevos fondos, el gobierno mexicano pretendía reducir la deuda externa.

A cambio de recibir 11,000 millones de dólares por el Plan Baker, México tuvo que aceptar nuevas condiciones, entre las que resaltaba la continuidad del FMI como el coordinador de los ajustes; mas apoyo al sector privado con menor intervención del Estado; más incentivos a la inversión nacional y extranjera; mayor apertura comercial y cambiaria, así como el saneamiento de la política fiscal y monetaria.²⁹⁴ Se podría decir que esto era la continuidad de los planes fondomonetaristas.

El reflejo del Plan Baker se plasmó en el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC) que el gobierno implementó, en el que se proponía sujetar el financiamiento externo a los precios del petróleo (si estos bajaban se solicitarían más préstamos y viceversa), reducción del gasto público, aumento a impuestos y continuar con la privatización de las empresas paraestatales, sólo que ahora con el concepto de “desincorporación” de las no estratégicas y una política de atracción de inversión extranjera.²⁹⁵ El PAC se puede considerar la segunda parte del PIRE y, por lo tanto, la similitud en las consecuencias no se hicieron esperar.

²⁹² *Ibidem.*

²⁹³ Ángeles, *op.cit.*, p.191.

²⁹⁴ Ortiz, *op.cit.*, p. 80.

²⁹⁵ *Ibid*, p. 84.

En suma, se observa que el proceso concentración y nacionalización de la banca dinamizó al sector bancario, iniciándose así un proceso de desintermediación, el cual no incluyó un proceso de financiamiento a la inversión por parte del mercado de capitales y al contrario, se formó un movimiento especulativo que ofreció al ahorro interno un espacio alternativo de valorización que provocó el crack bursátil de 1987. En pocas palabras, México concluyó la década de los 80 con un sistema bancario desregulado que no cumplió con la función de generar el financiamiento para la inversión productiva, ni tampoco cumplió con la labor de ofrecer tasas redituables a los ahorradores nacionales. Asimismo, el sector financiero no bancario incrementó su importancia y su injerencia en la política financiera nacional, aunque ésta no generó mecanismos funcionales para financiar la inversión.²⁹⁶ Por otra parte, el país estaba más que comprometido con la banca privada internacional, por lo que su apego a políticas del FMI era enorme.

2.2.3. Nuevo revés a la economía mexicana – crisis de 1987 y nuevo paquete de reformas.

La situación económica del país para 1987 no era nada alentadora, ya que, debido a las altas tasas de interés que el gobierno ofreció para captar recursos, la inflación se disparó hasta 159%, la cual, acompañada de un casi nulo crecimiento de la economía (1.4% y no el 4% que se esperaba) son una de las expresiones más notorias de la llamada “estanflación”.²⁹⁷ Y es que destaca el hecho de que la organización financiera establecida por el gobierno propició un efecto espiral de expansión creciente de deuda pública interna y altos índices de inflación. Sin embargo, los costos financieros de la deuda interna se reflejaron en el crecimiento del déficit público.²⁹⁸

Esto demostró que la economía mexicana no podría pagar los instrumentos financieros de deuda adquiridos por una minoría que tuvo oportunidad de especular en la Bolsa Mexicana de Valores la cual, no soportó la presión y fue cuando finalmente cayó ocasionando un crac bursátil. Y aunque el estallido de las bolsas fue un fenómeno mundial, en México golpeó duramente esta crisis e inmediatamente comenzó una demanda inusitada de dólares.²⁹⁹ El país tenía altos índices inflacionarios, deuda externa y deuda interna; como consecuencia, al término de la administración de Miguel de la Madrid, el gobierno preparó nuevas reformas.

Con una macrodevaluación y un crac bursátil que aquejaba a la economía mexicana, el gobierno creó el llamado Pacto de Solidaridad Económica, el cual pretendía atacar a la inflación por dos medios; el primero, corregir las cuentas de gobierno y el segundo armonizar los aumentos y salarios. Sus lineamientos quedaron establecidos en las siguientes medidas: a)

²⁹⁶ Girón, *op.cit.*, p. 21.

²⁹⁷ Solano, *op.cit.*, p. 436.

²⁹⁸ Garrido, *op.cit.*, p. 43.

²⁹⁹ Ortiz, *op.cit.*, p. 90.

aumento de 15% a los salarios, b) aumento de 80% en servicios y c) detener la caída del peso.³⁰⁰

Estos lineamientos no favorecieron a todos equitativamente, ya que el salario perdió poder adquisitivo con ese aumento de 15% pero, en cambio, a los empresarios se les dio oportunidad de recuperar el margen de ganancia que habían perdido con el alza de los servicios, al subir sus precios casi 100%, además de que les sirvió para prevenirse de la congelación de estos más adelante. Efectivamente, con la congelación parcial de precios y la congelación total del salario, se logró una baja brusca de la inflación de 15% en enero de 1988 a 5.5% en marzo de ese mismo año. Asimismo, se lograron bajar las tasas de interés bancarias y no bancarias y de los instrumentos financieros del mercado de dinero.³⁰¹ Con estos resultados, continuó el plan hasta mayo de 1988.

Además, con la crisis bursátil del 87, de nuevo el gobierno se dio a la tarea de proteger los riesgos de negocios privados, ya que con este crac las casas de bolsa se vieron amenazadas al igual que muchos grandes inversionistas, por lo que el gobierno hizo operaciones de compra de acciones a través de Nacional Financiera.³⁰²

2.2.4. Régimen Salinista, continuación del modelo de reestructuración económica y la apertura al exterior.

El gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) continuó con las reformas estructurales del Estado y con una profundización de la apertura al exterior. El nuevo presidente comenzaría su gobierno bajo los preceptos de su plan llamado Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) en el que se formularon las políticas que México tuvo que adoptar. Sus objetivos se dirigieron al combate de la inflación a toda costa, al saneamiento de las finanzas públicas, a mantener un tipo de cambio estable, a la modernización del Estado y a la apertura total de México al exterior, principalmente.

Por otra parte, bajo los lineamientos de Plan Brady, el país regresó a los mercados financieros y la deuda externa fue renegociada; con esto, tanto las empresas como el gobierno tuvieron acceso a financiamiento internacional,³⁰³ y es que al gobierno de Estados Unidos no le convenía que México dejara de pagar su deuda, porque esto podría ser ejemplo para otros países fuertemente endeudados.

³⁰⁰ *Idem.*, p.96.

³⁰¹ *Ibid.*, p. 98.

³⁰² Garrido, *op.cit.*, p. 43.

³⁰³ *Ibid.*, p. 44.

Los programas de ajuste estructural que el gobierno realizó tuvieron como constante la liberalización del sistema financiero mexicano y su adaptación a las condiciones de los mercados financieros mundiales; el eje principal de la transformación en este sector fue el combate a la inflación y la flexibilización de políticas financieras que relajaron el ritmo de las operaciones en los mercados.³⁰⁴ Asimismo, los ajustes estructurales implicaron una reducción en el gasto público, un control del circulante mediante el encarecimiento del crédito, congelación de los salarios, la adopción de un tipo de cambio fijo, el despido de burócratas, así como la privatización de la mayoría de las empresas paraestatales;³⁰⁵ todo con el fin de bajar el índice de la inflación.

En el sistema financiero, con la adopción del sistema de paridad fija, se pudo contener la especulación con el dólar y se reivindicó al peso como el respaldo del sistema monetario y financiero.³⁰⁶ Por otra parte, con la desincorporación de muchas paraestatales, el gobierno logró deshacerse de grandes nóminas salariales y de muchas deudas. Respecto a la deuda externa, ésta no pasaba de 82 mil millones de dólares.³⁰⁷

Como parte del proyecto de reformas estructurales, podemos señalar la reprivatización del sistema bancario y la reconfiguración de varios grupos financieros.³⁰⁸ Esto benefició a un grupo reducido de empresarios nacionales, ya que fue a ellos a los que el gobierno les vendió los bancos; con esta compra los conglomerados volvieron a constituirse como grupos industrial – financiero,³⁰⁹ obviamente su poder e influencia sobre el sistema financiero se restableció nuevamente. Esta situación implicó la autorización de agrupaciones con diversos tipos de intermediarios (casas de bolsa, casas de cambio, aseguradoras y agencias de factoraje), así como con la participación de los bancos comerciales.³¹⁰ Asimismo, se concedió la autonomía al Banco Central, con lo cual se controló la base monetaria para estabilizar los precios y los valores de los activos y al mismo tiempo se le permitió a esta institución eliminar la negociación política en la determinación de la oferta monetaria al preponderar al sector financiero como el principal interlocutor de dicha institución.³¹¹

Respecto al proceso de privatización del sistema bancario, es importante mencionar que en 1989 se hizo una enmienda constitucional, que fue el antecedente de la privatización de la banca a principios de los noventa, ya que permitió la propiedad privada de los bancos. Con una reforma plena a la constitución en mayo de 1990, se autorizó abiertamente la propiedad

³⁰⁴ Sánchez, *op.cit.*, p. 56.

³⁰⁵ Ortiz, *op.cit.*, p. 118.

³⁰⁶ *Idem.*, p. 115.

³⁰⁷ *Idem.*, p. 124.

³⁰⁸ Girón, *op.cit.*, p. 22.

³⁰⁹ Garrido, *op.cit.*, p. 44.

³¹⁰ Girón, *op.cit.*, p. 22.

³¹¹ *Ibid.*, p. 23.

privada mayoritaria de las instituciones bancarias comerciales. Con esto quedaba establecido que los servicios de la banca y crédito ya no eran actividades exclusivas del estado. Así, la mayoría de los 18 bancos privatizados por el estado fueron comprados por casas de bolsa o inversionistas privados ligados a éstas.³¹² Nos podemos dar una idea de esta situación con el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Bancos privatizados y empresas o inversionistas adquirentes.
(Millones de dólares)

Institución bancaria privatizada	Empresa Compradora	Monto de adquisición
Banco Nacional de México (Banamex)	Casa de Bolsa Accival	3,229.1
Banco de Comercio (Bancomer)	Grupo Valores Monterrey	2,837.8
Banca Serfin	Operadora de Bolsa (VITRO)	913.8
Multibanco Comermex	Grupo Financiero Inverlat	874.5
Banco Mexicano Somex	Grupo Financiero Invermexico	606.4
Banco Mercantil del Norte (Banorte)	Gruma (Grupo Maseca)	573.9
Banco Internacional	PRIME	480.5
Banco del Atlántico	Grupo Financiero GB	474.8
Banco del Noroeste (Banoro)	Estrategia Bursátil	367.7
Banca Promex	Casa de Bolsa Finamex	347.2
Banca Confía	Casa de Bolsa Abaco	295.7
Banco de Crédito Hipotecario (BCH)	Srs. Cabal Peniche y Bracho	291.1
Banco del Centro (Bancen)	Multiva Grupo Financiero	280.9
Banca Cremi	Srs. Gómez F y Covarruvias	248.0
Multibanco Mercantil de México	Grupo Financiero Probusa	202.5
Banpaís	Grupo Financiero Mexival	170.3
Banco de Crédito y Servicio (Bancrecer)	Srs. Alcantará y Mendoza	140.9
Banco de Oriente	Srs. Margain Berlanga y otros	74.0

Fuente: Elaboración de Víctor Livio de los Ríos Cortes en base a los informes de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, de notas de la prensa económico-financiera y demás trabajos.³¹³

Con la privatización de la banca, el gobierno mexicano pretendió al principio limitar la participación de la banca extranjera en la propiedad del capital de los bancos con el fin de

³¹² Víctor Livio de los Ríos Cortes. "Las fusiones y adquisiciones en México en el período reciente 1986-2005", en Economía UNAM, Vol 4, No 12, Septiembre 2007, p. 73. ver

<http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam12/EQU001200404.pdf> (Fecha de consulta: 22/julio/2008)

³¹³ *Ibid.*, p.74.

protegerlos. Sin embargo, la creciente presencia de la banca extranjera y un proceso de fusiones³¹⁴ entre las instituciones financieras, demostró la debilidad de dicha protección.

Continuando con la línea de la privatización, el gobierno se dio a la tarea de privatizar una gran cantidad de empresas públicas industriales y de servicios, con lo cual, los conglomerados nacionales se beneficiaron aún más al convertirse en grandes empresas.³¹⁵ Además de las adquisiciones que ya vimos en el sector bancario, esta actividad también se expandió al sector de telecomunicaciones, de alimentos y bebidas y le siguieron las áreas de comercio, transportes, puestos y almacenes, medios de comunicación así como hotelería y restaurantes.³¹⁶ En el sector de telecomunicaciones vale la pena resaltar la privatización de Teléfonos de México, la cual se inició con el establecimiento al interior de la empresa de un título de concesión donde se especificaban diversos ajustes y metas cuantitativas para la telefonía de larga distancia nacional, internacional y de servicio local. Al mismo tiempo, se reestructuró a la empresa en su capital y tarifas y se hicieron ajustes fiscales así como un convenio de flexibilización de actividades con el sindicato.³¹⁷ El trasfondo de esta reestructuración era claro, ya que estaba preparada para su venta.

Una vez que se llevaron a cabo esta serie de reformas al interior de Teléfonos de México, el gobierno mexicano ideó una operación de venta en la que se pretendió que la mayoría de las acciones con derecho a voto quedara en manos de empresarios mexicanos;³¹⁸ su venta se realizó en dos etapas; la primera abarcó el capital social que ascendía a \$USD 2,085 millones de dólares por concepto de 100% de las acciones comunes (al sindicato se le reservaron 4.4% del capital social). Los demás le fue vendido a Grupo Carso, Southwestern Bell y a France Cables et Radio. La segunda etapa se llevó a cabo entre 1991 y 1992 cuando se colocó en diversas partes del mundo un paquete por \$USD 4,240 millones de acciones preferentes.³¹⁹

Otra de las acciones relevantes llevadas a cabo por el gobierno de Salinas fue la reforma a la Ley de Inversiones Extranjeras de 1973. Con dicha reforma se facilitó la entrada de inversión extranjera directa, se abrieron áreas previamente restringidas a compañías extranjeras y se eliminó la cláusula del máximo de 49% como regla general para la participación de empresas extranjeras.³²⁰ Entre otras reformas legales destaca la aprobación

³¹⁴ Gregorio Vidal. *Privatizaciones. Fusiones y adquisiciones: Las grandes empresas en América Latina*. Ed. Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, 2001, p. 143.

³¹⁵ Garrido, *op.cit.*, p. 45.

³¹⁶ De los Ríos, *op.cit.*, p. 70.

³¹⁷ Emilio Sacristán Roy. "Las privatizaciones en México", en *Economía UNAM*, Vol 3, No 9, Septiembre 2006, p. 59. ver <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf> (Fecha de consulta: 22/07/2008)

³¹⁸ Vidal, *op.cit.*, p.139.

³¹⁹ *Ibidem*.

³²⁰ French – Davis, *Crisis financieras en países exitosos....op.cit.*, p. 123.

de las Ley de Instituciones de Crédito y Agrupaciones de 1990, que restituyó el servicio privado de la banca y crédito, y reconoció nuevos instrumentos y mecanismos de intermediación.³²¹

Cabe mencionar que la reforma a la legislación del mercado de valores permitió la participación de inversionistas extranjeros y alentó la entrada de una gran cantidad de capitales extranjeros de corto plazo, posicionando a estos inversionistas como los nuevos tenedores de la deuda pública interna.³²²

Como ya lo mencionaba, la apertura al exterior fue prioridad para el régimen Salinista y a pesar de que las contradicciones de sus reformas ya manifestaban síntomas de que se avecinaba otra gran crisis, la firma del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), culminaba el proyecto neoliberal, también llamado “modernizador”, que en los hechos significó realmente privatización, desregulación y apertura al exterior.³²³ En palabras del propio Salinas:

“La privatización no deposita en manos ajenas al Estado la conducción del desarrollo; por el contrario, el Estado dispone ahora de recursos, de atención y de oportunidad para utilizar los formidables instrumentos de política de gasto, ingreso, aranceles, precios públicos, subsidios y la fortaleza de las empresas estratégicas para determinar el rumbo de desarrollo y hacer realidad el proyecto que la nación demanda”.³²⁴

Para Salinas, el fortalecimiento de las empresas formaba parte del eje de la modernización de la economía. Por ello, durante este período el gobierno dio un gran impulso a las empresas industriales de los conglomerados para promover su expansión en los mercados internacionales, a través de las exportaciones e inversiones directas en el exterior.³²⁵ Aquí es importante resaltar que parte del financiamiento de estas acciones lo obtuvieron de sus bancos.

Debido a las transformaciones que el país estaba experimentando gracias a las reformas económicas, muchas empresas asumieron nuevas conductas estratégicas de acuerdo a las condiciones de una economía abierta en un marco de competencia global.³²⁶ Esto llevó al proceso de internacionalización de varias empresas, ya sea a través del establecimiento de sucursales o filiales en otros países en asociación o no con una empresa local o extranjera, o

³²¹ Sánchez, *op.cit.*, p. 57.

³²² Garrido, *op.cit.*, p. 45.

³²³ Gloria Abella Armengol. “La política exterior en la administración de Carlos Salinas de Gortari; la propuesta del cambio estructural”, en *Relaciones Internacionales*, No. 62, Coordinación de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, abril – junio de 1994, p. 57.

³²⁴ *Ibidem*.

³²⁵ Garrido, *op.cit.*, p. 46.

³²⁶ *Ibid*, p. 97.

por medio de la adquisición de una empresa (activos o acciones) ya establecida.³²⁷ Destacan los casos de Vitro, Gruma, Imsa, Cemex, Bimbo y Carso.

A primera vista parecía que el proyecto de Salinas había dinamizado a la economía nacional, ya que con las reformas estructurales que llevó a cabo y con la negociación del TLCAN en 1990, el riesgo país se redujo drásticamente y la imagen que proyectaba México ante la comunidad internacional era de la “un buen lugar para invertir”. Esto se debió gracias a que gran parte los ingresos derivados de las privatizaciones sirvieron para reducir la deuda externa, a la apreciación real del peso, al programa antiinflacionario³²⁸ que redujo drásticamente los índices de inflación del país y a la entrada masiva de capitales (en su mayoría de corto plazo) y a la disminución del déficit de las finanzas públicas que trajo consigo superávit como resultado de las privatizaciones.

Todos estos factores fueron elementales en la política económica del gobierno de Salinas, ya que trataba a toda costa mantener una imagen de estabilidad que brindara una total certidumbre a los inversionistas extranjeros.³²⁹

Sin embargo, el lado negativo de estas medidas se reflejaron en diversas situaciones. Si bien es cierto que el peso se fortaleció con el tipo de cambio fijo, la consecuencia de esto fue que el peso se sobrevaluó y en consecuencia, con un dólar bajo hubo una intensificación de las importaciones, afectando desde luego a la industria nacional. El dólar bajo, también propició que muchos ahorradores demandaran grandes cantidades de dólares, lo que poco a poco ocasionó el deslizamiento del peso.³³⁰ Además, aunque se presumía que la deuda externa se mantenía en un nivel estable, la deuda interna había aumentado estrepitosamente, por medio de diferentes instrumentos financieros gubernamentales colocados en la banca privada y en la Bolsa Mexicana de Valores (para 1994 la deuda externa y la interna sumaba 207 mil millones de dólares).³³¹

A lo anterior habría que agregar que la política financiera del gobierno indujo a los bancos a prestar dinero en condiciones fáciles y sin ningún control. Por otra parte, el ahorro interno de la economía se redujo drásticamente y el poco ahorro que quedó se orientó a actividades de bienes y servicios no comerciales, las cuáles aumentaron sus precios aceleradamente. Asimismo, los créditos bancarios al consumo aumentaron aceleradamente.³³²

³²⁷ De los Ríos, *op.cit.*, p. 89.

³²⁸ Ros, *op.cit.*, pp. 124-127.

³²⁹ Juan Moreno Pérez. “Fobaproa: el costo del rescate bancario”, Vol II, Grupo Parlamentario del PRD en la LX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, p. 193, ver:

www.profmx.org/mexicoandtheworld/volume14/3summer09/FobaproaVolII.pdf (fecha de consulta: 12-01-2011)

³³⁰ Ortiz, *op.cit.*, p.116.

³³¹ Idem., p.119.

³³² Moreno, *op.cit.*, p. 194.

Ahora bien, puesto que el ahorro interno de la economía se fue reduciendo, los recursos a disposición de los bancos se fueron incrementando con el objetivo de mantener el crecimiento de los préstamos a través de dos mecanismos: con la amortización de la deuda pública, resultado de la disminución del déficit fiscal y, con la colocación de la deuda pública en el exterior. De esta forma, con la disminución del déficit del gobierno se dirigieron recursos para ser prestados al sector privado y los ingresos fiscales producto de las privatizaciones redujeron la deuda del gobierno con el Banco de México, el cual, canalizó los recursos liberados directamente, a través de la banca de desarrollo o fideicomisos del gobierno, hacia la banca comercial, la cual otorgó préstamos al sector privado.³³³

Con un balance fiscal reducido y sin tener la necesidad de financiar ningún déficit el gobierno aumentó su colocación de deuda por medio de la emisión de papeles en pesos con cetes y bondes, y más adelante con la emisión de valores denominados en dólares con los llamados tesobonos, los cuáles fueron adquiridos en su mayoría por inversionistas extranjeros. La razón para que el gobierno emitiera deuda sin tener un déficit que financiar fue para continuar con el crédito de la banca comercial al sector privado. Cabe mencionar que esta política económica además de inducir a una expansión crediticia, también la reforzaba al relajar la supervisión en el otorgamiento del crédito y en garantizar a 100% los depósitos que la banca prestaba cada vez más de forma irresponsable y descontrolada. Esta situación provocó que muchos banqueros hicieran préstamos a empresas relacionadas con ellos sin garantías adecuadas, que se hicieran préstamos así mismos, a sus familiares, etc.³³⁴

Los desequilibrios en el sector bancario empezaron a manifestarse cuando la cartera vencida en créditos para consumo y vivienda comenzaron a crecer. A esta situación habría que sumarle el hecho de que los negocios como las concesiones de carreteras que habían sido promovidas por los bancos locales habían demostrado su inviabilidad, por lo que dichos bancos pronto enfrentaron quebrantos.³³⁵ Con estos factores, el malestar en la economía mexicana no se hizo esperar.

Por una parte, México tenía una exitosa actividad en el segmento de las exportaciones, pero por la otra enfrentaba un sistema financiero interno que había acumulado desequilibrios,³³⁶ ya que la ampliación de los mercados financieros impulsada por las reformas en este sector, implicó la reducción del ahorro interno. Se puede, por lo tanto, decir que por un lado la desregulación financiera ayudó a ampliar los mercados financieros pero, por el otro, trajo consigo el descenso del ahorro privado y con ello una disminución de la calidad de las

³³³ *Idem.*, p. 195.

³³⁴ *Idem.*, p. 196.

³³⁵ Garrido, *op.cit.*, p. 47.

³³⁶ *Ibidem.*

carteras de préstamos de los bancos. Asimismo, la entrada de capitales de corto plazo que el gobierno fomentó, colocaron a la economía mexicana en una situación de vulnerabilidad frente a los cambios promovidos por la liberalización del sector financiero nacional y derivados de una economía mundial globalizada.³³⁷

Así, México vivió una gran crisis devaluatoria, a la cual le siguió una crisis en el sistema financiero y bancario. Ante este panorama, el gobierno mexicano profundizó las reformas hacia una mayor apertura en el sector financiero dada la falta de ahorro interno y bancario en particular. Para tales fines, la inversión extranjera fue la pieza clave.³³⁸ Se puede decir que la extranjerización de bancos y empresas se amplió notablemente.

Para finales de 1994 y recién iniciado el sexenio de Zedillo el tipo de cambio se hizo insostenible y la devaluación del peso azotó la economía mexicana. Al respecto cabe mencionar que muchos empresarios fueron avisados por el propio Zedillo de la devaluación que estaba en puerta, lo cual provocó que estos se previnieran y se derrumbara el mercado cambiario. A inicios de 1995 la devaluación del peso y la política para tratar de retener la huida de capitales al exterior, condujeron a que las tasas de interés aumentaran drásticamente, lo cual llevó a que un gran número de deudores dejaran de pagar a los bancos. Con bancos quebrados y un panorama nada alentador en la economía, el gobierno comenzó una política de apoyos a través del Fobaproa (Fondo Bancario de Protección al Ahorro) al abrir líneas de crédito para compensar la falta de recuperación de créditos. El Fobaproa pasó de ser un organismo privado de los bancos a un instrumento del gobierno, por medio del cual adquirió todo tipo de compromisos que terminaron en deuda pública, con el fin de lograr el rescate bancario.³³⁹

2.2.5. Los beneficiados de las reformas estructurales en los ciclos de crisis.

A lo largo de los ciclos de crisis, las reformas estructurales que modificaron el mapa económico-político no fueron las mismas para todos los actores del país. Los grupos empresariales privados y extranjeros, de capital monopólico fueron los que más se beneficiaron de los ajustes estructurales y en algunos casos se convirtieron en empresas transnacionales.

Recordando un poco la gran crisis de 1982 con la nacionalización de la banca, tendríamos que calificar si de algo sirvió esta medida o a quién benefició, ya que con Miguel de la Madrid se permitió a los particulares comprar cerca de 34% del capital de la banca

³³⁷ Sánchez, *op.cit.*, p. 70.

³³⁸ *Ibidem.*

³³⁹ Moreno, *op.cit.*, p. 197.

nacionalizada (en certificados de aportación patrimonial, CAP), medida que otorgó a los exbanqueros la prioridad de adquirirlas. Asimismo, puso a la venta las acciones de las empresas no bancarias que anteriormente fueron nacionalizadas, con lo cual también se les dio prioridad a los banqueros para su adquisición. Los exbanqueros pudieron recuperar las casas de bolsa, las aseguradoras y demás agencias financieras no bancarias, lo que les permitió seguir interviniendo en el mercado financiero o inclusive formar un mercado paralelo.³⁴⁰ Entonces, se podría decir que los grupos de capital financiero se beneficiaron con los ajustes que el gobierno implementó en este período de reacomodos y desplazamiento de capitales.

Otra de las reformas estructurales que benefició a la clase empresarial, fue el FICORCA que, como ya veíamos, les permitió a las empresas privadas hacer depósitos, denominados en dólares mediante el pago en pesos al tipo de cambio controlado, hasta un monto igual a su deuda. Esto significó el rescate de los grandes consorcios del país y algunas empresas extranjeras por medio de un subsidio en los tipos de cambio que llevó a un aumento de la deuda externa porque los pasivos del FICORCA (11,608 millones de dólares)³⁴¹ pasaron a ser parte de la deuda pública. Pero además de este fideicomiso, los grandes grupos económicos recibieron continuos subsidios del gobierno, ya que se consideraban prioritarios y estratégicos para la modernización del país, sobre todo cuando dichos grupos tenían una orientación a las exportaciones; de allí que se crearan los premios fiscales a empresas llamadas “Altex” (Altamente exportadoras).³⁴²

Si la concentración de la riqueza era ya de por sí muy alta antes de que México abandonara el régimen proteccionista, la entrada a un modelo neoliberal a raíz de la crisis económica internacional en la década de los 80 propició aún más esta concentración en manos de unos cuantos al enajenárseles las empresas paraestatales con las reformas de privatización que el gobierno impulsó ampliamente. Basta recordar que durante el sexenio de Salinas de Gortari, aproximadamente 24 grupos financieros se beneficiaron con la privatización de bancos, telefonía, minas de cobre, aerolíneas, petroquímica, etc; En esta venta de paraestatales, el Grupo Carso fue uno de los grupos económicos del país que más se benefició, lo cual le permitió lanzarse a los mercados internacionales como una gran transnacional.³⁴³ Este período fue fundamental para el crecimiento de dicho grupo –cuyo propietario es Carlos Slim (según la edición 2010 de la revista Forbes, es el hombre más rico

³⁴⁰ Ángeles, *op.cit.*, pp. 185-186.

³⁴¹ *Ibidem.*

³⁴² Ortiz, *op.cit.*, p. 171.

³⁴³ *Ibid.*, pp. 157-159.

del mundo al haber acumulado una fortuna de 53 mil 500 millones de dólares)³⁴⁴– la podemos ubicar en esta época, porque en aras de la modernización del Estado se justificó la privatización.

En cuanto al Fobaproa, que como ya mencionamos, se dirigió al rescate bancario y privilegió los intereses de los inversionistas y acreedores extranjeros, la deuda privada de estos el gobierno la hizo pública y es una deuda que generaciones la hemos venido pagando. Mientras que los grandes empresarios, muchos de ellos bancarios, se vieron beneficiados por los rescates que el gobierno ha implementado en tiempos de crisis, a la pequeña y mediana empresa se les exigió por todos los medios que pagaran sus deudas a toda costa.

Ahora bien, las reformas estructurales también significaron una creciente integración de las transnacionales, los grupos financieros y el Estado, lo que aunado a la creciente apertura al exterior,³⁴⁵ llevaron a la reestructuración y consolidación de los más grandes capitales en el país.

2.3. Reestructuración y fortalecimiento de los grupos económicos.

Sin duda alguna, la década de los ochenta representó grandes desafíos para todos los actores del país; tanto las condiciones internas como externas significaron para muchas empresas mexicanas replantear sus estrategias para asegurar su supervivencia en un contexto de competencia internacional.

Como ya lo vimos, la crisis del 82 que trajo consigo la apertura de las fronteras y con ésta la competencia con empresas extranjeras, obligó a muchos grupos económicos –que hasta antes de la crisis se habían conformado en conglomerados con participación en diversas actividades –³⁴⁶ a buscar nuevas estrategias de desarrollo.

2.3.1. Definiendo a los grupos económicos.

Para efectos del presente trabajo, por “grupos económicos” entendemos aquellos que Morera define como los que están estructurados en torno a la propiedad accionaria que les permite controlar las principales actividades productivas y financieras del país. Este término es

³⁴⁴ Miriam Posada García, “Slim, el más rico del mundo” Periódico La Jornada, jueves 11 de marzo de 2010) p. 22, ver: <http://www.jornada.unam.mx/2010/03/11/index.php?article=022n1eco§ion=economia> (Fecha de consulta: 5/07/2010)

³⁴⁵ Guillén, *op.cit.*, pp. 94-95.

³⁴⁶ Araceli Rendón Trejo, “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización” ver http://www.azc.uam.mx/publicaciones/etp/num8/8_2.htm (Fecha de consulta: 28/julio/2008)

práctico en virtud de que da cuenta de la fusión entre actividades de diferente origen, particularmente productivas y financieras.³⁴⁷

Para tener un mejor entendimiento de la conformación de los grupos económicos cabe mencionar que existen tres tipos de integración empresarial: horizontal, vertical y tipo conglomerado; la primera controla sectores y ramas relativamente homogéneos; la segunda integra los engarces de insumos, materias primas así como mercados de bienes finales; finalmente, el tipo conglomerado abarca a diversas empresas e intereses, ubicados en distintas ramas, entre las cuales no hay enlaces productivos o comerciales, y su ampliación se debe a consideraciones financieras (rentabilidad o financiamiento) o de diversificación de riesgos.³⁴⁸

2.3.2. La reconstitución de los grupos tras los ciclos de crisis.

A diferencia de la década de los setenta donde hubo un fuerte crecimiento de los grupos por una oleada de diversificación de los conglomerados que aprovechaban grandes flujos de capital derivados de la afluencia de créditos, tras la crisis de 1982 la situación para muchos grupos fue de reconstitución.

Las causas de la reorientación de muchos grupos económicos en México obedeció en parte al agotamiento del modelo de desarrollo cerrado, al desplome de la productividad y a la crisis de la deuda externa de los años 80.³⁴⁹

Como ya observamos anteriormente, con el gobierno de Miguel de la Madrid se le dio una gran importancia al proyecto de reestructuración financiera, para lo cual realizó una serie de reformas al sistema financiero mexicano. Dentro de éstas ubicamos la creación del FICORCA y el proceso de privatización, como dos ejes clave para entender el proceso de reconstrucción de los grupos económicos.

El FICORCA se puede considerar el arma de saneamiento de las muchas empresas endeudadas, ya que éste resultó ser un cuantioso subsidio financiero al pasar a moneda nacional los adeudos en dólares que muchos grupos económicos tenían; con esto, muchos grupos se recuperaron de la crisis y con el saneamiento de sus saldos se les indujo a invertir en el mercado de valores, cuyas utilidades serían supuestamente canalizadas al pago de sus compromisos. En cuanto al proceso de privatización que el gobierno emprendió con la venta de bancos, casas de bolsa, aseguradoras, etc., a sus antiguos dueños, junto con paquetes

³⁴⁷ Carlos Morera Camacho. El capital financiero en México y la globalización, límites y contradicciones, Ed. Era, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1998, pp. 26-27.

³⁴⁸ *Ibid.*, p. 28.

³⁴⁹ Jorge Basave, "Desempeño exportador empresarial e impacto económico" En: Maria de los Ángeles Pozas (coordinadora). Estructura y dinámica de las grandes empresas en México: cinco estudios sobre su realidad reciente. COLMEX, Centro de Estudios Sociológicos, México, p. 114.

accionarios de conglomerados comerciales, industriales y de servicios, comenzaron a destacar las casas de bolsa no bancarias como Accival e Inbursa³⁵⁰ como los nuevos actores que más adelante desempeñarían un papel sustantivo en la recomposición de la propiedad accionaria de los grupos. Es importante considerar el papel de Inbursa, ya que la expansión del Grupo Carso no podría entenderse sin esta casa de bolsa.

Gracias al FICORCA y a la estrategia de inversiones, muchas empresas resultaron fortalecidas y con suficientes recursos para emprender su reestructuración.³⁵¹ Grupos como Visa, Alfa, Peñoles y Vitro, que antes de la nacionalización de la banca, eran dueños de instituciones financieras como Serfin, Cremi y Banpaís, entre otros grupos, pudieron recomprar su propia casa de bolsa. Asimismo, surgió un nuevo núcleo de propiedades de las casas de bolsa no bancarias como Inbursa y Accival, alrededor de las cuales giraron los procesos más significativos de centralización patrimonial. Inbursa por ejemplo, se apropió de seis grupos (cuatro del sector manufacturero, uno del minero y otro de la rama comercial) y Accival de dos.³⁵² Con esto queda sentada una recomposición del nuevo poder económico, así como de la nueva estructura de los grupos económicos privados, lo cual dio inicio a una nueva integración multiempresarial con una marcada estructura oligopólica.³⁵³ En otras palabras, se creó una nueva generación de grupos económicos, que además de ser partícipes en actividades productivas, de tener injerencia en la actividad financiera, ahora también buscaban expandirse a mercados externos tanto para exportar como para invertir.

Luego del crack bursátil de 1987, los grupos económicos tuvieron que cambiar su estructura productiva para enfrentar el desafío de las nuevas condiciones internacionales caracterizada por la integración cada vez mayor de los mercados financieros. Nuevamente el gobierno con sus ajustes estructurales (analizados anteriormente) apoyó en gran medida a los grupos económicos, permitiéndoles un proceso de centralización de capital, lo cual dio origen a una nueva modalidad de acumulación que envolvía inversión financiera y productiva en grandes cantidades.³⁵⁴

Con la firma del TLC en puerta y bajo la modernización de Estado con el régimen salinista, los grupos económicos fueron enormemente apoyados ya que eran considerados los indicados para que México se lanzara a los mercados internacionales; es por esto, que en la década de los 90 se impulsa a los grupos económicos en su camino a la internacionalización.

³⁵⁰ Morera, *op.cit.*, p. 118.

³⁵¹ Basave, *op.cit.*, p. 114.

³⁵² Morera, *op.cit.*, p. 133.

³⁵³ *Idem.*, p. 137.

³⁵⁴ *Ibid.*, p. 147.

Una de estas formas de ayuda fue la venta de grandes paraestatales; por ejemplo, la siderurgia, fertilizantes, minería, alimentos, y una de las más importantes, Telmex.³⁵⁵

El periodo 1994-1998 se caracterizó por diversas acciones estratégicas que los grupos económicos con ayuda gubernamental emprendieron para consolidar su liderazgo y crecer a nivel internacional.³⁵⁶ El TLC y la apertura de las economías de América del Sur representaron una oportunidad de inversión para las empresas mexicanas,³⁵⁷ de hecho sus primeras inversiones se registraron en estos mercados.

De los grupos económicos que emprendieron el camino a la internacionalización destacan Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso, este último considerado de la nueva generación. Aunque se estudiará a fondo cada caso en el siguiente capítulo, vale la pena recordar a grandes rasgos que la estrategia de Cemex se basó en la premisa de que para sobrevivir habría que expandirse al mercado mundial; este grupo se concentró en una actividad, sin intentos de diversificarse, pero sí en términos geográficos.³⁵⁸ Por su parte, Grupo Vitro (surgido anteriormente del grupo Monterrey) se ha especializado en el vidrio, y en actividades relacionadas a éste; vale la pena resaltar que la estrategia de inversión de Grupo Vitro estuvo influenciada por su expansión internacional al comprar Anchor Glass,³⁵⁹ aunque pocos años después dicha empresa se declara en quiebra. Por último, un grupo que se vio beneficiado de las reformas estructurales que el gobierno empleo sin duda alguna fue Grupo Carso, el cual, emprende la aventura de la internacionalización cuando adquiere el paquete de control de Telmex, asociándose con el capital nacional y extranjero.³⁶⁰

2.4. Conclusiones.

Los acontecimientos de la década de los ochenta dejaron ver al mundo que el sistema capitalista reacomodaba sus fuerzas. Caracterizadas como monetaristas y neoliberales, las reformas que el sistema económico internacional aplicó para evitar el colapso del capitalismo, beneficiaron a los países desarrollados al preponderar sus intereses, y al contrario, los países subdesarrollados (en especial los países de Latinoamérica) fueron los que más se vieron afectados al ser los que tendrían que pagar una gran cantidad de deuda externa y cuya soberanía económica tuvo que replegarse a políticas fondomonetaristas en adelante.

³⁵⁵ Wilson Peres. Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. Ed. Siglo XXI, CEPAL, México, 1998, p. 455.

³⁵⁶ *Ibid.*, p. 447.

³⁵⁷ Basave, *op.cit.*, p. 114.

³⁵⁸ Peres, *op.cit.*, pp. 460-461.

³⁵⁹ *Ibid.*, p. 463.

³⁶⁰ Morera, *op.cit.*, p. 195.

En el caso de México, el ciclo de crisis que inició en la década de los ochenta terminó con un modelo que cuatro décadas atrás tuvo al Estado como el principal rector de la gobernancia del país, dando paso a un modelo neoliberal, donde actores como es el caso de los grupos económicos, definirían el rumbo del país en su conjunto.

Las reformas que el gobierno mexicano implementó para salir de los ciclos de crisis fueron articuladas con el apoyo, la condicionalidad y supervisión del exterior. El apego al FMI mostró la dependencia de nuestro país a los capitales extranjeros y por ende a sus decisiones y beneficios propios. Sin embargo, cabe preguntarnos si la cura fue más grave que la enfermedad, ya que, las reformas estructurales que el gobierno mexicano delineó para erradicar la crisis fueron superficiales y sólo beneficiaron a las cúpulas empresariales. Estas reformas, que responden a los planteamientos neoliberales, no fueron realmente estructurales, de fondo, para benéfico de todos.

Los verdaderos beneficiados de los cambios y ajustes estructurales fueron los grupos económicos (nacionales y extranjeros), ya que la riqueza del país se concentró en esta elite (y lo sigue haciendo). Considerados por el gobierno como la elite que sacaría al país de la crisis y como la palanca del cambio de México como una potencia media, recibieron subsidios a manos llenas. De cara al siglo XXI, el gobierno preparó a los grupos económicos para entrar en la dinámica internacional de apertura al exterior. Los resultados de las reformas fueron contradictorios, porque por una parte, tenemos en el país a grupos económicos (como es el caso de Grupo Cemex, Vitro y Carso) que se reestructuraron en los tiempos de crisis, pero que con ayuda gubernamental hoy son auténticas empresas transnacionales; sin embargo, por la otra parte tenemos a una clase trabajadora que no ha podido aliviarse de los ciclos de crisis y que no ha visto redituado el sacrificio asociado al proyecto de modernización que llevó a los grupos económicos a su internacionalización.

3. Los grupos empresariales mexicanos y sus estrategias de internacionalización.

Como pudimos apreciar en el capítulo anterior, el capitalismo ha pasado por etapas de reestructuración provocando que países enteros tengan que adaptarse a la dinámica de sus reglas. Sin embargo, acciones que muchos países desarrollados tomaron sin considerar las posibles consecuencias hicieron que el sistema económico internacional flaqueara y llevaron a las crisis a muchos países. México fue de los países en desarrollo que se vieron seriamente afectados por la crisis internacional de la década de los ochenta y durante la cual, el país experimentó una serie de reformas entre cuyas consecuencias podemos encontrar la reconfiguración de los grupos económicos del país y las acciones que el gobierno mexicano llevó a cabo para adaptarse a la dinámica internacional, al mismo tiempo que favoreció a la élite empresarial considerada la más apta para lanzarse a los mercados internacionales y llevar al país a un proyecto de modernización económica.

El estudio de las empresas mexicanas en su internacionalización responde a una dinámica internacional de evolución de la IED de los países en desarrollo, que comenzó con la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), pero que su verdadero impulso se registra en la década de los 90, con la liberalización de la economía mexicana; y es que con esta apertura, la realidad mostraba que para que las empresas mexicanas no desaparecieran tenían que incursionar en la producción internacional como respuesta a la competencia con empresas extranjeras; por lo tanto, las empresas mexicanas aumentaron su tamaño posicionándose en otros mercados, en muchos de los cuales ya tenían una presencia previa como exportadores, o bien, por la proximidad geográfica o similitud en la cultura.³⁶¹

El inicio de la internacionalización de las empresas mexicanas comenzó con inversiones en Centroamérica y en el sur de EE.UU. principalmente, para después insertarse en el resto de América y sólo en algunos casos en Europa y Asia. Con estas inversiones, se podría decir que efectivamente estas empresas se convirtieron en multinacionales de tamaño medio y alcance regional, pero incluso algunas se pueden considerar como empresas globales.³⁶²

Tras revisar la literatura en torno a las transformaciones que sufrió la economía mexicana como resultado de los cambios tanto en la esfera económica internacional, como de los cambios internos respecto a las élites de poder en el país, el presente capítulo se ocupará de analizar a los grupos empresariales mexicanos (Grupo Carso, Grupo Vitro, y Grupo Cemex) en las estrategias que adoptaron para internacionalizarse. Asimismo, se destacarán las consecuencias para México y se evaluará si la internacionalización de dichos grupos llevó a un

³⁶¹ Celso Garrido, *"Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región"*, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, México, Noviembre, 2000, p. 3.

ver <http://www-azc.uam.mx/csh/economia/empresas> (Fecha de consulta: 22/julio/2008)

³⁶² *Ibidem*.

mejor dinamismo económico, cuyo beneficio se dirigiría hacia diferentes sectores sociales del país.

3.1. La internacionalización de los Grupos Empresariales Mexicanos (GEM).

Las empresas mexicanas iniciaron su inserción en los mercados internacionales en la década de los 80 debido a una serie de circunstancias externas e internas. Entre las primeras se puede mencionar las presiones externas de corto plazo derivadas de la crisis de la deuda; otra causa fue la necesidad de las empresas mexicanas de ampliar sus mercados después del desarrollo logrado con la ISI, ya que el mercado interno no era suficiente para su crecimiento. Pero esta internacionalización alcanzó más relevancia hacia la década de los 90 cuando los estándares económicos globales impusieron nuevas reglas de competencia internacional concebidas con la apertura y desregulación de la economía, lo cual llevó a las empresas mexicanas a mejorar y ampliar su planta productiva, así como a la reestructuración en su organización.³⁶³ Ahora bien, al interior del país estas empresas no tenían que descuidar su posición, ya que con la apertura de la economía la IED creció notablemente, lo cual amenazó su lugar como principales proveedores; entonces, tanto al interior como al exterior del país, las empresas mexicanas enfrentaban a la competencia.

Como parte de los estándares económicos globales que llevaron a la internacionalización de varias empresas mexicanas cabe mencionar el factor de la tecnología y diversos modelos de gestión innovadores, pero además de estos factores, existe otro que fue muy relevante en este proceso. Se trata de la flexibilidad y gran liquidez del entorno financiero mundial de la última década, ya que gracias a las bajas tasas de interés de muchos países desarrollados y a la búsqueda mundial de altos rendimientos, el costo del capital se abarató, por lo que estas empresas lograron tener un mayor acceso a los mercados locales e internacionales;³⁶⁴ sin duda, este factor sirvió de apalancamiento para su internacionalización, puesto que en otras décadas esto hubiera sido muy difícil de lograr con un sistema financiero rígido.

Asimismo la competencia con otras empresas fue un elemento adicional que llevó a grupos económicos como Vitro y Cemex a emprender una estrategia inicial de carácter defensivo y que implicó la diversificación de mercados para sus productos,³⁶⁵ posteriormente esta estrategia se convirtió en pieza calve para su expansión a otros mercados.

De acuerdo con el World Investment Report (UNCTAD 2000), la IED que las empresas mexicanas emitieron, tuvo un fuerte crecimiento a partir de 1992 con respecto a IED realizada

³⁶³ *Ibid.*, p. 5.

³⁶⁴ Santiso Javier. "La emergencia de las multilatinas", en Revista de la CEPAL, No. 95, Agosto de 2008, p. 12.

³⁶⁵ Basave, "Desempeño exportador empresarial e impacto económico".....*op.cit.*, p. 114.

en el período 1988-1991, llegando a registrar \$2.000 USA millones; sin embargo, este crecimiento se vio afectado hacia 1995 y 1996 debido a la fuerte crisis en la que México se vio involucrando, pero pasados estos años, la IED vuelve a tomar su rumbo,³⁶⁶ ya que para 2005 el total de la inversión directa mexicana en el exterior llegó a registrar 28 mil millones de dólares.³⁶⁷ Con estas cifras, México se posicionó entre los países que más inversión extranjera emitieron.

3.1.1. El camino de la internacionalización.

Como otras multinacionales provenientes de países en desarrollo, las empresas mexicanas se internacionalizaron a partir de productos primarios o bienes de consumo perecederos como son el sector de alimentos, vidrio, cemento, bebidas, etc., en cuya producción habían adquirido capacidades durante el proceso de la ISI, a diferencia de la IED de países desarrollados cuya IED es impulsada por empresas que generan productos de alto contenido tecnológico y científico.³⁶⁸

La internacionalización de las empresas mexicanas se logró por varios medios, tales como la realización de alianzas estratégicas con capital extranjero, la reorganización empresarial en las formas de integración productiva y la orientación de la producción a los mercados externos. Es importante mencionar que para los grupos empresariales mexicanos, las alianzas estratégicas representaron la posibilidad de adquirir experiencia para poder competir en el exterior y al mismo tiempo poder fortalecer su presencia en el mercado interno.³⁶⁹ Además, gracias a sus técnicas organizacionales, habilidades gerenciales, logística, etc., éstas se han podido expandir a muchos mercados y al mismo tiempo han sabido adaptarse a los cambios y estándares que el mercado internacional exige,³⁷⁰ posicionándose como grandes empresas transnacionales en varias partes del mundo.

Otra de las formas por las que las empresas mexicanas lograron insertarse en los mercados internacionales y la más importante, fue gracias a sus movimientos de expansión a través de las fusiones y adquisiciones en tres vías: vertical (entre dos empresas que operan en distintos niveles de su cadena económica), horizontal (entre dos empresas del mismo sector que tienen líneas de productos iguales o similares) y diversificación conglomerada (cuando se opta por el crecimiento en actividades no relacionadas entre sí). Aunque han sido las adquisiciones por las que la mayoría de los grupos empresariales mexicanos han optado y en este sentido las de tipo horizontal han sido las más importantes, seguidas de las verticales y

³⁶⁶ Garrido, *"Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 5.

³⁶⁷ Santiso, *op.cit.*, p. 20.

³⁶⁸ *Ibid.*, p. 3.

³⁶⁹ Basave, *Desempeño exportador empresarial e impacto económico.....op.cit.*, p. 117.

³⁷⁰ Garrido, *"Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.....op.cit.*, p. 3.

por último, las de tipo conglomerado.³⁷¹ Es interesante observar que en menos de diez años (1997 – 2004) las empresas mexicanas multiplicaron sus fusiones y adquisiciones; de hecho, el total de las nuevas inversiones fuera de México al final del periodo mencionado, asciende a una IED de más de 25,000 millones de dólares, con lo cual, supera los 20,000 millones de dólares pertenecientes a sus pares brasileñas.³⁷²

Este auge por las fusiones y adquisiciones se debió en gran parte, como ya se mencionaba anteriormente, a las condiciones del sistema financiero internacional que llevaron a un descenso en el costo del capital de los países en desarrollo, lo cual les permitió el acceso a mercados financieros internacionales, situación que benefició directamente a las empresas, ya que éstas pudieron multiplicar sus adquisiciones no sólo en sus países de origen sino también en el extranjero.³⁷³ Esto fue muy importante porque su presencia en mercados extranjeros ya no sólo se limitaba a sus exportaciones, sino que ahora tenían presencia directa en dichos mercados.

3.1.2. Constitución y evolución de los grupos empresariales mexicanos.

Como ya se había mencionado, la mayoría de las empresas mexicanas internacionalizadas se constituyeron en la época de la ISI (60 y 70), aunque hay casos en los que se originaron a principios de siglo; tal es el caso de Alfa, Vitro y Visa, que surgieron como parte de un mismo conglomerado conocido como Grupo Monterrey. En cambio, empresas como Carso, Pulsar y Dina se consideran de las empresas más contemporáneas, creadas en la década de los ochenta y noventa, pero habría que destacar que su base se conforma por empresas como Teléfonos de México, Condumex, Dina, etc., las cuales se crearon en la época de la ISI pero, a consecuencia de la oleada de privatizaciones en el país, o bien a causa de operaciones de compra, éstas se conformaron en nuevos conglomerados creados en el contexto de las reformas económicas estructurales.³⁷⁴

Es importante mencionar que la estructura de las empresas mexicanas ha evolucionado ya que en sus inicios eran de propiedad familiar, por lo que los principales puestos donde se tomaban las decisiones de la empresa eran otorgados a los miembros de la familia³⁷⁵ destacan los casos de Fundidora Monterrey, Hojalata y Lámina, Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma, Cervecería Modelo, Cementos Tolteca, Tubos de Acero de México, Industrias Peñoles.³⁷⁶ Pero con el paso del tiempo, y en particular en la década de los 70, los grupos

³⁷¹ De los Ríos, *op.cit.*, pp. 62 y 82.

³⁷² Santiso, *op.cit.*, p. 19.

³⁷³ *Ibid.*, p. 21.

³⁷⁴ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.....op.cit.*, p. 8.

³⁷⁵ *Ibid.*, p. 9.

³⁷⁶ Gregorio Vidal. Grandes empresas, economía y poder en México, Plaza y Valdés Editores, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, 2000, p. 108.

decidieron constituir a algunas de sus empresas como sociedades anónimas, las cuales cotizan en el mercado de valores. Aunque el paquete mayoritario siguió perteneciendo a los propietarios originales, el equipo de alta dirección de los grupos vio la llegada de nuevos gerentes profesionales,³⁷⁷ puesto que algunos grupos buscaron alcanzar un margen de maniobra mayor y desarrollar una presencia significativa en actividades que hasta ese momento se encontraban en manos de capitales externos.³⁷⁸ Esto influyó en la modificación de la constitución inicial de los grupos empresariales mexicanos.

Este cambio se vio todavía más marcado en la década de los noventa con la creación y desarrollo de grandes grupos financieros e industriales y con la legislación sobre competencia que favoreció la actuación de grandes empresas,³⁷⁹ además de la creciente significación que han adquirido las empresas extranjeras en el sistema empresarial mexicano, dentro del cual destaca la industria manufacturera y los servicios,³⁸⁰ además del sector financiero, que prácticamente pasó a manos extranjeras.

Dicha transformación la podemos observar con la venta de empresas públicas que el gobierno llevó a cabo como parte de la estrategia de fortalecimiento de los grupos empresariales; sin embargo, esta estrategia que implicó la privatización de muchas empresas, también significó que el Estado ya no las controlaba y se dirigían de acuerdo a sus intereses particulares.³⁸¹ Como ya se mencionó anteriormente,³⁸² el caso más destacado fue la venta de Telmex, y aunque en el resto del sector de telecomunicaciones se han creado nuevas empresas, es importante considerar la relevancia que adquirieron las fusiones y adquisiciones³⁸² como medio para expandirse y crecer en los diferentes sectores del mercado.

Así por ejemplo, encontramos que en la producción y distribución de cerveza, dos firmas líderes en este sector en el país (Cuauhtémoc – Moctezuma y Modelo) se asociaron con grandes firmas internacionales. Además, las nuevas grandes corporaciones las podemos ubicar en cemento, vidrio, química e industria agroalimentaria; otras que no son tan nuevas, persisten en el sector de la minería y en el comercio de autoservicio. Asimismo, en el sector turístico las grandes empresas se hicieron partícipes valiéndose de capitales nacionales o de empresas transnacionales;³⁸³ al respecto cabe mencionar que los hoteles fueron comprados por grandes cadenas comerciales transnacionales extranjeras como Marrito, Starwood, Occidental Hoteles, Canadian Pacific, Hoteles Barceló y Hoteles Brisas.³⁸⁴ Por último, en el

³⁷⁷ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.....op.cit.*, p. 9.

³⁷⁸ Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México.....op.cit.*, p. 110.

³⁷⁹ *Ibid.*, p. 157.

³⁸⁰ Garrido, *Desarrollo Económico y procesos de financiamiento en México.....op.cit.*, p. 103.

³⁸¹ Santiso, *op.cit.*, p. 28.

³⁸² Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México.....op.cit.*, p. 158.

³⁸³ *Ibidem.*

³⁸⁴ De los Ríos, *op.cit.*, p. 80.

sector bancario y financiero, a la privatización le siguió un arduo proceso de compras y adquisiciones, ya que de los 18 bancos que fueron privatizados, 10 de ellos fueron adquiridos por cinco instituciones bancarias extranjeras; destaca la compra de Banamex por Citibank (EE.UU.) y Bancomer por Banco Bilbao Vizcaya – Argentaria (España), ya que estos dos bancos son los que actualmente controlan más de la mitad del mercado bancario. Sólo dos bancos son mexicanos (Banco Mercantil del Norte – Banorte e Inbursa)³⁸⁵ ya que sobrevivieron a este proceso y son los únicos compuesto por capital nacional.

Los cambios en la constitución de los grupos empresariales mexicanos nos deja ver que los grandes empresarios y financieros tienen todo un tejido de relaciones (inclusive personales) con muchos actores clave en el país, como diversos sectores del aparato estatal, lo cual les ha permitido adaptarse a las transformaciones del mercado nacional e internacional. Sin embargo esto ha formado un sistema clientelar³⁸⁶ cuyos beneficios los vemos concentrados en un número reducido de personas en el país.

3.1.3. Cambio de rumbo en la producción y la inversión.

En sus inicios, las grandes empresas nacionales se dedicaron a la producción de una sola línea de productos, pero con el tiempo fueron desarrollando diversas formas de integración lo cual dio lugar a la formación de grandes conglomerados más o menos diversificados en sus actividades. Esta diversificación se puede explicar gracias a que, por un lado, el tamaño del mercado interno se había convertido en un obstáculo para el crecimiento de estos grupos y, por el otro, porque esta diversificación nace de la necesidad de combinar distintos ciclos de productos (Alfa o Desc). Pero la crisis de 1982 dejó en quiebra a algunas de estas empresas que habían optado por la diversificación; sin embargo, como ya vimos en el capítulo anterior, el gobierno mexicano intervino en el rescate de dichas empresas,³⁸⁷ por medio de los programas de rescate, como el FICORCA.

Cabe resaltar que gracias a la relevancia que varias actividades industriales adquirieron sobre todo en la década de lo 90, grandes corporaciones, tanto de capital nacional como extranjero, realizaron procesos de inversión o de adquisición de activos en cemento, cerveza, vidrio, automóviles y química. De esta manera, la inversiones que las firmas están realizando en estas ramas les permite competir con otras que operan en algunas de las economías desarrolladas,³⁸⁸ las cuales representaban una amenaza a su supervivencia tanto en el mercado nacional como internacional.

³⁸⁵ *Ibid.*, p. 75.

³⁸⁶ Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México.....op.cit.*, p. 159.

³⁸⁷ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región.....op.cit.*, p. 9.

³⁸⁸ Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México.....op.cit.*, p. 165.

La relevancia de diversas actividades industriales y la competencia con otras firmas ha llevado a que varios grupos empresariales mexicanos hayan desplazado capitales al exterior por medio de la adquisición, o bien, se hayan asociado con empresas transnacionales. En el caso de la cerveza, las dos empresas que controlan la producción nacional han celebrado convenios o han aceptado la participación de importantes firmas competentes en este sector en el mercado internacional. En el cemento, destaca la compra de activos en el exterior por parte de Cemex. En Vidrio también se llevaron a cabo importantes inversiones en el exterior por parte de Vitro, y en la industria química se han realizado diversas operaciones de ventas de activos.³⁸⁹

Otro de los casos destacados es el conglomerado Alfa, que ha hecho alianzas estratégicas y ha establecido diversas sociedades con más de 20 empresas en EE.UU. Europa, Japón, Sudáfrica y por supuesto en el mercado nacional. Asimismo, el Grupo Bimbo, el cual fue fundado en 1945, se concentra en el sector agroindustrial y actualmente es una de las empresas transnacionales más importantes de México y América Latina. Su actividad en los últimos años se ha dirigido a adquisiciones importantes en EE.UU., ya que en 2005 llevó a cabo casi el 30% de sus ventas netas en dicho mercado.³⁹⁰ Y no podríamos hablar de empresas transnacionales mexicanas si no mencionamos al gigante en las telecomunicaciones, Telmex y América Móvil que constituyen a Carso Global Telecom, ya que es uno de los mayores competidores de la telefonía en América Latina.

Cabe mencionar que tanto los grupos que conservaron una línea de producción, como aquellos que optaron por la diversificación, tenían posiciones importantes como accionistas de bancos, casas de bolsa y aseguradoras, y conformaban los consejos de administración de estas instituciones. La combinación de inversiones industriales y financieras contribuyeron a contar con fuentes de financiamiento favorables.³⁹¹

3.1.4. Formación de recursos propios.

Como parte de su evolución, las empresas mexicanas han sido capaces de generar diversos recursos o activos especializados. En el campo de la tecnología hay empresas que fueron innovadoras al crear desarrollos originales y que tuvieron un impacto internacional. Tal es el caso de la empresa Hylsa, del Grupo Alfa, la cual desarrolló la tecnología HYL que consistía en la reducción directa de mineral de hierro, técnica que actualmente se aplica en diversos países; o el caso de la televisora Televisa que en sus inicios empleó técnicas

³⁸⁹ *Ibidem.*

³⁹⁰ Santiso, *op.cit.*, p. 22.

³⁹¹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.....op.cit.*, p. 9.

televisivas de vanguardia mundial. Otros casos a destacar son los de Vitro, Gruma y Bimbo. En general, los grupos empresariales mexicanos desarrollaron habilidades para integrar a sus procesos productivos las tecnologías creadas por empresas extranjeras a las que podían tener acceso a través de las alianzas estratégicas.³⁹²

Además, estas empresas lograron desarrollar modelos de negocios en los que combinaron costos bajos con productos y servicios atractivos, modernos sistemas logísticos e informáticos, ayudados en gran parte por auge en la tecnología de las comunicaciones, lo cual les proporcionó conocimientos actualizados y fue un gran soporte para su expansión en el exterior, y les ha servido de ayuda para conservar su vigencia como grandes firmas transnacionales provenientes de una economía emergente.³⁹³

Por otro lado, los grupos mexicanos desarrollaron “recursos de tipo gerencial” que pudieran dirigir a un conjunto diverso de empresas y de distinto tamaño este es el caso de Grupo Carso.³⁹⁴ El tamaño y la importancia de estos grupos ha crecido a tal grado que incluso han llegado a superar a sus contrapartes de países desarrollados, gracias a la tecnología empleada, modelos de gestión innovadores y a una logística muy disciplinada, como en el caso de Cemex.³⁹⁵

Ahora bien, la experiencia que han adquirido los grupos empresariales mexicanos se deriva de los diversos ambientes en los que han tenido que desarrollarse, pues éstos han variado desde el contexto de estabilidad, de alto proteccionismo, intervención estatal y una rápida expansión en los 60 y 70, pasando por situaciones de quiebra debido a las crisis de los 80, hasta llegar a la época de la apertura de la economía mexicana hacia el mercado global que implicó entre muchas otras cosas, una desregulación económica.³⁹⁶

Como respuesta a los acontecimientos que van desde la ISI hasta tiempos actuales y ante la tarea de sobrevivir ante la competencia internacional, a los grupos empresariales mexicanos no les quedó otro camino más que el de adaptarse a los cambios. Por tal situación, crearon activos específicos, acumularon diversos conocimientos gerenciales y tecnológicos, desarrollaron técnicas de organización y logística, etc. De esta forma, en la década de los ochenta muchos de estos grupos se consolidan en la línea de producción en la que se desempeñan.³⁹⁷ Esta consolidación fortaleció a los grupos y al mismo tiempo los impulsó a expandirse hacia otros mercados, al principio lo hicieron por medio de las ventas en el exterior, después con fusiones y adquisiciones en mercados emergentes y ahora con adquisiciones en

³⁹² *Ibíd.*

³⁹³ Santiso, *op.cit.*, p. 27.

³⁹⁴ Garrido, “*Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*”, p.10.

³⁹⁵ Santiso, *op.cit.*, p. 12.

³⁹⁶ Garrido, “*Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*”, p.10.

³⁹⁷ *Ibíd.*

países desarrollados, lo que detona un cambio en su escala, exposición geográfica y gobernanza empresarial,³⁹⁸ y es un claro ejemplo de la evolución de los mercados y del sistema capitalista en general.

3.1.5. Región a donde se dirige la inversión de las empresas mexicanas.

El inicio de la internacionalización de las empresas mexicanas apuntó a la región de Centroamérica como receptora de IED mexicana, lo que proporcionó experiencia para que posteriormente pudieran expandirse hacia otras regiones del mundo.

Una de las razones del por qué Centroamérica fue la primera región a donde llegó IED mexicana, es porque históricamente existen vínculos comerciales, culturales, políticos, lingüísticos, etc., así como proximidad geográfica, entre esta región y México.³⁹⁹ Sin embargo, con el paso del tiempo, la mayoría de las empresas mexicanas que se internacionalizaron enfocaron su IED en EE.UU., le siguió la región de América Central y América del Sur. Solo en algunos casos como es el caso de Cemex, se registran inversiones importantes en Asia. Esto deja ver que las “ventajas de localización” son muy influyentes en las inversiones de las empresas mexicanas, entre otros factores por la proximidad geográfica con EE.UU. la migración mexicana hacia el país vecino, y por supuesto el tamaño del mercado de dicho país. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre México, Estados Unidos y Canadá es otro factor que influyó en las exportaciones de las empresas mexicanas. Ahora bien, la llegada de IED mexicana a Centroamérica y Sudamérica, se puede explicar por las ventajas de localización, además de las similitudes lingüísticas y culturales.⁴⁰⁰

3.2. Estrategias de internacionalización de grupo Vitro.

Grupo Vitro, S.A. de C.V. es una empresa transnacional mexicana cuya operación está organizada en dos unidades de negocio: la unidad de negocio Envases y la Unidad de Vidrio Plano. Las operaciones del Grupo se llevan a cabo a través de sus subsidiarias, cuenta con plantas en ocho países, tiene centros de distribución a lo largo de América y Europa y sus exportaciones se dirigen a más de 40 países.⁴⁰¹

Las firmas de Vitro atienden diversos mercados, como la industria de la construcción, el sector automotriz, refrigeradores, lavadoras, secadoras y estufas, artículos de vidrio para los sectores comercial, industrial y del consumidor final, envases de vidrio para vinos y licores,

³⁹⁸ Santiso, *op.cit.*, pp. 13-14.

³⁹⁹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 4.

⁴⁰⁰ *Ibid.*, p. 6.

⁴⁰¹ Informe anual de Grupo Vitro (2006), p 20, Bolsa Mexicana de Valores, www.bmv.gob.mx (Fecha de consulta: 20/03/2007)

cosméticos, productos farmacéuticos, alimentos y bebidas, fibra de vidrio, materias primas y bienes de capital. Asimismo, Vitro cuenta con varias coinversiones con empresas de clase mundial, a través de las cuales las subsidiarias del grupo tienen acceso a mercados internacionales, diversos canales de distribución así como tecnología de punta.⁴⁰² Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave VITROA y en la Bolsa de Valores de Nueva York con la denominación VTO.⁴⁰³

Por las ventas reportadas en 2006 (US\$ 1,250 millones), la unidad de Envases es el más grande productor de envases de vidrio en México y Centroamérica, mientras que la unidad de Vidrio Plano con sus ventas en el mismo período (US\$ 1,176 millones) se considera el principal fabricante de vidrio plano en México, el segundo más grande de América Latina, uno de los más grandes distribuidores de productos de vidrio plano de Estados Unidos y un proveedor líder de productos de vidrio aislante en España y Portugal.⁴⁰⁴

3.2.1. Antecedentes.

Su inicio data de 1909 con la Vidriera Monterrey dedicada a la producción de botellas de vidrio para la industria cervecera. Esta vidriera al igual que las empresas del Grupo Alfa y Visa-Femsa, formaban parte del grupo Monterrey; es hasta los 70 cuando Vitro se constituye como una entidad independiente debido a una subdivisión del Grupo Monterrey.⁴⁰⁵

Grupo Vitro forma parte de los grandes grupos privados del país que ha tenido una incursión muy importante en el sector manufacturero, en especial en la industria del vidrio cuya estructura oligopólica, productiva y financiera le ha garantizado grandes beneficios, ya sea a través del acceso al crédito bancario o al mercado internacional de capitales.⁴⁰⁶ Dadas las condiciones en el ámbito económico internacional durante la década de los ochenta que trajo consigo la llamada globalización de los mercados financieros, Grupo Vitro se vio en la necesidad de idear un plan de reestructuración, ya que pasar de una economía protegida con el modelo de sustitución de importaciones a una economía tendiente a la apertura y liberalización, imponía retos no sólo a Vitro sino a muchas otras empresas de diversas industrias.

Vitro es un conglomerado de empresas que operaba en cinco divisiones: envases, vidrio plano, cristalería, industrias diversas y enseres domésticos.

⁴⁰² César Alejandro Vargas Chávez, “Caso de Empresa Grupo Vitro S.A. de C.V., estrategias ante un cambio macroeconómico”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Tlaquepaque, Jalisco, México, 2002, ver en: <http://iteso.mx/~fnunez/eevargasfinal.doc> (Fecha de consulta: 20/03/2007)

⁴⁰³ *Ibidem*.

⁴⁰⁴ Informe anual de Grupo Vitro...op.cit., p. 21.

⁴⁰⁵ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 30.

⁴⁰⁶ Morera, *op.cit.*, p. 141.

3.2.2. Camino hacia la internacionalización.

Vitro forma parte de las empresas pioneras en la adquisición de empresas en países desarrollados y tiene una larga experiencia en alianzas de diverso tipo con socios extranjeros que vienen a invertir en el territorio nacional. Una de las primeras alianzas tecnológicas y convenios de asistencia técnica que Vitro emprendió tuvo lugar en 1957 cuando la empresa mexicana junto con *Owens Corning Fiberglass* formó Vitro Fibras.⁴⁰⁷

En la década de los sesenta Vitro dio los primeros pasos hacia la internacionalización. En 1964 en Centroamérica por medio de su división de Envases Vitro hizo una inversión para constituir la empresa productora de botellas *Comegua* en Guatemala, junto con una cervecera y una empresa fabricante de refrescos locales de este país, lo que llevó a Vitro a establecer fábricas de envases en Costa Rica y Guatemala.⁴⁰⁸ Asimismo, en ese mismo año Vitro se asoció a Philadelphia Quartz para crear Silicatos de Sodio y Meta Silicatos. En esta década Vitro firmó diversos contratos de asistencia técnica con varias empresas.⁴⁰⁹

Como parte del fortalecimiento del grupo, en 1968 Vitro instaló su primer línea de vidrio flotado en la empresa Vidrio Plano de México, S.A., lo cual representaba un avance tecnológico de gran importancia para incrementar la calidad y producción de vidrio producido en México.⁴¹⁰

En la década de los setenta la expansión de Vitro se acelera y se integran al grupo cinco empresas en la división de envases, dos en vidrio plano, dos en cristalería y una en materia prima. En 1976 esta empresa se registra en la Bolsa Mexicana de Valores y un año más tarde funda un centro de investigación para el desarrollo tecnológico de sus fábricas por medio de un fideicomiso llamado Vitro Tec. Por otra parte, en 1978 se asocia con Owens – Illinois, lo cual le permite entrar al mercado de frascos y productos especializados.⁴¹¹ Esta década era de expansión y crecimiento, no sólo para Vitro sino también para muchos otros grupos que estaban expandiéndose en condiciones económicas muy favorables.

En la década de los ochenta y al igual que muchos grupos empresariales nacionales, Vitro se vio afectado por la crisis de 1982, ya que la situación orilló a que el entramado

⁴⁰⁷ De los Ángeles Pozas Maria. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*. Colegio de México (COLMEX), Centro de Estudios Sociológicos, México, 2002, p. 178.

⁴⁰⁸ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 30.

⁴⁰⁹ De los Ángeles Pozas Maria, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....op.cit.*, p. 178.

⁴¹⁰ Oscar Flores Torres. *Monterrey Industrial, 1890-2000*. Universidad de Monterrey, Colección UDEM 2000, México, 2000, p. 162, ver:

http://books.google.com.mx/books?id=bKBnPr48LoEC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=Grupo+Vitro+ADQUISICIONES+DESDE+1960&source=bl&ots=CImdk9Wkru&sig=Xhzxft4oV_iRVQsNVLKXFtF5Uc&hl=es&ei=lq8FTK6LEYOANu3uhIqJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDIQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false (Fecha de consulta: 1/06/2010).

⁴¹¹ *Idem.*, p. 163.

empresarial buscara estrategias para salir de la crisis. Al respecto, cabe mencionar que esta empresa ya se había trazado una línea de expansión y crecimiento, ya que en 1980 estableció una alianza con Ford Motor Company para la fabricación de vidrio automotriz. En 1982 aumentó su participación accionaria en CYDSA S.A.; asimismo, en ese año se inauguró una nueva fábrica de vidrio flotado en Nuevo León, subsidiaria de Vidrio Plano.⁴¹²

Puesto que el mercado interno en la década de los ochenta presentaba una gran contracción, Vitro se vio en la necesidad de buscar impulso en el mercado externo. De esta manera, se compran los activos de Rickes Crisa y se funda Crisa Corporación, cuyo objetivo era el de comercializar en Estados Unidos todos los productos de cristalería hechos en México. Continúa la expansión cuando en 1985 se funda la división Vitro Packaging con sede en Dallas, Texas para vender en el país vecino envases de vidrio producidos por sus plantas de México.⁴¹³

Para continuar con el fortalecimiento del grupo, entre 1986 y 1987 Vitro emprendió un proceso intenso de adquisiciones tanto de empresas nacionales como extranjeras. Destaca el caso de la Fábrica Envases Cuautitlán S.A., productora de envases de plástico, las empresas Estufas y Refrigeradores Nacionales, S.A. de C.V., las empresas de componentes electromecánicos para los enseres domésticos Acrotec, S.A. de C.V., y Fabricación de Compresores, S.A. de C.V. Asimismo, adquiere Supermátic, S.A., empresa fabricante de refrigeradores.⁴¹⁴

Además de las adquisiciones, Vitro también se orientó por las asociaciones con grandes empresas. En efecto, en 1986 se asoció con Samsonite para la fabricación de muebles y equipaje y un año más tarde se asoció con Whirlpool, empresa líder mundial en la fabricación de aparatos de línea blanca. A su vez, Vitro le vendió a esta empresa el 49% de las acciones de Vitromatic, filial productora de electrodomésticos; esto dio como resultado la construcción del complejo “Acros Centro Industrial”, lo cual le permitió a Vitro el acceso a la tecnología de Whirlpool y la posibilidad de fabricar y comercializar un número más grande de productos tales como Acros, Supermátic, Crolls y Whirlpool, entre otros.⁴¹⁵ La diversidad de productos era lo que imperaba en el ambiente de Vitro en esos años.

Con todas estas operaciones, para mediados de los ochenta Vitro era un corporativo industrial y comercial integrado por más de noventa empresas, cuya especialidad fundamental era el vidrio y productos afines, pero años más tarde buscó una diversificación hacia la

⁴¹² *Ibidem.*

⁴¹³ *Ibidem.*

⁴¹⁴ *Idem.*, p. 164.

⁴¹⁵ De los Ángeles Pozas Maria, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana...op.cit.*, p. 179.

fabricación de aparatos y componentes electrodomésticos (estufas, lavadoras, refrigeradores, entre otros); contaba con más de 100 empresas y con más de 46 mil trabajadores en toda la república.⁴¹⁶

3.2.3. Década de los 90 y las estrategias de internacionalización.

La década de los noventa fue una época en la que continuó el proceso de internacionalización de Vitro, ya que los cambios que dictaban las condiciones macroeconómicas como consecuencia de la apertura de la economía nacional y el proyecto en puerta de la incorporación de México al bloque económico de América del Norte, fueron situaciones que Vitro afrontó a través de una estrategia ofensiva de crecimiento, la cual pretendía la expansión del grupo a nivel internacional por medio de la ampliación de su espacio tradicional de actividad. La estrategia de internacionalización consistió en combinar una serie de inversiones en las plantas locales para lograr incrementar la productividad y eficiencia, impulsar una agresiva política de fusiones y adquisiciones tanto locales como transfronterizas y realizar alianzas estratégicas con empresas líderes en el campo de actividad del grupo.⁴¹⁷

La expansión internacional que formaba parte de la estrategia central del grupo promovió el desarrollo de sus divisiones. Por otra parte, en el mercado interno las inversiones del grupo se diversificaron hacia áreas no tradicionales como la petroquímica y las finanzas.⁴¹⁸ Con la inversión productiva iniciada en 1989, Grupo Vitro trazó una estrategia de expansión global cuya expresión la podemos ver reflejada en sus divisiones.

División Envases Norteamérica

Por su importancia, Vitro Envases Norteamérica creada en 1991 es la más importante de las divisiones; se creó a partir de la división de envases, del cierre y fusión de varias de sus empresas y de la adquisición más ambiciosa en 1989 que el grupo ha hecho, me refiero a la compra de la empresa norteamericana Anchor Glass,⁴¹⁹ por la cual pagó 900 millones de dólares.⁴²⁰ Esta empresa era la segunda productora de envases de vidrio en Estados Unidos, ya que poseía el 26% del mercado y representó casi la totalidad de las inversiones de Vitro en el exterior durante estos años.⁴²¹ Con esta compra, Vitro pretendía ganar presencia en el país vecino mediante la producción directa en este mercado.

⁴¹⁶ Flores Torres...*op.cit.*, p.164.

⁴¹⁷ Celso Garrido, "Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa" Red de Reestructuración y Competitividad, División de Desarrollo Productivo y Empresarial ONU, Santiago de Chile, octubre de 2001, SERIE Desarrollo Productivo 111, p. 69, ver: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/8770/LCL1622.pdf> (Fecha de consulta:30/09/2008)

⁴¹⁸ *Ibidem.*

⁴¹⁹ *Ibidem.*

⁴²⁰ *Ibid.*, p.70.

⁴²¹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 30.

Con la compra de Anchor Glass, Grupo Vitro unificó sus operaciones de México y Estados Unidos y las coordinó con las de Centroamérica; de esta manera, el grupo duplicó su mercado, del cual más del 50% se encontraba en Estados Unidos. Las inversiones en activo fijo fueron de 76 millones de dólares y para 1991 la inversión destinada a la fabricación de cuatro unidades más y a la actualización tecnológica, alcanzó los 88 millones de dólares. Cabe mencionar que el grado de productividad que dichas inversiones alcanzaron la situaron en el mismo nivel que otras empresas líderes en esta industria.⁴²²

Con la adquisición de Anchor Glass, aumentó la importancia de la división envases dentro del conglomerado puesto que los activos de dicha empresa casi duplicaron los que anteriormente tenía esta división. Las ventas de dicha división se incrementaron al grado de representar casi 65% de las ventas totales del grupo.⁴²³ Como se puede apreciar, la división de envases pronto se convirtió en el apoyo principal para Vitro en su estrategia de expansión internacional. El crecimiento que el grupo tuvo con la división envases compensó la pérdida de clientes como FEMSA en el mercado interno.

División Vidrio Plano

La división Vidrio Plano es la segunda más importante, ya que Vitro pretendió consolidar su presencia en el mercado de Estados Unidos, para lo cual, en 1990 invirtió 501 600 millones de pesos para la construcción de un horno de vidrio flotado lo cual le permitió duplicar su producción y al mismo tiempo inició la construcción de una planta para la producción de vidrio automotriz, invirtiendo 67,900 millones de pesos.⁴²⁴ Asimismo y formando parte de las adquisiciones, en 1991 el grupo compró la vidriera Latchford y un año más tarde adquirió la empresa ACI América (después llamada VVP), la cual posee 120 procesadoras de vidrio y oficinas de venta, tanto al mayoreo como al menudeo, en el sur y oeste de Estados Unidos.⁴²⁵ Con esta empresa, Vitro construyó el centro de diseño de vidrio automotriz e inició la producción de cristal de control solar para automóviles.⁴²⁶

Como parte de su estrategia de internacionalización, la división vidrio plano fue vista por Vitro como el móvil para su expansión a otros mercados, en especial hacia el mercado de América del Sur. De esta manera, en 1994 el grupo compró 20% del capital de la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú (empresa líder en la producción de vidrio). Otra de sus adquisiciones fue la planta vidriera llamada Vidrio Lux en Bolivia en 1995, la cual es la mayor

⁴²² Morera, *op.cit.*, p. 169.

⁴²³ Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.... op.cit.*, p 70.

⁴²⁴ Morera, *op.cit.*, p. 169.

⁴²⁵ Garrido, *"Fusiones y Adquisiciones transfronterizas....op.cit.*, p 71.

⁴²⁶ Morera, *op.cit.*, p. 169.

abastecedora de vidrio en dicho país. Un año más tarde adquirió la empresa Vitemco en Colombia, dedicada a la producción y procesamiento de vidrio para automóviles y vidrio arquitectónico.⁴²⁷ Estas adquisiciones tuvieron la característica de que se trataba de empresas muy importantes en el abastecimiento de vidrio para estos países.

En la región de Centroamérica, Grupo Vitro continuó con la empresa COMEGUA en Guatemala, y en Costa Rica con la comercializadora Vidriera Centroamericana. Sin embargo, a diferencia de Centroamérica y Sudamérica, grupo Vitro no tuvo el mismo impacto en el mercado de Estados Unidos con esta división, a diferencia de Envases Norteamérica.⁴²⁸

División Enseres Domésticos

Esta es otra de las divisiones de Grupo Vitro dedicada a la fabricación de productos de línea blanca, la cual tiene sus inicios en 1989 cuando se construyó la planta llamada Acero Porcelanizado y cuando se inició la expansión de Supermátic. Un año después se concluyó la planta y se adhirió la instalación de plantas de lavadoras y de conversión de resinas plásticas, para lo cual, Grupo Vitro tuvo que hacer una inversión de 233,480 millones de pesos. Asimismo, para el sector de compresores, termostatos, válvulas, etc. para las plantas de refrigeradores, el grupo destinó una inversión de 40,423 millones de pesos. En este mismo año, Vitro adquirió el Instituto Mexicano de Investigaciones en Manufacturas Metal-Mecánicas, A.C.⁴²⁹ Asimismo, destaca la asociación de Vitro con Whirlpool revisada anteriormente.

División Vitrocristal

Para hacer productiva esta división dedicada a la cristalería, en 1989 Grupo Vitro empezó a invertir en la modernización de sus tecnologías de manufactura y en la innovación de productos. El mercado que tenía pensado Vitro para esta división fue el de Canadá y Estados Unidos.⁴³⁰

Para lograr este propósito, en 1991 el grupo realizó una alianza con la compañía Corning Inc de Estados Unidos con el objetivo de crear una compañía mundial para artículos destinada a la producción de artículos de mesa y de cocina; esta operación fue de 300 millones de dólares. De esta manera, la empresa Corning además de recibir 130 millones de dólares, también adquirió 49% de la empresa naciente; por su parte, Vitro obtuvo también 49% de

⁴²⁷ Garrido, "Fusiones y Adquisiciones transfronterizas....*op.cit.*, p. 71.

⁴²⁸ *Ibidem.*

⁴²⁹ Morera, *op.cit.*, p. 169.

⁴³⁰ Garrido, Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.....*op.cit.*, p. 71.

esta.⁴³¹ En este mismo año, Grupo Vitro hizo la compra de American Silver y se asoció con *World Tableware International Inc.*,⁴³² con el objetivo de ampliar su presencia en este mercado.

Sin embargo, en 1993 la alianza con Corning fracasó y ante la ruptura de la alianza, la empresa estadounidense le pago a Vitro 130 millones de dólares para retirarse del acuerdo que tenían. Las explicaciones que Corning ofreció en vista de esta ruptura, fueron las dificultades por mantener competitivas a las dos compañías bajo una alianza, además de un error de cálculo de su parte en cuanto a la apreciación del flujo de efectivo que podía generar Vitro.⁴³³ Por su parte y ante el fracaso de la alianza, Vitro argumentó que el resultado de la rentabilidad que se esperaba de parte de ambas empresas fue menor a lo que se había estimado, además de que la asociación les daba muy poco margen de flexibilidad⁴³⁴ para responder ágilmente a las exigencias del mercado.

Además de las dificultades expuestas anteriormente por las que la alianza fracasó entre estas dos empresas, también hay que tomar en cuenta otras variantes externas que animaron a la ruptura en la alianza de Vitro y Corning Inc. Me refiero a factores como las condiciones de competencia que creó la llegada masiva de cubiertos y cristalería al mercado de Estados Unidos proveniente de Europa del Este ante el colapso del régimen soviético.⁴³⁵

División Vitro Química, Fibras y Minería y la División Vitro Industrias Básicas

La división Vitro Química, Fibras y Minería tuvo una reorganización en 1991 luego de la reestructuración de las divisiones Vitro Fibras y Silicatos y Vitro Industrias Básicas, resultado de la caída de los precios internacionales así como en el mercado interno debido a la apertura comercial que México experimentaba. Cabe recordar que en 1989 la división de fibras adquirió varias empresas en la línea de negocios de silicatos y un año mas tarde invirtió en Industrias del Alkali (la cual pertenecía a la división de Industrias Básicas) aproximadamente 22,300 millones de pesos.⁴³⁶

3.2.4. La Inversión Financiera.

Para entender la exitosa estrategia de internacionalización de Grupo Vitro a principios de los 90, no podemos dejar de lado las inversiones financieras que este grupo llevo a cabo. Recordando un poco, cabe mencionar que gracias a las iniciativas que el gobierno instrumentó (1983 –1987) para ayudar a los grupos económicos que estaban fuertemente endeudados, se

⁴³¹ Maria de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....* p. 179.

⁴³² Morera, *op.cit.*, p. 169.

⁴³³ Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.....op.cit.*, p. 71.

⁴³⁴ Maria de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....* p. 179.

⁴³⁵ Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.....op.cit.*, p. 71.

⁴³⁶ Morera, *op.cit.*, p. 170.

creó el FICORCA (Fideicomiso contra el riesgo cambiario) el cual dio un gran impulso al mercado de valores. Con estas medidas, muchos grupos (entre ellos Vitro) se vieron beneficiados al haber convertido su deuda privada en deuda pública.⁴³⁷ Sin embargo, estos ajustes también dieron lugar a grandes especulaciones financieras por parte de los grupos, con el objetivo de sanear sus finanzas. Simplemente, cabe recordar que los pasivos externos negociados a través del FICORCA fueron de 11,608 millones de dólares, lo cual, representaba 61.3% del saldo de la deuda externa privada a finales de 1983.⁴³⁸ De esta manera, de 1984 a 1987 las ganancias financieras de los grupos ayudados por el gobierno, las destinaron al pago de sus compromisos financieros.

Gracias a los enormes beneficios que el sistema financiero mexicano proporcionó a los grupos económicos, Vitro que fuera uno de los beneficiados del auge financiero, logró saldar sus deudas y obtuvo grandes ganancias, lo cual explica su crecimiento y expansión en los mercados internacionales así como la adquisición en 1992 del Grupo Financiero Serfin,⁴³⁹ el cual, estaba integrado por cinco filiales:

- ❑ Banca Serfin
- ❑ Operadora Casa de Bolsa
- ❑ Factoring OBSA
- ❑ Arrendadora OBSA
- ❑ Almacenadora OBSA

Cabe mencionar que la familia Sada González era la propietaria tanto de Grupo Vitro como de Serfin.⁴⁴⁰

A continuación se presentan las alianzas estratégicas y adquisiciones que Vitro llevó a cabo durante el período 1957 –2000.

⁴³⁷ *Idem.*, p. 175.

⁴³⁸ Gregorio Vidal Bonifaz. "Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana", *En La apertura externa de la economía mexicana*. ICE, Noviembre - Diciembre 2001, No. 795, p. 143.

http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_795_141-154_D03137E686D34FA187185C762BE84B1F.pdf

⁴³⁹ Morera, *op.cit.*, p. 196.

⁴⁴⁰ *Ibid.*, p. 203.

Cuadro 5. Alianzas estratégicas y adquisiciones de Vitro, 1957 – 2000.

Año	Alianza Estratégica y/o adquisición	Empresa Creadora
1957	Alianza con Owens –Corning	Vitro Fibras
1964	Vitro adquiere 49.7% de la empresa en Guatemala y Costa Rica	Empresas Comegua y Subsidiarias
1964	Inversión conjunta con Philadelphia Quartz para crear la empresa en México.	PQ Química
1965	Alianza con Pilkington	Vitro Flotado
1978	Alianza con O.I. Kimble STS	Borosilicatos del Sur
1980	Alianza con Ford Motor	Inastillables de México
1985	Creación de la empresa en EUA para comercialización	Vitro Packaging
1987	Alianza con Whirpool	Vitromatic
1989	Compra la empresa Anchor en EUA	Anchor Glass Container
1991	Alianza con World Tableware	Iversión Conjunta con World Tableware
1992	Intercambio de acciones en dos subsidiarias	Vitro Corning
1992	Adquisición de la empresa en EUA para distribución	VVP América
1993	Alianza con Owens-Illinois	Plásticos
1994	Compra la empresa a Backus & Johnston	Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú
1994	Alianza con American National Can	Vancan
1995	Compra de la empresa boliviana	Vidrio Lux en Bolivia
1995	Alianza con Solutia	Poivinil. Butiral Film
1995	Adquisición del 34% de la empresa	Sourdillon Int.
1996	Adquisición del 51% de la empresa colombiana	Vitemco
1997	Alianza con General Electric	MEF
1997	Alianza con Libbey Inc	Vitrocristal
2000	Adquisición de la empresa en EUA para distribución	Harding Glass

Fuente: De los Ángeles, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....op.cit.*, p. 180.

Como se puede apreciar en el cuadro, durante el período de 1957 a 2000 Vitro se apoyó en una estrategia muy dinámica basada principalmente en alianzas estratégicas con empresas extranjeras, seguida de una serie de adquisiciones relevantes para el grupo.

3.2.5. Tropiezos en la internacionalización de Vitro.

Ante un escenario de crisis, en 1994 Grupo Vitro reportó pérdidas por concepto de 1,675.5 millones de dólares.⁴⁴¹ Asimismo, no le quedó otra alternativa más que vender la firma Anchor Glass en medio de un ambiente de deudas y pérdidas. Al igual, la crisis le llevo a diluir su participación en Serfin, del cual había llegado a poseer casi 20% del capital.⁴⁴² Además, con el progresivo deterioro del sistema bancario mexicano y en particular del Banco Serfin, Vitro se

⁴⁴¹ María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....op.cit.*, p.179.

⁴⁴² Vidal, *Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana.....op.cit.*, p. 146.

vio en la necesidad de realizar aportes de capitalización, así como absorber costos financieros de deudas hechas por este grupo financiero.⁴⁴³ Así, los pasivos del grupo crecieron notablemente hasta alcanzar los 2,000 millones de dólares, equivalente a 60% en la relación pasivos – capital.⁴⁴⁴ Se puede decir con certeza que Grupo Vitro se encontraba con graves problemas económicos.

3.2.5.1. Problemas con Anchor Glass.

A pesar de que Vitro empezó a recuperarse al siguiente año de la crisis, era claro que su mayor problema provenía de la empresa Anchor Glass, la cual había sido adquirida por el grupo en 1989. La compra de esta empresa se realizó mediante una maniobra bursátil hostil, ya que Vitro tuvo que pagar un precio excesivo por ella.⁴⁴⁵ Si bien es cierto que Anchor era una empresa grande, en términos tecnológicos se encontraba retrasada, por lo que Vitro se vio en la necesidad de invertir en su modernización para poder hacerla competitiva. Al principio, esta inversión vio resultados positivos, ya que el grupo pudo revertir la situación de pérdidas por 40 millones de dólares que Anchor tenía antes de pertenecer a Vitro, pues tan solo en 1990 logró obtener utilidades cuyo monto reportaba 26 millones de dólares. La pérdida vino cuando Vitro en su intento por modernizar a esta empresa y utilizar la tecnología mas reciente de aquel entonces, invirtió más de 100 millones de dólares, lo que significó hacer paros técnicos por largos periodos, elevar los costos operativos,⁴⁴⁶ que retrasan la productividad del grupo en general, además de que las inversiones del grupo estaban fuertemente concentradas en la división de envases.

Otro factor fue que al comprar esta empresa estadounidense, Vitro no tomó el control realmente de ésta, ya que dejó intacto tanto a su personal como a su estructura administrativa; esto quiere decir que Vitro y Anchor no se fusionaron como se debía, puesto que siguieron operando como dos empresas distintas. Hasta 1996 es cuando Vitro intentó tomar el control de Anchor al tratar de incorporarla a la división Vitro Envases y sustituir a su director estadounidense por un alto ejecutivo de Vitro en México. Sin embargo, como estas medidas fueron insuficientes, en agosto de ese mismo año Vitro decidió vender la empresa.⁴⁴⁷ Como se puede apreciar, desde su compra, Anchor causó muchos problemas, aunque no se puede negar el hecho de que dicha empresa sirvió de anclaje para introducirse al mercado de Estados Unidos.

⁴⁴³ Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.....op.cit.*, p. 72.

⁴⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁴⁵ María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana.....op.cit.*, p. 181.

⁴⁴⁶ Garrido, *"Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.... op.cit.*, p. 70.

⁴⁴⁷ María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana.....op.cit.*, pp. 179-181.

3.2.5.2. Problemas con el PET.

Otro de los obstáculos a los que se enfrentó Vitro fue la expansión del PET (tereftalato de polietileno) en el mercado, como producto sustituto del vidrio. Siendo el PET un material mas barato que el vidrio, y dado que opera con grandes economías de escala, aumenta notablemente la preferencia de los consumidores por la comodidad del plástico.⁴⁴⁸ En consecuencia, Vitro resintió fuertemente esta situación en su división envases, a la cual había destinado grandes inversiones.

Con la entrada del PET y con un ambiente deprimido en el mercado estadounidense, Anchor vio que sus negocios poco a poco fueron deteriorándose, por lo que Vitro en un intento por revertir esta situación, buscó la innovación de productos a un ritmo acelerado y estableció una alianza con la empresa Coors Brewery con el propósito de producir botellas de vidrio para cerveza en la planta de dicha empresa, la cual estaba establecida en Wheat Rige, Colorado, y por supuesto, para que Vitro se convirtiera en el principal proveedor de vidrio para esta cervecería en todo Estados Unidos. Pero los tropiezos continuaron, ya que en 1994 cerraron siete plantas de las 24 con las que Anchor contaba, un año mas tarde cerraron otras tres y para 1996 fueron dos plantas más las que cerraron. Nuevamente Vitro emprendió una estrategia para rescatar a Anchor de esta situación al anunciar un plan de capitalización por 126 millones de dólares y el pago de un costo financiero por 64 millones de dólares anuales por concepto de las deudas de esta empresa. Sin embargo, y pese a las inversiones de rescate por parte del grupo, finalmente Anchor se declaró en quiebra.⁴⁴⁹ Ante tal panorama, Vitro pronto emprendió nuevas estrategias para no detener su proceso de internacionalización a través de sus otras divisiones.

3.2.6. La reestructuración de Vitro.

A pesar de que la crisis del 94, la pérdida de Anchor y la introducción del PET al mercado representaron para Vitro graves problemas y, sin duda, fueron tropiezos para su internacionalización, esto no significó el fin de esta empresa mexicana y tampoco el fin de sus planes de expansión.

En 1994 realizo su primera incursión en Sudamérica al asociarse con Backus & Johnston en la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú. En ese mismo año, en asociación con Pechiney International, Vitro creó una nueva subsidiaria, Vitro American National Can, con lo

⁴⁴⁸ Vargas Chávez, op.cit., pass.

⁴⁴⁹ Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas.... op.cit.*, p. 71.

cual, fundó una planta en Querétaro, México. Al año siguiente Vitro adquirió Vidrio Lux en Bolivia y en 1996 adquirió 51% de la empresa colombiana Vitemco.⁴⁵⁰

Aunque el PET provocó una contracción del mercado de botellas de vidrio, llevando a Vitro a cerrar Vidriera Oriental, planta ubicada en la ciudad de México en 1999, y a reducir su capacidad de operación, ante la preferencia del plástico por muchos consumidores, la estrategia para mantenerse en el mercado consistió en atender nichos en los que si bien se demandan volúmenes pequeños de producción, requieren características específicas en cuanto al tamaño y diseño.⁴⁵¹

La situación fue mejorando en las otras divisiones. En el año 2000, la división Vidrio Plano anunció un acuerdo entre su subsidiaria WP América y Sun Source para adquirir la empresa Harding Glass, la cual contaba con una red muy amplia de distribución de vidrio para la industria automotriz y de construcción en Estados Unidos.

A pesar de que la división Enseres Domésticos también se vio seriamente afectada por la crisis devaluatoria, al provocarle en 1995 una caída de sus ventas a 261 millones de dólares, 40% menos que los 439 millones de dólares reportados en el año anterior, ello no significó la desaparición de esta división. Por el contrario, ya desde 1995 Enseres Domésticos se repuso al igual que sus exportaciones a Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y el Caribe; cabe mencionar que sus ventas de 1995 a 1999 pasaron de 64 millones de dólares a USD166. Asimismo, en 2001, esta división se fortaleció con el proyecto Siglo XXI, el cual consistió en la fabricación de diferentes modelos de estufas de gas para México y para su mercado de exportación;⁴⁵² las ventas también se vieron beneficiadas con dicho proyecto.

Por su parte, la firma Crisa afectada por el mercado barato de cristalería de Europa del Este así como por los productos provenientes de Asia, también se reestructuró al asociarse en 1997 con la empresa estadounidense Libbey, operación mediante la cual dicha empresa adquirió 49% de la propiedad de Crisa. Esta asociación implicó, por un lado, que la empresa estadounidense transfiriera parte de sus operaciones de Canadá a México y, por el otro, le permitió a Vitro reforzar su presencia en grandes cadenas comerciales de Estados Unidos como Wal-Mart, Target y Crate'n Barrel. Al igual, Crisa también importó ciertos productos de la empresa Libbey con el objetivo de ampliar la gama de artículos que vende en México y Centroamérica. Cabe mencionar que con estas operaciones Vitro encontró un buen negocio al convertirse en proveedor de copas de vidrio para 1600 restaurantes de las cadenas Chili's y

⁴⁵⁰ María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana.....op.cit.*, p. 182.

⁴⁵¹ Vargas, *op.cit.*, pass.

⁴⁵² *Ibídem.*

Applebee's en el país vecino.⁴⁵³ Esto quiere decir que la asociación con Libbey trajo beneficios mutuos.

3.2.7. Desinversiones Estratégicas.

Como parte del proyecto de reestructuración, en 2001 Vitro comenzó un proceso de venta de activos que ya no representaban un negocio rentable, o bien, que no estaban contemplados en una estrategia de desarrollo de largo plazo. Así por ejemplo, en el siguiente cuadro se muestra este proceso de desinversiones que Vitro ha llevado a cabo.

Cuadro 6. Venta de activos de Grupo Vitro.

Año	Empresa Vendida	Empresa Compradora	Porcentaje	Monto (millones de dólares)
2001	Regioplast	Owens-Illinois, Inc (EUA)	50%	8.0
2002	Ampolletas	Gerresheimer Glass AG (Alemania)	51%	13.4
2002	Vitromatic	Whirpool Corporation (EUA)	51%	313.0
2003	Envases Cuautitlán	Phoenix Capital Limited (Colombia)	100%	18.0
2004	Vitro OCF	Owens Corning, Inc (EUA)	60%	71.5
2004	Vancan	Rexam, Inc (Reino Unido)	50%	22.6
2005	Plásticos Bosco	Convermex	100%	10.0
2006	Química M	Solutia, Inc (EUA)	51%	20.0
2006	Vitrocrista	Libbey (EUA)	51%	119.0
Total de recursos obtenidos con las ventas				595.5

Fuente: elaboración propia con base en el informe anual de la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores, p. 22 y 23. www.bmv.gob.mx (2006).

Como puede verse en el cuadro anterior Vitro vende empresas de fabricación y distribución de materiales de vidrio plástico y aluminio como Regioplast, que era una empresa dedicada a la fabricación y distribución de botellas y taparrosas de plástico; Ampolletas, fabricación de productos de vidrio para el uso de laboratorio y farmacéutico; Vitromatic; fabricación y distribución de enseres domésticos; Envases Cuautitlán, fabricación y distribución de productos de plástico; Vitro OCF, fabricación y distribución de fibra de vidrio y productos de

⁴⁵³ *Ibidem.*

fibra de vidrio; Vancan, fabricación y distribución de envases de aluminio; Plásticos Bosco, fabricación y distribución de tubos de plástico y productos industriales; Química M, fabricación y distribución de material utilizado en la fabricación de parabrisas transparentes y tintados y, Vitrocrisa, fabricación y distribución de cristalería.⁴⁵⁴ Al parecer la venta de Vitromático y Vitrocrisa fueron las de más significado si tomamos en cuenta que estas empresas formaron parte del plan de internacionalización de Vitro años atrás y están ubicadas en actividades de mayor valor agregado.

3.2.8. Las divisiones fuertes de Vitro.

Después de una crisis financiera profunda y un proceso de reestructuración que implicaron entre otras cosas, desinversiones de varias empresas, Grupo Vitro se centró en dos de sus divisiones: la unidad de negocio Envases, la cual representó aproximadamente 51% de las ventas consolidadas en 2006 y la unidad de negocio Vidrio Plano con 48% de las ventas en el mismo período.⁴⁵⁵

La división Envases se encarga de la fabricación de envases de vidrio para las industrias de refresco, alimentos, cerveza, licores, vino, cosméticos y farmacéutica. Entre sus clientes principales se encuentran grandes empresas como The Coca Cola Company, Nestlé, Procter & Gamble, Gerber, Grupo Modelo, Pepsi, Coty, Estee Lauder, Avon, Jafra, Grupo Domecq, Herdez McCormik, Encore Glass, Bruce Foods, Baumer Foods, Jugos del Valle, Grupo Cuervo, Bacardi y Tamazula. Asimismo, la división Envases se encarga de la fabricación y distribución de:

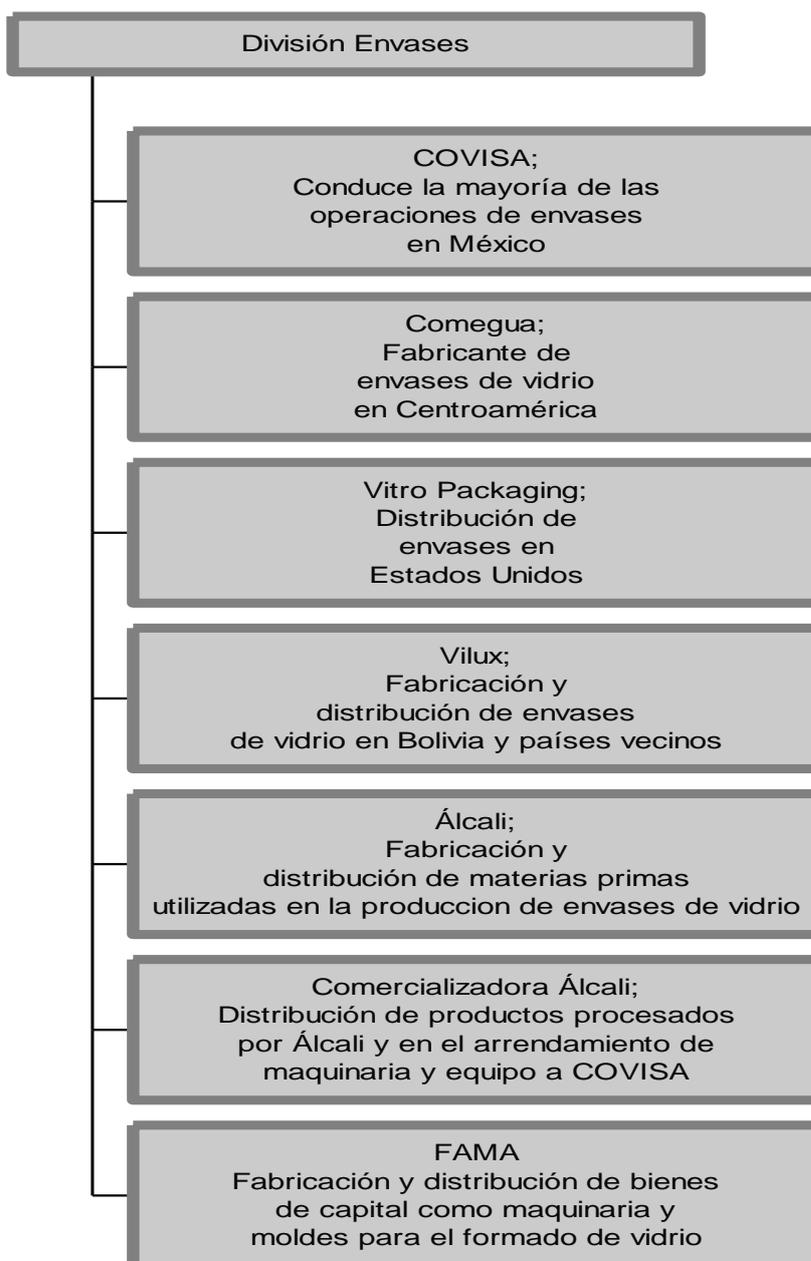
- Cloruro de calcio y sal, bicarbonato de sodio y carbonato de sodio, principales materias primas utilizadas en la producción de envases de vidrio.
- Bienes de capital; maquinaria para moldes y formado del vidrio.⁴⁵⁶

Con ventas que en 2006 ascendieron a USD 1,250 millones (51% de las ventas netas), la división Envases es el más grande productor de envases de vidrio de México y Centroamérica y el tercer mas grande en el mundo. Esta división está organizada de la siguiente forma:

⁴⁵⁴ Informe Anual de la Empresa Vitro en la Bolsa Mexicana de Valores (2006), www.bmv.gob.mx, pp. 22-23.

⁴⁵⁵ *Ibid.*, p. 24.

⁴⁵⁶ *Ibidem.*

Cuadro 7. División Envases.

Elaboración propia con base en el informe anual de Vitro en la BMV (www.bmv.mx) (2006), p 24.

Ahora bien, la división Envases que forma parte de los negocios principales de Grupo Vitro implementó una serie de estrategias para consolidarse, crecer e internacionalizarse; entre éstas se encuentran las siguientes:

- a) Consolidar la competitividad a través de sus niveles de calidad, variedad de colores de vidrio, niveles de calidad, procesos de producción versátiles y la integración vertical con materias primas, maquinaria y moldes;
- b) Crecer regionalmente y buscar nuevos nichos de mercado;
- c) Responder con rapidez a los cambios en la demanda para poder competir con otras tecnologías de envases en México y ofrecer productos de valor agregado a precios atractivos en el mercado de Estados Unidos y en otros mercados de exportación;
- d) Versatilidad y flexibilidad en los procesos de producción para poder ofrecer a los clientes colores especiales de vidrio, diversos procesos de decorado y etiquetado;
- e) Localización estratégica de instalaciones;
- f) Fabricación de envases de vidrio para mercados pequeños, exclusivos y mercados de grandes volúmenes así como mercados de valor agregado;
- g) Rapidez en el desarrollo de nuevos productos;
- h) La operación de esta división en sus mercados de exportación:

- ❖ En México, la unidad Envases opera con 22 hornos en seis plantas de producción (Vidriera Toluca, Vidriera Guadalajara, Vidriera Querétaro, Vidriera Los Reyes, Vidriera México y Vidriera Monterrey), todas ubicadas cerca de los clientes principales.
- ❖ En Estados Unidos, su distribuidora Vitro Packaging cuenta con un centro de diseño importante, cinco oficinas de ventas y un centro de distribución.
- ❖ En Centroamérica, la subsidiaria Comegua cuenta con tres plantas de producción, una ubicada en Guatemala, otra en Costa Rica y la tercera en Panamá. Asimismo, esta subsidiaria posee un centro de diseño en Guatemala. A su vez, en Bolivia posee y opera una instalación para fundir vidrio. Por otra parte, en 2006 Comegua adquirió la empresa VIPASA, compañía productora de envases situada en Panamá, la cual es la mas grande fabricante de envases de vidrio para la industria de alimentos, refrescos, cerveza, vinos, licores y para la industria farmacéutica. Asimismo, esta empresa exporta a más de 15 países a los largo de todo el continente americano.⁴⁵⁷

⁴⁵⁷ *Ibid.*, p. 28.

La otra división fuerte es la unidad de negocio Vidrio Plano, la cual es propiedad de Grupo Vitro en un 91.8%, y se compone de tres negocios: Vidrio Flotado, Vidrio de Seguridad Automotriz y la División Internacional, dedicada a la distribución y fabricación de vidrio plano para las industrias arquitectónica y de la construcción. Cabe mencionar que la mayoría de las operaciones de Vidrio Plano (65% aproximadamente) se dedican a la industria de la construcción, mientras que el resto se centra en la industria automotriz.⁴⁵⁸

Por otra parte, las ventas netas consolidadas de esta unidad de negocio correspondiente 2006 ascendieron a la cantidad de USD 1,176 millones (\$12,710 millones), y se repartieron de la siguiente manera:

- ✓ 45% provenientes de Estados Unidos;
- ✓ 40% provenientes de México;
- ✓ 15% del resto del mundo.⁴⁵⁹

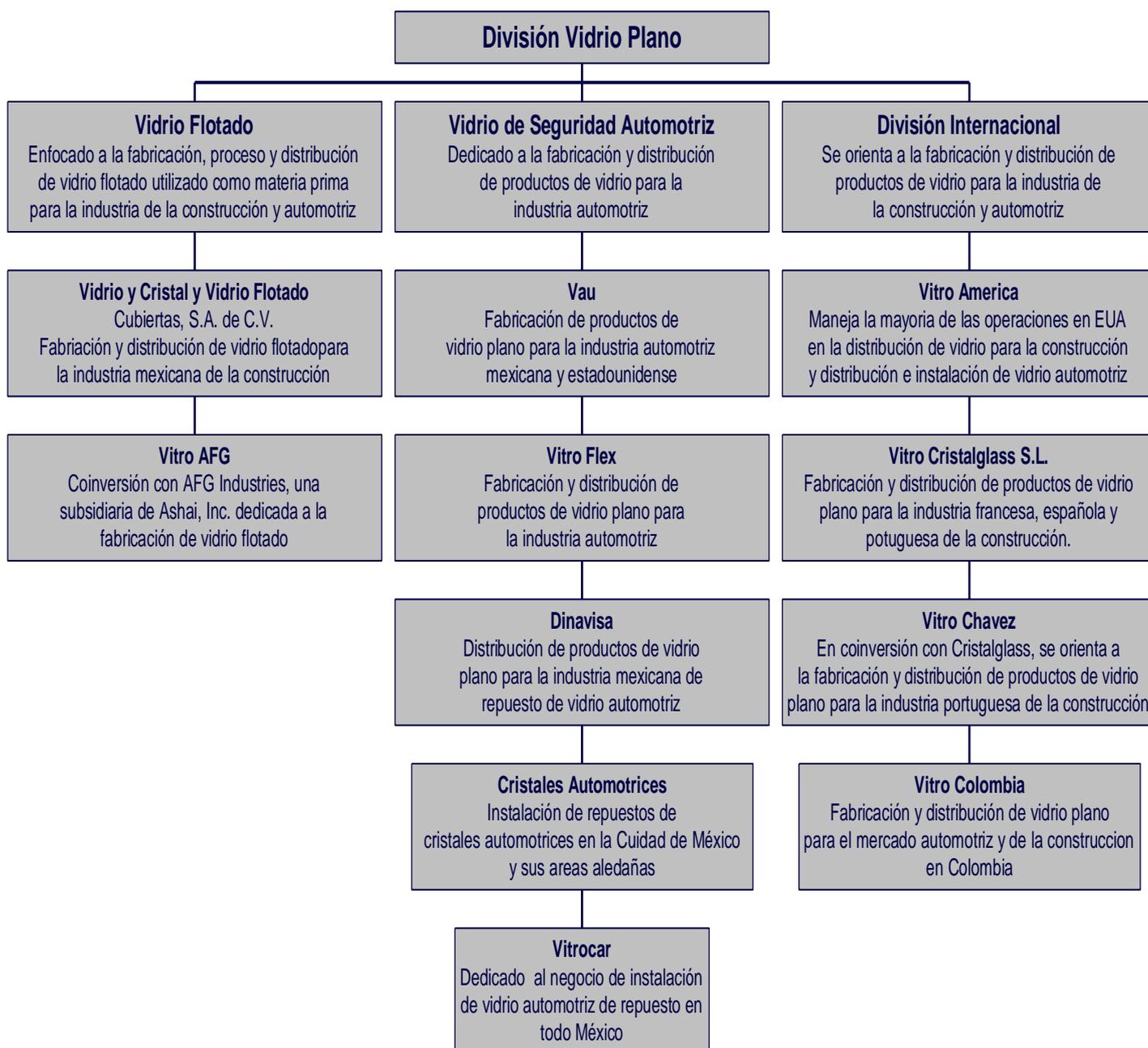
Con estos datos, Vidrio Plano es considerado el fabricante de vidrio plano más importante en México, el segundo más grande América Latina, uno de las más grandes distribuidores de productos de vidrio plano en Estados Unidos, así como un importante proveedor de productos de vidrio aislante en Portugal y España.⁴⁶⁰

Las unidades de negocio que integran a la división Vidrio Plano se encuentran organizadas de la siguiente manera:

⁴⁵⁸ *Ibid.*, p. 25.

⁴⁵⁹ *Ibíd.*

⁴⁶⁰ *Ibíd.*

Cuadro 8. División Vidrio Plano.

Cabe mencionar que entre los clientes principales de la unidad de negocio Seguridad Automotriz se encuentran empresas como General Motors, Ford Motors Co., Daimler Chrysler, Volkswagen y Nissan.

El éxito que ha tenido la División Vidrio Plano no hubiera sido posible sin que Grupo Vitro implementara las siguientes estrategias para su consolidación y expansión:

- a) Reducción de costos y fortalecimiento de eficiencias operativas;
- b) Mejoramiento en el flujo de efectivo y optimización del uso de efectivo;
- c) Protección e incremento de su participación en el mercado nacional de vidrio para la industria de la construcción y disminución de la dependencia del mercado de exportación;
- d) Mantenimiento e incremento de su posición como líder en el negocio de la fabricación de equipo original al aumentar la participación con los fabricantes de autos asiáticos;
- e) Diversificación en el Portafolio de clientes;
- f) Consolidación e incremento del liderazgo en el mercado de Estados Unidos;
- g) Incremento en la fabricación de productos de valor agregado en EE.UU. y México;
- h) Incremento de su presencia en el mercado europeo a través de su subsidiaria Vitro Cristalglass;
- i) Promoción continúa de la marca "Vitro" en varios mercados.⁴⁶¹

3.2.9. Vitro en el mundo.

Las ventas consolidadas de Vitro al 2007 de sus dos divisiones (Vidrio Plano y Envases) fueron de 2,560 millones de dólares; esto gracias a que el grupo se ha mantenido a la vanguardia en innovación y desarrollo de tecnología de punta en sus productos. Cabe destacar el negocio que en 2006 le valió el Premio Nacional de Exportación; se trata de Vitro Cosmos, negocio encargado de Cosméticos, Fragancias y Artículos de Tocador, y el cual ha destacado a nivel internacional, ya que además de ser un importante proveedor a nivel nacional, sus exportaciones también se dirigen a países con los cuales México tiene acuerdos de Libre Comercio o donde existen programas de preferencia arancelaria. Entre estos se encuentran Estados Unidos, Canadá, Alemania, Reino Unido, Francia, Bélgica, Suiza, España, Argentina, Brasil, Colombia, Guatemala, Chile, Venezuela, Perú, Ecuador, Costa Rica, Sudáfrica, Japón, China, India, Tailandia y Filipinas.⁴⁶² Vitro Cosmos es un negocio prometedor que ha reivindicado a Vitro como una empresa mexicana transnacional cuya presencia a nivel internacional es destacada.

⁴⁶¹ Informe anual en la BMV (2006), p. 32.

⁴⁶² Isabel Alonso, Entrevista con Sergio Martínez Sánchez – Mejía, Director del negocio de envases CFT de Vitro, Premio Nacional de Exportación en 2006. Ver: <http://www.empresae exterior.com/conte/14500.asp?pais=167> (Fecha de consulta: 19/05/2008)

Es claro que a pesar del reavivamiento en sus exportaciones durante los últimos años, la evolución de Vitro ha sido muy poco favorable en comparación de su gran crecimiento a principios de la década de los noventa; luego de operar en cinco divisiones, actualmente opera con dos, ha recurrido a la venta de activos para pagar su deuda, sus problemas financieros se reflejaron en su plan de reestructuración el cual implicó la reducción de personal, refinanciamiento y la desincorporación de activos no estratégicos, entre otras medidas.⁴⁶³ Asimismo, cabe destacar que después de haber experimentado una diversificación como estrategia de internacionalización, finalmente Vitro se replega a su línea tradicional de producción y su presencia a nivel regional se sitúa en México y Centroamérica, como los principales mercados de producción.

3.2.10. Conclusiones.

Tal y como lo sugiere la bibliografía sobre las empresas transnacionales provenientes de los países en desarrollo, Vitro se expande primero (en la década de los 50 y 60) a otros países de un nivel similar o menor en donde puede aprovechar las ventajas de sus empresas (Ver cuadro 5). Las alianzas con empresas extranjeras adquieren gran significación a partir de los 70 y las compras en países desarrollados y en desarrollo en los 90.

3.3. Estrategias de internacionalización de Grupo Cemex.

Cementos Mexicanos (CEMEX) es una empresa multinacional de carácter global dedicada a la producción y venta de cemento y sus derivados.⁴⁶⁴ Esta empresa mexicana es uno de los grupos corporativos líderes mundiales en el mercado de cementos cuyos focos de negocios son la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y *clincker*.⁴⁶⁵ Su presencia se extiende por Norteamérica (México y Estados Unidos), Europa (Reino Unido, España, Francia, Alemania, Irlanda, Austria, Polonia, Croacia, República Checa, Hungría, Letonia, Lituania, Italia), la región de Sudamérica, Centroamérica y Caribe (Venezuela, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Nicaragua, Puerto Rico, Guatemala), África y el Medio Oriente (Egipto, los Emiratos Árabes

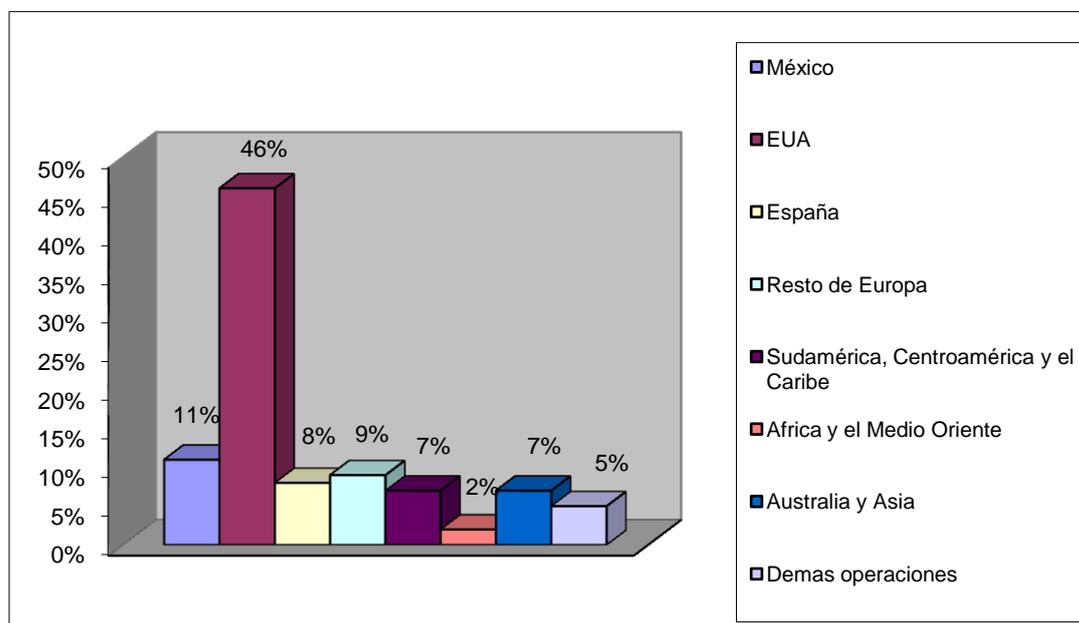
⁴⁶³ Celso Garrido y Claudia Ortiz. "Instituciones, actores y mercados en el cambio empresarial. El caso de Cemex y Vitro", p. 38, en: <http://www.desinuam.org/desin/fronteras/Garrido.pdf> (Fecha de consulta: 1/06/2010).

⁴⁶⁴ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región*.... *op.cit.*, p. 16.

⁴⁶⁵ José Enrique Louffat Olivares, "Estructura organizacional de empresas internacionalizadas: El caso de una empresa exitosa de talla mundial", p. 7, Ver: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn> (Fecha de consulta: 23/02/2009).

Unidos, Israel), Australia y Asia (Filipinas, Tailandia y Malasia).⁴⁶⁶ Así, sus operaciones en estos países se distribuyen de la siguiente manera:

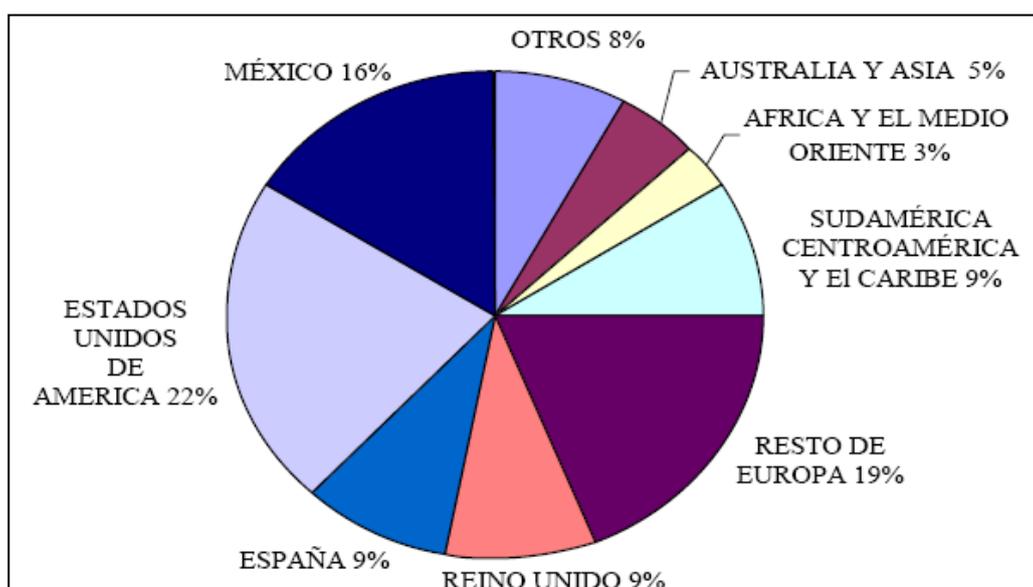
Gráfica 1. Activos totales de Cemex (2007).



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Anual de Cemex en la BMV (2007).

Por otra parte, sus ventas netas por mercado geográfico al 31 de diciembre de 2007, se reflejaron de la siguiente forma:

Gráfica 2. Ventas netas de Cemex al 31 de diciembre de 2007.



Fuente: Informe Anual de la BMV (2007).

⁴⁶⁶ Informe anual de Cemex en la BMV, p.2, (2007), www.bmv.com (Fecha de consulta: 25/02/2009) (Fecha de consulta: 23/02/2009). El clinker es caliza cocida, la principal materia prima de la que se obtiene el cemento, ver: www.diariosur.es/prensa/20060809/malaga/clinker_20060809.html (Fecha de consulta: 15/01/2011).

3.3.1. Antecedentes.

CEMEX se fundó en 1906 y fue inscrita en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad y Comercio de Monterrey, Nuevo León, México el 11 de junio de 1920.⁴⁶⁷ Los inicios de CEMEX se remontan a 1931 en la ciudad de Monterrey, como resultado de la fusión de dos empresas, Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland.⁴⁶⁸ La fusión de las dos cementeras se llevó a cabo en partes iguales, así como con igual número de consejeros en la Administración.⁴⁶⁹ Pero es hasta la década de los 70 cuando la empresa creció fuertemente dentro del país, al principio lo hace con base en la expansión de su capacidad productiva y después mediante una estrategia de fusiones y adquisiciones. Así, desde mediados de los 70 comenzó a exportar a los mercados del sur de Estados Unidos, el Caribe y América Central, al mismo tiempo que incrementaba su presencia en el mercado interno por medio de una combinación de compras y fusiones, así como con la apertura de nuevas plantas y la modernización de las ya existentes. Durante todo este decenio, Cemex se centra en la industria del cemento pero con diversificación de actividades como proveedora de máquinas, herramientas y equipos para la industria, así como con el establecimiento de empresas comercializadoras en los países donde vende, empresas navieras, terminales marítimas, y al mismo tiempo desarrollando la producción de concreto, precolado, cal y bolsas de papel.⁴⁷⁰

3.3.2. Bases para su internacionalización.

Para que CEMEX se expandiera nacional e internacionalmente contaba con importantes ventajas competitivas resultado de una larga trayectoria y experiencia tecnológica en la industria del cemento, de su capacidad de operar esquemas multiplantas y del desarrollo de una integración vertical, lo cual creó las bases para su posterior consolidación como una empresa transnacional global.⁴⁷¹

Cabe mencionar que estas ventajas fueron creciendo en la misma medida en que CEMEX se expandía, gracias por un lado, a los procesos de aprendizaje que le han permitido desarrollar grandes capacidades gerenciales y de gestión, con las cuales puede hacer frente a la competencia global; por el otro, debido al aumento de sus ventajas de propiedad en México y en otros países, a través de la compra y reestructuración de empresas cementeras con problemas para después convertirlas en empresas competitivas y rentables,⁴⁷² además de una

⁴⁶⁷ *Ibíd.*

⁴⁶⁸ Louffat Olivares, *op.cit.*, p. 7.

⁴⁶⁹ Lorea Canales, "Lorenzo Zambrano, el regiomontano discreto" en Jorge Zepeda Patterson (coordinador). Los amos de México: los juegos de poder a los que solo unos pocos son invitados. Ed. Planeta Mexicana, Temas de hoy, México, 2007, p. 325.

⁴⁷⁰ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 16.

⁴⁷¹ *Ibíd.*

⁴⁷² *Ibíd.*

cuantiosa inversión en el extranjero. Pero para llegar a este punto, vale la pena hacer un recuento de las bases que Cemex obtuvo en el país para su internacionalización.

Recordando un poco, durante la etapa del auge petrolero, muchos sectores se vieron beneficiados, entre ellos destacan los grandes corporativos, ya que esos años fueron de crecimiento y expansión. Además, con una economía estable los grupos económicos más fuertes del país adquirieron una posición más sólida, lo cual les permitió (en algunos casos) modernizar sus sistemas productivos y ampliar su capacidad instalada. Cemex en este caso, bajo el liderazgo de la familia Zambrano, creció y se fortaleció bajo el auge petrolero, así como de los programas de edificación habitacional.⁴⁷³

Como ya se vio en el capítulo anterior, la crisis de 1982 que dio fin al proteccionismo trajo graves consecuencias para muchos sectores; por ejemplo, las empresas regiomontanas tuvieron que reestructurar su aparato productivo y su propia organización empresarial. Sin embargo, cabe resaltar que la crisis no repercutió gravemente en Cemex, puesto que su estabilidad fue un factor favorable para la empresa, aunque como la mayoría de todos los grandes conglomerados, se vio favorecido con el rescate que el gobierno mexicano realizó del aparato empresarial.⁴⁷⁴

Esta intervención del gobierno a favor de las empresas formó parte del plan de cambio de modelo económico y cabe mencionar que si bien es cierto que Cemex formó parte de los grupos económicos que se vio beneficiado de dichas reformas, también es importante resaltar que la crisis no repercutió gravemente en esta empresa, ya que previo a la crisis Cemex ya era fuerte y estable.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que dentro de los cambios en la estructura institucional de los grupos económicos del país, que llevan a la formación de grupos industriales financieros, Cemex no entra en esta categoría. Esta empresa regiomontana no vio limitada su capacidad de respuesta estratégica por razones de financiamiento, ya que las relaciones de México con los mercados financieros internacionales desarrolladas a partir de la negociación Brady de 1989, le garantizaba flujos de capitales provenientes de dichos mercados. Además, Cemex recibió ayuda del gobierno de México por parte de políticas sectoriales, tal es el caso de los programas de expansión de carreteras y puentes, que favorecieron a los productores de cemento y de empresas constructoras,⁴⁷⁵ desde luego que Cemex se vio favorecido por estas políticas que el gobierno aplicó para echar a andar la

⁴⁷³ Carlos Arturo Torres Gastelú. "Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso Cemex". Tesis Doctoral. P. 69. Ver www.eumed.net/tesis/

⁴⁷⁴ *Ibid.*, p. 70.

⁴⁷⁵ *Idem.*, p. 75.

industria nacional con miras a lanzarse al mercado internacional. A esta fortaleza habría que agregar los grandes flujos de caja que esta empresa genera.

3.3.3. Camino hacia la internacionalización.

Después de una larga trayectoria desde su fundación en los años treinta, Cemex inicia la internacionalización a mediados de los setenta con exportaciones a los mercados del sur de Estados Unidos, el Caribe y América Central; pero incrementa continuamente su presencia en el mercado nacional por medio de una serie de fusiones y adquisiciones locales, abrió nuevas plantas y modernizó las ya existentes.⁴⁷⁶ Se pueden identificar 3 etapas en su camino de internacionalización.

En una primera etapa de internacionalización Cemex se fortalece como la empresa líder en su ramo en el país al comprar la empresa Tolteca. Asimismo, se centra en las exportaciones a los Estados Unidos aprovechando sus ventajas de localización. Sin embargo, para la familia Zambrano no bastaba con las exportaciones, así que comenzó la segunda etapa de internacionalización basada en fusiones y adquisiciones sobre un conjunto de empresas en algunos estados al sur de Estados Unidos.⁴⁷⁷ La competencia de Cemex en este mercado hizo pronta su protesta y la empresa mexicana vivió una situación de restricciones, las cuales, afortunadamente para esta, no terminó por agotarla en su lucha por el mercado estadounidense.

Para la década de los noventa, Cemex ya era una empresa fuertemente consolidada en el país, cuya presencia cada vez se extendía a más partes del mundo. Asimismo, al hacer uso del crédito internacional, Cemex se trazó una nueva estrategia de expansión que le llevó a una tercera etapa de internacionalización comenzando con la compra de las cementeras españolas, lo cual le abrió las puertas al mercado europeo. Su presencia se hizo pronta en el mercado de América Latina y el Caribe, continuando con su expansión en Asia, África y Medio Oriente. A continuación se presentan las principales adquisiciones que Cemex emprendió en el camino de su internacionalización.

⁴⁷⁶ Celso Garrido y Claudia Ortiz, *Instituciones, actores y mercados en el cambio empresarial. El caso de Cemex y Vitro....op.cit.*, p. 23.

⁴⁷⁷ *Ibídem.*

Cuadro 9. Adquisiciones hechas por Cemex, 1989 – 2006.

Año	País	Actividad	Empresa Adquirida
1989	EUA, Arizona	Distribuidora de Cemento	Sunbelt Cement, Inc.
1989	EUA, Arizona	Distribuidora de Cemento	Sunwards Materials Inc.
1989	EUA, Florida	1 Molino de cemento, 1 cantera, planta asfalto, 4 terminales de distribución.	Nacional Portland Cement, Inc.
1989	EUA, Houston y Austin Texas.	Concreto y materiales de construcción.	Gulf Coast Portland Cement.
1989	EUA, Houston y Austin Texas.	Concreto y materiales de construcción.	Houston Shell & Concrete, Inc.
1989	EUA, Houston y Austin Texas.	Concreto y materiales de construcción.	Southern Materials Inc.
1989	EUA, Houston y Austin Texas.	Concreto y materiales de construcción.	Sunbelt Asphalt Materials Inc.
1989	EUA, Houston y Austin Texas.	Concreto y materiales de construcción.	Eagle Concrete Products, Inc.
1990	EUA, California	6 Terminales de distribución.	Pacific Coast Cement Corp.
1990	EUA, California	7 Plantas grava y arena, y 6 concreto.	Sunwest Materials Inc.
1992	España	Planta cemento.	-Valencia -Sansón
1994	EUA, New Braunfelds, Texas.	1 Planta cemento, 4 terminales de distribución.	Balcones.
1994	Venezuela	Planta de cemento	Venceremos.
1995	República Dominicana	Planta de cemento	Cementos Nacionales.
1996	Colombia	Planta de cemento	Cementos Diamante.
1999	Filipinas	Planta de cemento	Rizal Cement Inc.
1999	Filipinas	Planta de cemento	APO Cement.
1999	Chile	Planta de cemento	Cementos Sio Sio
1999	Costa Rica	Planta de cemento	Cementos del Pacífico
1999	Indonesia	Planta de cemento	PT Semen Gresik
1999	Egipto	Planta de cemento	Assiut Cement Company
2000	EUA	Planta de cemento	Southdown
2001	Tailandia	Planta de cemento	Saraburi Cement Company
2002	Puerto Rico	Planta de cemento y concreto	PRCC Puerto Rican Cement.
2003	EUA	Planta de cemento	Dixon-Marquette Cement.
2005	Reino Unido	Planta de concreto	RMC Group
2007	Australia		Rinker.

Fuente: Torres Gastelú Carlos Arturo. “Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX”. Tesis – Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006.

3.3.4. Primera etapa de expansión. Consolidación en el mercado nacional (60 y 70).

Como toda empresa que se internacionaliza, Cemex primero se consolidó fuertemente en el mercado nacional; es así como en esta primera etapa, comenzó a adquirir las empresas de la competencia, así como a construir plantas en distintas regiones del país. De esta manera tenemos que entre 1966 y 1989 Cemex adquirió Cementos Maya (1966), anticipándose al desarrollo turístico de Cancún, lo cual fue una gran ventaja; una planta en León Guanajuato

(1973); Cementos Guadalajara (1976); Cementos Anáhuac, la cual contaba con dos plantas (1987) y Cementos Tolteca con siete plantas (1989).⁴⁷⁸

Este crecimiento también se explica por el aumento de la población y por la situación económica, ya que de 1940 a 1980 el número de mexicanos se elevó de 19.7 a 66.8 millones; asimismo, se registró un crecimiento económico anual de entre 7% y 11%.⁴⁷⁹ Con estos dos factores a favor de Cemex, la demanda de cemento no se hizo esperar, y por lo tanto, las ventajas para la cementera tampoco.

3.3.5. Segunda etapa de expansión, década de los 80. Presencia en Estados Unidos.

Con Lorenzo Zambrano en la presidencia del Consejo de Administración, Cemex experimentó un gran cambio, sobre todo en términos de cultura empresarial. Por ejemplo, en 1985, Cementos Maya (ubicada en el península de Yucatán) compró una fábrica de bolsas de papel, lo cual bajó el costo de empaque del cemento; también se comenzó a operar una concretera en Mérida.

Por otra parte, Zambrano modernizó los hornos de Torreón y Monterrey y mejoró el horno de Guadalajara para que funcionara al doble de su capacidad. Por otra parte, en 1986 inauguró una planta en Huichapan y un año más tarde, por medio de una tenedora, compró 43% de Cementos Chihuahua; en ese mismo año Cementos Anáhuac paso a ser de su propiedad.⁴⁸⁰

Para Lorenzo Zambrano no era suficiente, le faltaba adquirir a su competencia, de este modo en 1989 Cemex compró Cementos Tolteca, aunque para adquirirla compitió arduamente con la empresa suiza Holcim (llamada entonces Holderbank).⁴⁸¹ Con estas adquisiciones se puede decir que el Sr. Zambrano le inyectó dinamismo y mucha modernización a Cemex, además de la visión de expandirse a otros mercados.

Con la competencia de grandes empresas cementeras en puerta, Cemex trazó una estrategia de expansión hacia el mercado de Estados Unidos la cual le permitió continuar con las ventas a través de las exportaciones, aprovechando sus ventajas de localización. Para ello, Cemex compró plantas cementeras ya existentes en México, ubicadas tanto del lado del Golfo como del Pacífico; con ello pudo fortalecer su capacidad exportadora hacia los estados de Texas, Arizona y California en Estados Unidos.⁴⁸²

⁴⁷⁸ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana....op.cit.*, p. 175.

⁴⁷⁹ Canales, *op.cit.*, p. 325.

⁴⁸⁰ *Ibid.*, pp. 331-332.

⁴⁸¹ *Ibidem.*

⁴⁸² Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 25.

El camino de la internacionalización de Cemex estaba claramente marcado, ya que en esta etapa desarrolló relaciones comerciales en muchos lugares del mundo, llegando a exportar a 54 diferentes países.⁴⁸³ Sin embargo, la vía de las exportaciones no bastaba para la empresa mexicana, que comenzó a realizar IED en el país vecino. Este ímpetu exigía continuos procesos de modernización y eficientización, tanto en el mercado interno como en el externo. Para lograrlo, Cemex comenzó a adquirir o ampliar la propiedad sobre un conjunto de empresas en los estados del sur ya mencionados en Estados Unidos.⁴⁸⁴

Sin duda, con la compra de Cementos Tolteca en 1989, a Cemex se le abrieron las puertas del mercado de California y Arizona. En ese mismo año compró plantas de concreto en California, Arizona, Texas y Florida, llegando al número de 49 plantas de concreto y seis terminales marítimas en el suroeste de Estados Unidos.⁴⁸⁵

Puesto que dichas empresas ya eran consumidoras de cemento hecho por Cemex en México, con estas compras la empresa mexicana aseguró la demanda de este producto a largo plazo, explotó las ventajas de internalización del proceso de producción y comercialización en este mercado; asimismo superó los riesgos constantes que representarían las barreras que muchos productores de este país imponían.⁴⁸⁶

Se puede decir que en esta segunda etapa, Cemex vive una verdadera internacionalización cuando empieza a adquirir plantas de cemento en el extranjero y se convierte en un productor internacional.⁴⁸⁷ Es por esto que, además del mercado de Estados Unidos, otros mercados ya estaban contemplados en la estrategia de internacionalización de Cemex.

Después de casi década y media de haber entrado al mercado estadounidense, de haberse consolidado como la empresa líder en su ramo en México, las operaciones de Cemex en Norteamérica se muestran de la siguiente manera:

⁴⁸³ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana... op.cit.*, p. 175.

⁴⁸⁴ Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 25.

⁴⁸⁵ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana... op.cit.*, p. 175.

⁴⁸⁶ Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 25.

⁴⁸⁷ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana... op.cit.*, p. 176.

Cuadro 10. Operaciones de Cemex en Norteamérica *

PAIS	SUBSIDIARIA	% DE PROPIEDAD	ACTIVIDAD
México	Cemex México	100	Productor líder de cemento. Comercialización de cemento, cal, grava y otros materiales para la construcción, así como subproductos de cemento. Sociedad controladora de todas las operaciones internacionales de Cemex.
Estados Unidos de Norteamérica	Cemex Inc.	100	Operador de 14 plantas cementeras ubicadas en Alabama, California, Colorado, Florida, Georgia, Texas, Kentucky, Ohio, Pennsylvania, Tennessee. Propietario de 374 plantas de concreto premezclado localizadas en las Carolinas, Florida, Georgia, Texas, Nuevo México, Nevada, Arizona, California, Oregon, Washington y Utah. Manejo de plantas de agregados en diversos estados.

* Estas operaciones son hasta el año 2007.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Cemex en la BMV, 2007, pp. 29-33.

Asimismo, cabe mencionar que en 2005, Cemex Inc., constituyó con Ready Mix USA, Inc. (productor de concreto premezclado con operaciones en el sureste de Estados Unidos de América) dos sociedades de responsabilidad limitada, Cemex Southeast, LLC, una empresa cementera, y Ready Mix USA, LLC, una empresa de producción de concreto premezclado, para la distribución de materiales de construcción en la región sureste de Estados Unidos.⁴⁸⁸

3.3.6. Tercera etapa. Década de los 90 y nuevo milenio.

3.3.6.1. Presencia en Europa (1992).

Es en la década de 1990 cuando podemos ubicar un proceso intensivo de internacionalización de Cemex que toca la puerta del mercado europeo en 1992 en España, cuando adquirió 24% de las acciones de la cementera *Valenciana* y 6.23% de la cementera *Sansón*. Con dichas adquisiciones, la empresa mexicana cambió su posición en la competencia internacional puesto que se transformó en la mayor cementera de España, situación que amenazaba a las transnacionales cementeras en sus propios mercados.⁴⁸⁹

⁴⁸⁸ Informe Anual de Cemex en la BMV (2007), p. 33.

⁴⁸⁹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 17.

Estas dos empresas fueron juntadas por Cemex en una holding, lo cual le permitió obtener beneficios fiscales que el gobierno español otorgó, equivalentes al precio pagado por estas compañías. Aunado a lo anterior, habría que agregar que la empresa mexicana llevó a cabo una reestructuración operativa en ambas empresas; se trató de una reducción de personal y otras medidas para incrementar la productividad y reducir costos.⁴⁹⁰

La compra de las españolas tuvo un costo de 1800 millones de dólares, con lo cual el Sr. Zambrano incursionó en complejas transacciones financieras; penetró el mercado financiero europeo del cual obtuvo un crédito puente, ya que con ese capital emitió eurobonos y notas a mediano plazo. Estas transacciones alertaron al mercado bursátil, ya que no se estaba seguro de la capacidad de Cemex, además de que Zambrano no preparó a los analistas y tampoco pudo explicar la compra. Sin embargo, la incertidumbre duró poco tiempo, puesto que Zambrano logró eficientar este negocio y al mismo tiempo disminuir costos,⁴⁹¹ como ya era costumbre en todo negocio que el toma en sus manos.

Para 1991 la estrategia de financiamiento que Cemex buscó en los mercados internacionales alcanzó un monto de 3,000 millones de dólares; aprovechando de esta manera, la coincidencia entre su evolución muy favorable en el mercado interno y el impacto positivo del financiamiento empresarial estimulado por el retorno de México a los mercados financieros internacionales, gracias a las negociaciones de la deuda con el Plan Brady, analizadas anteriormente.⁴⁹²

La incursión en Europa exhibió que Zambrano contaba con una gran ventaja, concretamente me refiero a su equipo ejecutivo y la capacidad para integrar diversas operaciones, lo cual le permitió extenderse y conquistar más mercados en ese continente.

De hecho, una de las grandes adquisiciones que ha hecho Cemex en Europa, fue la compra de RMC Group Limited, ahora CEMEX, cuya adquisición en 2005, costó aproximadamente USD 4.3 mil millones. Con sede en el Reino Unido, era uno de los principales productores de cemento en Europa y uno de los más grandes proveedores de concreto premezclado y agregados a nivel mundial, con operaciones en 22 países, incluyendo Estados Unidos.⁴⁹³

Una vez conquistado el mercado de España y el Reino Unido, la puertas de Europa quedaron abiertas, oportunidad que Cemex supo aprovechar bastante bien, ya que sus

⁴⁹⁰ Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 27.

⁴⁹¹ Canales, *op.cit.*, p. 334.

⁴⁹² Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 26.

⁴⁹³ Informe anual de Cemex en la BMV (2007) p. 18.

operaciones se extendieron a varios países europeos. El siguiente cuadro muestra sus operaciones en este continente:

Cuadro 11. Operaciones de Cemex en Europa *

PAIS	SUBSIDIARIA	% DE PROPIEDAD	ACTIVIDAD
España	Cemex España, S.A.	99.8	Productor de cemento.
Reino Unido	Cemex Investments Limited	100	Proveedor líder en materiales de construcción con operaciones verticalmente integradas de cemento, concreto premezclado, agregados y asfalto.
Alemania	Cemex Deutschland AG	100	Proveedor líder en materiales de construcción con operaciones verticalmente integradas de cemento, concreto premezclado, agregados y productos de cemento.
Francia	RMC France SAS	100	Productor de concreto premezclado y agregados.
Irlanda	Readymix Plc	61.7	Productor y proveedor de arena, piedra y grava, así como concreto premezclado, mortero y productos de blocks de concreto.
Austria	Cemex Austria plc.	100	Uno de los principales participantes en los mercados de concreto y agregados.
Polonia	Cemex Polska sp.z.o.o.	100	Proveedor líder de materiales de construcción. Abastecimiento en los mercados de cemento, concreto premezclado y agregados.
Croacia	Dalmacijacement d.d.	99.2	Líder productor de cemento
República Checa	Cemex Czech Republic, s.r.o.,	100	Uno de los principales productores de los mercados de concreto premezclado y agregados. Distribuidor de cemento.
Hungría	Danubiousbeton Betonkészítő kft	100	Productor de concreto premezclado.
Letonia	SIA Cemex	100	Único productor de cemento y uno de los principales productores y proveedores de concreto premezclado.
Lituania	Akmenes Cementas AB.	34	Productor de cemento.
Italia	Cementilce S.R.L.	100	Productor de cemento.

* Estas operaciones son hasta el año 2007.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Cemex en la BMV, 2007, pp. 38-48.

3.3.6.2. Presencia en América Latina y el Caribe.

Luego de sus adquisiciones en el mercado de Estados Unidos y en el europeo, CEMEX figura cada vez más como una empresa global, imagen que se consolida cuando en 1994

compra la empresa cementera *Venceremos*,⁴⁹⁴ la compañía cementera más grande de Venezuela, con tres plantas de cemento, 28 de concreto y tres terminales marítimas.⁴⁹⁵ Con esta compra inicia su estrategia de expansión hacia América Latina y el Caribe donde adquiere una cementera en Trinidad y Tobago y en Panamá adquirió Cementos Payano. En las Bahamas adquirió el 100% de una terminal ubicada en Freeport y 51% de otra terminal en Nassau. En Puerto Príncipe, Haití, Cap Haitien, Gran Caimán y Bermudas, Cemex cuenta con participaciones minoritarias. Asimismo, en 1996 esta empresa mexicana adquirió 54% de la empresa colombiana Cementos Diamante.⁴⁹⁶

Por otro lado, toma la gestión de la fábrica de cemento *Maríel* en Cuba, a través de un convenio que le otorga la administración de ésta con derecho a compra y el derecho de guiar las otras cinco fábricas de cemento que existían en la Isla.⁴⁹⁷

Todas estas operaciones reactivaron mucho la actividad de Cemex al posicionarla como la empresa líder en América Latina y el Caribe, lo cual ha provocado que Cemex siga incursionando en más mercados de esta región.

El siguiente cuadro muestra las operaciones en América Latina (Sudamérica, Centroamérica y el Caribe):

Cuadro 12. Operaciones de Cemex en América Latina*

PAIS	SUBSIDIARIA	% DE PROPIEDAD	ACTIVIDAD
Venezuela	Cemex Venezuela	75.7	Principal productor de cemento.
Colombia	Cemex Colombia	99.7	Uno de los principales productores de cemento.
Costa Rica	Cemex Costa Rica	99.1	Uno de los principales productores de cemento.
República Dominicana	Cemex Dominicana	99.9	Uno de los principales productores de cemento.
Panamá	Cemento Bayano	99.5	Productor líder de cemento.
Nicaragua	Cemex Nicaragua	100	Productor de cemento.
Puerto Rico	Cemex Puerto Rico	100	Productor de cemento y concreto premezclado.
Argentina	Readymix Argentina	100	Productor de concreto premezclado.
Jamaica	Rugby Jamaica Lime & Minerals Limited	100	Operador de planta de piedra caliza.

* Estas operaciones son hasta el año 2007.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Cemex en la BMV, 2007, pp. 49-55.

⁴⁹⁴ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p 17.

⁴⁹⁵ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana... op.cit.*, p. 176.

⁴⁹⁶ *Ibíd.*

⁴⁹⁷ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p 17.

Es importante mencionar que además de las operaciones descritas anteriormente y considerando la importancia geográfica que ocupa la región, al 31 de diciembre de 2007 Cemex operaba una red de ocho terminales marítimas en la región, las cuales facilitan las exportaciones a varios países, entre ellos México, República Dominicana, Venezuela, Costa Rica, Puerto Rico, España, Colombia y Panamá. Tres de estas terminales se encuentran en Haití, dos en Bahamas, una en Bermuda, una en Manaus, Brasil, y otra más en las Islas Caimán.⁴⁹⁸

Asimismo, para la fecha mencionada, Cemex contaba con una participación minoritaria en las siguientes firmas:

- Trinidad Cement Limited, con operaciones de cemento en Trinidad y Tobago, Barbados y Jamaica;
- Caribbean Cement Company Limited, en Jamaica;
- National Cement Ltd, en las Islas Caimán; y
- Bermuda Cement Co., en Bermuda.⁴⁹⁹

3.3.6.3. Expansión hacia Asia (1998 -).

Las pérdidas para unos significan oportunidades para otros y es que en 1997 cuando el mercado asiático sufrió grandes pérdidas financieras, muchas empresas quebraron. Esta situación la aprovecharon muchas empresas extranjeras para penetrar en este mercado. Un ejemplo claro fue Filipinas, pues en tan solo un año pasó de tener un mercado dominado con 80% de firmas locales, a uno con 100% de firmas extranjeras, entre ellas Holcim y Cemex. Sin embargo, empresas japonesas y taiwanesas no quisieron perder esta oportunidad, por lo que empezaron a exportar cemento a Filipinas. La respuesta de Holcim y Cemex no se hizo esperar, en tan solo dos semanas inundaron de cemento al mercado de Taiwán;⁵⁰⁰ ante tal hecho, las empresas taiwanesas dejaron de exportar cemento a Filipinas. Esto nos dice que tanto Holcim como Cemex no estaban dispuestas a perder mercado, además, la puerta del mercado asiático estaba abierta para futuros negocios.

En septiembre de 1998, CEMEX extiende su internacionalización y comienza a hacer más operaciones en Asia, cuando compra 14% de *PT Semen Gresik* en Indonesia, cementera de la que el gobierno posee 51% del control accionario. Un mes después de esta operación, compró una participación 30% de la empresa *Cementos Rizal* en Filipinas y firma un contrato

⁴⁹⁸ Informe anual de Cemex en BMV, 2007, p. 56.

⁴⁹⁹ *Ibidem*.

⁵⁰⁰ Canales, *op.cit.*, p. 337.

de asistencia técnica a dos plantas de esta misma empresa (la producción de ambas era de 2.8 millones de toneladas). Con estas operaciones, la empresa mexicana se perfila como una auténtica empresa transnacional de talla global, pues tan sólo en estos años se convierte en el segundo productor mundial de cemento.⁵⁰¹ Cabe mencionar que por este tiempo Cemex adquirió 77% de Assiut Cement en Egipto, lo cual abrió camino para otros mercados en África y Medio Oriente.

Algunas de sus operaciones en Asia se muestran de la siguiente manera:

Cuadro 13. Operaciones de Cemex en Asia*

PAIS	SUBSIDIARIA	% DE PROPIEDAD	ACTIVIDAD
Filipinas	Solid APO Cement Corporation	100 100	Productor de cemento. Productor de cemento.
Tailandia	Cemex (Thailand)	100	Productor de cemento.
Malasia	RMC Industries (Malaysia) Sdn Bhd	100	Uno de los principales productores de concreto premezclado.

*Estas operaciones son hasta el año 2007.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Cemex en la BMV, 2007, pp. 59-60.

Además de estas operaciones, vale la pena mencionar que desde 2001, cerca de Dhaka, Bangladesh, Cemex ha operado un molino con una capacidad de 550,000 toneladas anuales, y también una terminal de cemento en el puerto de Taichung, localizado en la costa oeste de Taiwán.⁵⁰²

3.3.6.4. Otros mercados.

Además de haberse expandido al mercado de Estados Unidos, de haber comenzado con España para seguirse a más países del continente europeo, de posicionarse como una de las empresas más competitivas de América Latina y de abrirse camino en Asia, Cemex también se expandió en África y el Medio Oriente.

⁵⁰¹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.....op.cit.*, p. 17.

⁵⁰² Informe anual de Cemex en BMV (2007), p. 61.

Cuadro 14. Operaciones de Cemex en África y Medio Oriente*

OPERACIONES DE CEMEX EN AFRICA Y MEDIO ORIENTE *			
PAIS	SUBSIDIARIA	% DE PROPIEDAD	ACTIVIDAD
Egipto	Assiut Cement Company	95.8	Operador de una planta de cemento que abastece la región norte del Nilo, El Cairo y la región del Delta, el principal mercado de cemento en Egipto.
Emiratos Árabes Unidos	-Cemex Tompox LLC. -Cemex Supermix, LLC. -Cemex Falcon LLC.	49 49 49	-Productor de concreto premezclado. -Productor de concreto premezclado. -Comercialización de concreto.
Israel	-Cemex Holdings (Israel) Ltd. -Lime & Stone	100 50	- Uno de los principales productores y distribuidores de materias primas para la industria de la construcción. Opera 59 plantas de concreto premezclado, una planta de productos de concreto y una planta de aditivos. -Productor líder de agregados.

* Estas operaciones son hasta el año 2007.

Fuente: Elaboración propia en base al informe anual de Cemex en la BMV, pp. 56-57.

Las subsidiarias de Cemex en los Emiratos Árabes Unidos, mencionadas anteriormente, en conjunto manejan 14 plantas de concreto premezclado que dan abastecimiento a los mercados de Dubai, Abu Dhabi y Sharjah.

3.3.7. Obstáculos en el camino.

Para lograr su expansión, CEMEX tuvo que enfrentar varios obstáculos en su camino hacia la internacionalización. Por ejemplo, con la presencia de CEMEX en el sur de Estados Unidos, las empresas cementeras europeas que tenían una gran cobertura en el mercado estadounidense, desde 1991 comenzaron a ejercer una serie de acciones legales para detener las importaciones de cemento mexicano.⁵⁰³ Ese año CEMEX perdió una demanda por *dumping* en la Corte de Comercio Internacional de Estados Unidos, la cual sancionó a la empresa mexicana con un impuesto compensatorio 58% en las exportaciones de CEMEX al país vecino. Esta situación repercutió en las exportaciones de cemento mexicano hacia este mercado, ya que las ventas cayeron 30% en 1992, cifra que equivale a casi 1.2 millones de toneladas.⁵⁰⁴

⁵⁰³ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 17.

⁵⁰⁴ Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana... op.cit.*, p. 176.

Otro de los obstáculos que ha enfrentado Cemex fue la compra en 2007 de la cementera australiana Rinker, cuya adquisición tuvo un costo de 15,300 millones de dólares y con la cual, Cemex se convirtió en la segunda empresa productora más grande de cemento en todo el mundo. Se consideró una compra hostil; incluso una compra “no solicitada” por parte de los ejecutivos de esta empresa, ya que la oferta inicial de Zambrano les pareció baja y oportunista. Después de un período de negociaciones entre los ejecutivos de ambas empresas, finalmente Rinker pasó a ser propiedad de Cemex, compra que significó una gran deuda para Cemex, además de enfrentar las regulaciones aplicadas por las autoridades de competencia económica de Estados Unidos y Australia para aprobar la compra de Rinker.⁵⁰⁵

En 2008 Cemex tuvo que enfrentar otro obstáculo; el presidente de Venezuela, Hugo Chávez decidió nacionalizar su planta, por lo cual, ofreció 650 millones de dólares. Cemex rechazó la oferta del gobierno venezolano y decidió recurrir al arbitraje internacional; sin embargo, la empresa mexicana dejó el dialogo abierto para continuar las negociaciones con el gobierno de Venezuela.⁵⁰⁶ Después de casi dos años de litigio en la corte internacional del Banco Mundial, (International Centre for Settlement of Investment Disputes, ICSID) Cemex recibió un fallo favorable unánime para que dos empresas establecidas en Holanda, pertenecientes a la cementera mexicana reclamen la violación al acuerdo de protección de inversiones firmado entre Venezuela y Holanda en 1991. Cabe recordar que en octubre de 2008, la empresa “Cemex Caracas” que era propietaria de 75.7% de las acciones de todos los activos en Venezuela, presentó la solicitud de arbitraje en el ICSID, debido a que Venezuela no indemnizó a la compañía por los activos nacionalizados. Con este fallo, Cemex tiene la intención que el gobierno de Hugo Chávez le devuelva el control de la compañía expropiada o bien el pago por los activos expropiados, monto actualizado desde la toma de control hasta la fecha de liquidación total.⁵⁰⁷

3.3.8. Estrategias de internacionalización.

Cuando nos preguntamos del éxito de Cemex y de cómo ha llegado a ocupar el lugar que actualmente tiene dentro de las empresas transnacionales más importantes del mundo, tendríamos que conocer las estrategias que ha implementado para posicionarse en este ranking.

Tomando en cuenta que la industria del cemento se desarrolla en una cadena productiva muy corta destinada a un solo tipo de producto, en la que la distancia entre la materia prima y el producto final es muy corta, entonces comprenderemos que los mercados globales en esta

⁵⁰⁵ Canales, *op.cit.*, pp. 314-315.

⁵⁰⁶ Celso Garrido y Claudia Ortiz, *op.cit.*, p. 29.

⁵⁰⁷ www.noticierodigital.com/forum/viewtopic.php?t=726230 (fecha de consulta 16-02-2011)

industria tienden a ser oligopólicos, ya que las cadenas productivas están altamente centralizadas, además de que se requieren pocos proveedores. Es por esto que las empresas que se dedican a esta industria por lo general no buscan socios extranjeros para extenderse a nuevos mercados, sino que optan por maximizar sus propiedades en el exterior,⁵⁰⁸ o bien, tienden a adquirir otras empresas que están cerca de la materia prima.

Una de las estrategias centrales de Cemex ha sido su integración vertical, ya que a diferencia de muchas empresas que quieren abarcar varias industrias, esta empresa solamente se dedica al cemento, a los agregados y a los materiales de construcción.⁵⁰⁹ Este tipo de integración ha sido una estrategia para Cemex, pues ha encontrado más rentable dedicarse solamente a una industria. Esta estrategia le ha permitido hacer crecer el negocio y expandir sus operaciones a nivel internacional, además de que le ha permitido integrarse a nuevos mercados mediante la inversión, la adquisición y el desarrollo de operaciones complementarias en la cadena del cemento.⁵¹⁰

El ser una empresa transnacional proveniente de un país subdesarrollado le ha dado ciertas ventajas, ya que puede tener un conocimiento mayor de mercados similares al de México, conocer la estrategia de mercado y sus limitaciones. Es importante mencionar que los países subdesarrollados están sometidos a un clima de inestabilidad constante, por lo que se requiere de un ejercicio continuo de anticipación en cuanto al consumo y su crecimiento⁵¹¹; situación que previó Cemex en su camino a la internacionalización.

Como observamos anteriormente, la primera etapa de expansión se caracterizó por su orientación hacia el mercado interno, por lo cual Cemex se dedicó a adquirir a las empresas de la competencia y a construir plantas en diferentes partes del país. Una vez consolidada en el mercado nacional y después de la experiencia que dejó la crisis de 1982 con la contracción del mercado interno, apostó a las exportaciones como una estrategia para mantener un equilibrio sano y afianzar su crecimiento con miras a la expansión internacional.⁵¹²

Después de la etapa de las exportaciones, durante la cual desarrolló relaciones comerciales en muchas partes del mundo llegando a exportar a más de 60 países, para continuar con su expansión la empresa mexicana decidió entrar a una etapa de comprar a sus clientes en Estados Unidos y hacer más fácil la introducción a este mercado. Esta etapa de adquisiciones abrió una nueva etapa de crecimiento transnacional para Cemex, ya que por

⁵⁰⁸ *Ibid.*, p. 174.

⁵⁰⁹ Canales, *op.cit.*, p. 333.

⁵¹⁰ Informe anual de Cemex en la BMV (2007), p. 24, www.bmv.com.

⁵¹¹ Torres Gastelú Carlos Arturo. "Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX". Tesis – Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006, p. 85.

⁵¹² *Ibid.*, p. 86.

medio de su IED, logró introducirse en el mercado de los países de Europa, América Latina, Asia, Medio Oriente y África. Cabe mencionar que al mismo tiempo que Cemex se dedicaba a realizar inversiones directas en los mercados ya mencionados, y desde donde podía amenazar a grandes oligopolios mundiales en sus propias esferas de acción, también continuaba con su capacidad de competencia en el mercado interno.⁵¹³

Es importante mencionar que también contribuyó en la exitosa internacionalización de Cemex el auge bursátil registrado desde 1990, ya que sus acciones experimentaron una valorización significativa, lo cual le brindó ganancias significativas en mercados secundarios de acciones y al mismo tiempo le proporcionó los medios para financiar su expansión.⁵¹⁴

Cemex ha seguido un camino de internacionalización que la ha llevado a ser una empresa transnacional de talla global, vigente y exitosa por medio de las siguientes estrategias:

- ✓ Concentración en su negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados;
- ✓ Minimización de costos de operación y maximización de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, por medio de la revisión y análisis de todas las operaciones;
- ✓ Diversificación hacia nuevos mercados;
- ✓ Exclusión de socios externos, Cemex construye o compra;
- ✓ Contar con una administración con experiencia y estructura definida;
- ✓ Tecnología de punta en sistemas de información y métodos de producción;
- ✓ Una sólida estructura financiera y una fuerte e innovadora administración en las finanzas;
- ✓ Liderazgo en el mercado en regiones con necesidades de infraestructura y vivienda.⁵¹⁵

Por otra parte, al hablar de estrategias no podemos dejar de mencionar lo que la empresa ha desarrollado como un modelo a seguir; me refiero a Cemex Way.

3.3.9. ¿Qué es Cemex Way?

Cuando hablamos de Cemex Way estamos hablando de una filosofía empresarial, de la manera en que la empresa ha estandarizado la integración en cuanto a sus diversas cementeras, estableciendo una manera uniforme y eficiente de trabajar, al grado de funcionar como una red corporativa de negocio mundial.⁵¹⁶ La filosofía de Cemex Way se apoya en las nuevas tecnologías de información y estándares de proceso que se han tomado de la

⁵¹³ *Ibid.*, pp. 86-87.

⁵¹⁴ *Ibid.*, p. 87.

⁵¹⁵ *Ibid.*, p. 86.

⁵¹⁶ Canales, *op.cit.*, p. 339.

experiencia de la empresa a nivel mundial.⁵¹⁷ Asimismo, podemos decir que Cemex Way se trata de una red consolidada de interrelaciones a todo nivel, en el que la estructura organizacional juega un papel muy importante,⁵¹⁸ ya que de ella depende la toma de decisiones y la manera en que se van a dirigir los negocios.

3.3.10. Cemex Way y la estructura organizacional.

El crecimiento y expansión de Cemex tiene mucho que ver en como Lorenzo Zambrano ha dirigido a sus altos ejecutivos.

A finales del siglo pasado, la empresa cambió su estructura de funciones aisladas por una de procesos integrados en todas las áreas y niveles, abarcando todas las subsidiarias corporativas mundiales del grupo sin diferencias culturales, geográficas, lingüísticas.⁵¹⁹

Hasta antes de que se llevara a cabo una reforma a fondo, la estructura de Cemex estaba constituida por el CEO (*Chief Executive Officer*) y los presidentes de Cemex Norteamérica, Sudamérica y el Caribe, Europa y Asia, y por presidentes de más subsidiarias en otros países, quienes tenían un poder hegemónico decisorio en sus sedes. Con la reforma, Cemex cambió un poco la dinámica en su estructura, con el objetivo de que ésta tuviera un poder formal y de liderazgo; de esta forma, se decidió otorgar a cada uno de los líderes el papel de *sponsor* de cada proceso central en el ámbito mundial, según sus competencias en donde son más destacados; así, el líder no sólo tendría autoridad funcional sobre su sede, sino también autoridad mundial sobre procesos específicos. Esta nueva dinámica permitió obtener más equilibrio en todas las áreas, niveles y sedes.⁵²⁰ Se puede decir que las funciones que tenían en sus sedes, ahora también las tendrían a nivel mundial.

Es importante mencionar que la estructura del Cemex Way funciona con una dinámica en que las actividades para las sedes matriz y las subsidiarias están altamente estandarizadas e integradas, en áreas como informática, contraloría, tesorería, abastecimiento, fiscal, entre otras. Asimismo, hay áreas como Recursos Humanos, Planeamiento y Tecnología, en que una parte es establecida de forma estandarizada por la sede matriz y otra parte se deja para pequeñas adaptaciones en las subsidiarias. Ahora bien, los procesos de Logística, Comercial, Ready Mix y Operaciones, se les delega totalmente a la sede mundial, ya que dichos procesos son de línea operativa y por lo tanto su gestión es local.⁵²¹ Entonces, si bien es cierto que la

⁵¹⁷ El Universal, "Cemex way, la espina dorsal", jueves 27 de abril de 2006, en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/51534.html> (Fecha de consulta: 19/03/2009).

⁵¹⁸ Louffat, *op.cit.*, p. 9.

⁵¹⁹ *Ibid.*, p. 8.

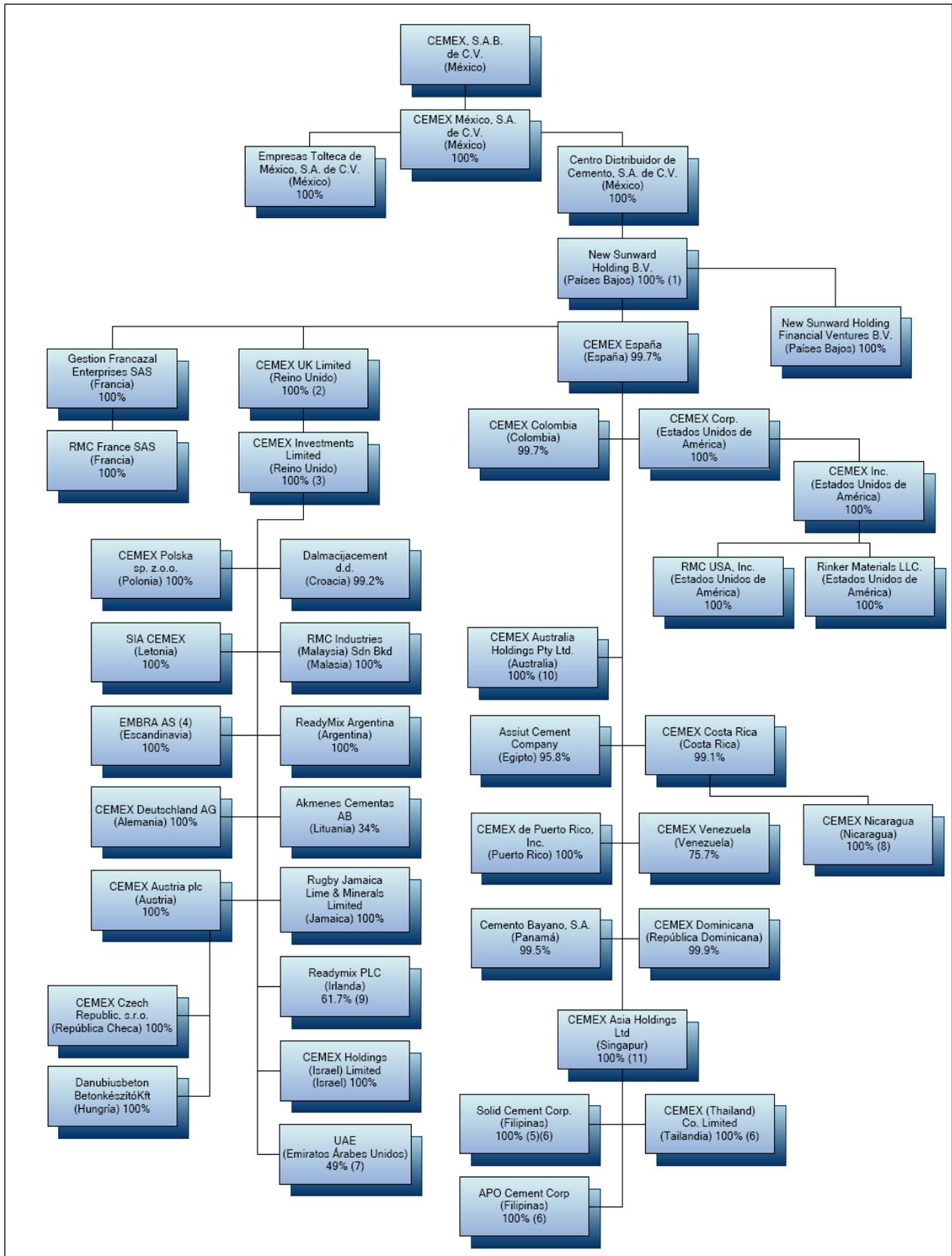
⁵²⁰ *Ibidem.*

⁵²¹ *Ibid.*, p. 9.

nueva estructura organizacional con Cemex Way funciona como una red internacionalizada global, también es cierto que hay ciertos procesos que solo le competen a cada subsidiaria.

La estructura organizacional de Cemex se encuentra de la siguiente manera:

Cuadro 15. Estructura organizacional de Cemex.



- (1) Centro Distribuidor de Cemento S.A. de C.V. es tenedora indirecta del 100% de New Sunward Holdings B.V. con varias subsidiarias intermedias.
- (2) Incluye la participación del 90% de CEMEX España y del 10% de CEMEX France Gestion (S.A.S.).
- (3) Anteriormente RMC Group Limited.
- (4) EMBRA es la sociedad controladora para las operaciones en Finlandia, Noruega y Suecia.
- (5) Anteriormente Rizal Cement Co. Inc. Incluye la participación del 70% de CEMEX Asia Holdings y la participación del 30% de CEMEX España.
- (6) Representa la participación económica indirecta de CEMEX Asia Holdings.
- (7) Representa nuestra participación económica en cuatro sociedades de los EAU, CEMEX Topmix LLC, CEMEX Supermix LLC, Gulf Quarries LLC y CEMEX Falcon LLC. Tenemos una participación del 49% del capital de cada una de dichas sociedades, y hemos adquirido el 51% de los beneficios económicos restantes a través de acuerdos con otros accionistas.
- (8) Incluye la participación del 98% de Cemex (Costa Rica) S.A. y la participación de 2% de Cemex España S.A.
- (9) Su nombre comercial registrado es CEMEX Ireland.
- (10) CEMEX Australia Holdings Pty. Ltd. es la sociedad tenedora de las operaciones de CEMEX en Australia, que incluyen a Rinker Group LLC.
- (11) CEMEX Asia B.V. es propietaria del 100% de los intereses indirectos.⁵²²

3.3.11. Los componentes del Cemex Way.

Cemex Way no se podría entender si no conocemos su estructura y funcionamiento. Así por ejemplo, plantea una estrategia de negocio a la cual se apega totalmente. Esta estrategia tiene como objetivo que Cemex se postule como la organización cementera más grande, fuerte y rentable del mundo, y en este sentido, que pueda satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y al mismo tiempo, incrementar valor para sus accionistas, empleados y demás actores clave.⁵²³

Asimismo, Cemex Way pretende reducir significativamente costos, mejorar y acelerar la integración de nuevas adquisiciones, plantear y difundir una cultura común para toda la organización, facilitar la innovación en diversas áreas, preparar a su personal para instrumentar nuevas tecnologías, así como mejorar el nivel de conocimiento de su equipo directivo.⁵²⁴ Como se puede apreciar, Cemex Way funciona como una doctrina.

Con una misión clara, Cemex Way también se plantea los siguientes objetivos:

- Corto plazo: alcanzar las metas fijadas en periodos cortos de hasta un año, poniendo especial atención a los aspectos de *leverage* financiero – operativo;
- Mediano plazo: continuar con el proceso de consolidación de Cemex a nivel mundial; o sea, continuar con la internacionalización;
- Largo plazo: tener el poder y la capacidad para sustentar el nivel de crecimiento, ya que al ser más grande se hace más complicado gerenciar una empresa de esta talla,⁵²⁵

⁵²² Informe anual Cemex (2007), BMV, www.bmv.com, pp. 27-28.

⁵²³ Louffat, *op.cit.*, p. 9.

⁵²⁴ El Universal, "Cemex way, la espina dorsal", *op.cit.*

⁵²⁵ Louffat, *op.cit.*, p. 9.

Es importante mencionar que mucho del éxito de Cemex se ha debido a su administración experta, a que se ha concentrado sólo en el negocio de cemento, concretos y agregados, ha buscado bajos costos de operación, a una buena gestión financiera y a la aplicación de altos estándares tecnológicos en sus sistemas.⁵²⁶

Por otra parte, la visión de Cemex también juega un papel muy importante, ya que al no perder de vista sus planes de expansión, esta empresa prevé inversiones a futuro en zonas de América, el Mediterráneo y el sureste asiático, así como China.⁵²⁷

3.3.12. Tecnología: la carta fuerte de Cemex.

Sin duda alguna, el factor de la tecnología ha sido un pilar fundamental para Cemex, desde sus inicios y hasta la actualidad este factor juega un papel sumamente importante en los negocios de la empresa y ha sido clave para lograr el éxito que ha alcanzado la empresa en su internacionalización.

De hecho, su sistema tecnológico está tan estandarizado e integrado, que un empleado sabe al encender una computadora, en cualquier oficina de Cemex en el mundo, que en su pantalla aparecerá la misma plataforma de trabajo.⁵²⁸ Se puede decir que Cemex Way hace alusión a estandarización, eficiencia e integración.

Para Zambrano, la tecnología es una herramienta básica, basta con mencionar que las plataformas tecnológicas que el empresario implementó a principios de los ochenta, han resultado de los sistemas más eficientes e integrados que existen en este negocio en todo el mundo,⁵²⁹ además de que con el tiempo ha ido innovando sus sistemas. La modernización de Cemex no solo ha consistido en la introducción de tecnología de punta en sus molinos, sino también en el desarrollo de un avanzado y sofisticado sistema de distribución monitoreado por computadora, el cual tiene un alto grado de flexibilidad en cuanto a las entregas, ya que le permite al cliente hacer modificaciones en cuanto a su pedido, incluso el mismo día de su entrega.⁵³⁰ Esta eficiencia y optimización en su sistema de entregas, le ha permitido a Cemex ganar más clientes en el negocio de la construcción.

Y si de eficiencia hablamos, vale la pena mencionar que las operaciones de Cemex alrededor del mundo funcionan las 24 horas, todos los días de la semana y todos los días del año en cuatro continentes. Esta empresa no se puede tomar la libertad de detener algún

⁵²⁶ *Ibidem.*

⁵²⁷ Louffat, *op.cit.*, p. 10.

⁵²⁸ Canales, *op.cit.*, pp. 339-340.

⁵²⁹ *Ibid.*, p. 340.

⁵³⁰ De los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana.... op.cit.*, p. 178.

proceso bajo ninguna circunstancia,⁵³¹ ya que es este funcionamiento lo que le ha caracterizado como una de las empresas mundiales más eficientes en este negocio.

Asimismo, es importante subrayar que Cemex ha puesto especial atención en la tecnología informática para poder optimizar sus operaciones, ofrecer servicios de valor agregado a todos sus clientes y generar valor para sus grupos de interés. De hecho Zambrano es de la idea de aprovechar al máximo la tecnología e Internet para mejorar y simplificar sus operaciones en todo el mundo, lo cual le da una gran ventaja frente a los demás competidores, además de que esto le permite a Cemex concentrarse en actividades medulares de su negocio y de quedar mas cerca de sus clientes. Para tales efectos, Cemex cuenta con una empresa subsidiaria llamada Cx Networks, dedicada a la creación de fuentes alternativas de crecimiento sustentable, a través de la formación de nuevos e innovadores negocios que aprovechan sus fortalezas; tal es el caso de NEORIS, compañía consultora que se dedica al desarrollo de innovadoras soluciones de negocios basadas en tecnologías para una variedad de clientes industriales e internacionales. Básicamente, NEORIS es el soporte tecnológico del funcionamiento informático de Cemex. Por otro lado, tenemos a ARIKO y a LATINEXUS; la primera dedicada a distribuir materiales de construcción y la segunda a proveer servicios de abastecimiento orientado a optimizar los procesos de compra y abastecimiento de bienes y servicios indirectos para sus clientes.⁵³²

3.3.13. Cultura empresarial.

Si bien es cierto que la Tecnología es una herramienta básica para Cemex, así como su estructura organizacional, estos dos pilares no podrían existir sin la cultura empresarial que tiene Cemex.

Prácticamente se puede afirmar que la cultura empresarial de Cemex tiene nombre y apellido, me refiero por supuesto a Lorenzo Zambrano, cuyo carácter ha transmitido directamente a la empresa y ya forma parte de la cultura propia de Cemex. El carácter de Zambrano se puede describir con palabras como *detallista, incisivo, exacto y exigente*. Asimismo, las palabras mas utilizadas en la empresa son eficiencia y disciplina.⁵³³

Sin los valores que Zambrano ha transmitido a la empresa, difícilmente Cemex tendría el lugar que actualmente ocupa entre las empresas más importantes del mundo.

⁵³¹ El Universal, "Cemex Way, la espina dorsal", *op.cit.*

⁵³² Louffat, *op.cit.*, p. 10.

⁵³³ Canales, *op.cit.*, p. 342.

Las personas que trabajan en Cemex saben el compromiso que tienen con la empresa y con Zambrano y parte de la ideología de Cemex es preparar continuamente a su gente, es por esto que una vez al año organiza un programa llamado Cemex Internacional Management Program (CIMP) en el cual, durante seis u ocho semanas más de 60 ejecutivos toman clases de liderazgo, administración, finanzas y desarrollo de proyectos. La sede de este programa a veces se ubica en algunas universidades como Wharton, Stanford, el Insead de Francia o el Tecnológico de Monterrey.⁵³⁴ Además, Cemex mantiene una política de rotar ejecutivos cada tres años en su respectiva red de negocios y se espera que cada vez que un nuevo director adquiere una asignación, éste supere al anterior;⁵³⁵ la idea es mejorar cada vez más la gestión de proyectos. Y si algo nos queda claro es que estar a la vanguardia en el mundo de los negocios es algo indispensable en la ideología de Zambrano.

3.3.14. La compra de la australiana Rinker.

Como ya se mencionaba anteriormente, parte de la estrategia de internacionalización de Cemex ha sido la adquisición de negocios potenciales, pues bien, en esta categoría no podemos dejar de mencionar la compra de la empresa australiana Rinker.

En 2006 Cemex lanzó una oferta para adquirir la totalidad de las acciones en circulación de Rinker, productor y proveedor, líder a nivel internacional en materiales, productos y servicios utilizados principalmente en la industria de la construcción. La administración central de esta empresa se encontraba en Australia, además de diversas unidades operativas en Estados Unidos, por supuesto unas cuantas en China.⁵³⁶ Sin embargo, las circunstancias en las que Cemex lanzó la oferta de la compra del Rinker no fueron las más favorables; de hecho se le considera una compra hostil, calificada como “no solicitada”,⁵³⁷ incluso, el Consejo Directivo del Rinker llegó a denominar a la oferta de Cemex como “oportunista y condicional”,⁵³⁸ pues según este consejo, la empresa mexicana no valoraba adecuadamente a Rinker.

Además del rechazo por parte del Consejo de Rinker, el cual aconsejó a sus accionistas refutar la oferta al considerarla demasiado baja, Cemex enfrentaba las regulaciones aplicadas por las autoridades de competencia económica de Australia y de Estados Unidos, las cuales tenían que aprobar la compra de Rinker. Esto, a pesar que desde 2006 Cemex ya había

⁵³⁴ *Ibidem.*

⁵³⁵ Universal, “Cemex way, la espina dorsal”, *op.cit.*

⁵³⁶ Informe anual de Cemex en la BMV (2007), p 2, www.bmv.com.

⁵³⁷ Canales, *op.cit.*, p. 314.

⁵³⁸ Fernández C. Claudia, “Zambrano estrena un nuevo Cemex way” Viernes 19 de octubre de 2007, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/10/19/el-nuevo201d-cemex-way> (Fecha de consulta: 7/04/2009).

asegurado el capital para enfrentar esta compra.⁵³⁹ Aun así, el ambiente en torno a esta transacción era de incertidumbre.

Es importante mencionar que para esta fecha Cemex ya era considerada una empresa global y una de las más grandes e importantes firmas en su categoría en todo el mundo, pues en tan sólo 12 años, había realizado 15 adquisiciones. Entre éstas destaca la compra de RMC, compañía inglesa considerada la mayor firma productora de cemento premezclado en todo el mundo, por la cual pagó USD 5,800 millones y gracias a la cual Cemex logró ahorros por USD 200 millones anuales.⁵⁴⁰ Esto nos dice que la empresa mexicana tenía la suficiente capacidad para pretender comprar a la australiana.

A pesar de que las circunstancias no eran del todo favorables, durante casi nueve meses continuó el proceso de la compra de Rinker. Las autoridades australianas fueron las primeras en aprobar la compra. Aun cuando Cemex amplió la fecha de expiración de la oferta en tres ocasiones, las autoridades estadounidenses no cedían, hasta que después de cinco meses de espera, éstas accedieron a la venta, aunque con algunas condicionantes en cuanto a la venta de activos en Florida y Arizona, donde alcanzaría la mayor concentración del mercado. Cemex subió la oferta en 22%, logrando por fin la aprobación total del consejo de Rinker, convenciendo a sus accionistas con la venta total.⁵⁴¹

Sin embargo, a Cemex todavía le faltaba comprar un fondo de inversión llamado Perpetual, el cual controlaba 10.5% de las acciones de Rinker, mismo que se negaba a vender. Puesto que Cemex no estaba dispuesta a lidiar con este fondo de inversión, la empresa mexicana condicionó la compra a obtener 90% de las acciones de Rinker y si este fondo de inversión no vendía, entonces echaba abajo toda la adquisición. Finalmente Perpetual aceptó la venta.⁵⁴²

De esta manera, el 28 de agosto de 2007 Cemex adquirió 100% de las acciones de Rinker pagando aproximadamente USD 15.5 mil millones.⁵⁴³ Con esta compra, se convirtió en la firma más grande y rentable del mundo en materiales de construcción, con ingresos de USD 23 mil 200 millones y más de 67 000 empleados en 50 países.⁵⁴⁴

La compra de Rinker la considero como parte de la estrategia de internacionalización de Cemex porque además de posicionarse como una de las empresas más importantes del

⁵³⁹ Canales, *op.cit.*, p. 315.

⁵⁴⁰ Fernández C. Claudia, *op.cit.*

⁵⁴¹ Canales, *op.cit.*, p. 315.

⁵⁴² *Ibidem.*

⁵⁴³ Informe anual de Cemex en la BMV, p. 2, www.bmv.com.

⁵⁴⁴ Fernández C. Claudia, *op.cit.*

mundo en este negocio, dicha adquisición se traduce en reducción de costos en cuanto a las operaciones adquiridas, por medio de sinergias y a través de la optimización de la producción y distribución de concreto premezclado y agregados.⁵⁴⁵

Sin embargo, el sueño de la gran adquisición de Rinker duró poco ya que las condiciones que vendrían en los años posteriores a su adquisición no fueron las ideales para sacarle provecho a la empresa australiana.

Durante el segundo trimestre de 2006 comenzaron a caer las ventas de cemento en Estados Unidos en un sector residencial que empezaba a presagiar la crisis de las hipotecas, que golpeó duramente a la economía norteamericana. Durante este período, los volúmenes de venta de cemento en este país cayeron 3%, cifra preocupante si se considera que durante el primer trimestre de este año el crecimiento fue de 17%. La situación fue empeorando gradualmente, ya que los volúmenes de venta de Cemex bajaron 6%, 11% y 18% en los trimestres posteriores. Sólo después de la compra de Rinker en julio de 2007 la situación se estabilizó en los dos últimos trimestres de ese año.⁵⁴⁶

Sin embargo, la crisis ya estaba en puerta, ya que para inicios de 2008 comenzaron a caer las ventas en México con 6%, España 17% y Reino Unido 11%, además de una nueva baja en Estados Unidos de 3%. Ahora bien, es importante considerar que estos cuatro mercados representan 61% de sus ventas y 67% de su flujo operativo, lo cual, nos da una dimensión de las consecuencias de estas caídas en las ventas de Cemex. Los dos trimestres siguientes fueron desastrosos pues las ventas continuaron cayendo en estos mercados.⁵⁴⁷

El 11 de septiembre de 2008 ya era un hecho que Cemex se encontraba en una seria crisis y reconoció ante diferentes públicos que sus principales mercados se estaban desplomando. Aunado a esto habría que sumar que el precio de su acción en Nueva York también iba a la baja, aún no se resolvía el pago de su subsidiaria en Venezuela, su deuda neta al cierre del tercer trimestre llegaba a los 16,400 millones de dólares, el peso mexicano se devaluó, lo cual le ocasionó una pérdida de 711 millones de dólares en el valor de mercado de sus instrumentos de derivados.⁵⁴⁸

Ante tal panorama, Cemex planeó enfrentar la crisis anunciando que reduciría en 10% su planta laboral de 63 mil empleados en todo el mundo, vendería bienes por el orden de 2 mil

⁵⁴⁵ Informe anual de Cemex en la BMV, p 25, www.bmv.com.

⁵⁴⁶ Barcenás Efraín, "Sacudida a Cemex. Inmersa en una dura crisis, Cemex trabaja a marchas forzadas para enfrentar la turbulencia financiera internacional y mantener su liderazgo en la industria cementera mundial" (4 de noviembre de 2008, México) en http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=889&pag=2#ixzz0sOPbS0t9 (Fecha de consulta: 27/07/2010)

⁵⁴⁷ *Ibíd.*

⁵⁴⁸ *Ibíd.*

millones de dólares, aumentaría en 8% el precio del cemento; también se planeó reducir costos por 500 millones de dólares y cerrar algunas plantas.⁵⁴⁹

Para salir de la crisis financiera derivada de esta adquisición Cemex recurre al gobierno de México. En efecto, a través de la Banca de Desarrollo, el 23 de octubre de 2008 el gobierno anunció un paquete de rescate por 50,000 millones de pesos para empresas como Cemex, Comercial Mexicana, Vitro, Coppel, etc. A través de Nacional Financiera Cemex obtuvo 500 millones de dólares para afrontar su deuda en el mercado de derivados que venía arrastrando.⁵⁵⁰ El apoyo del gobierno se veía claramente, ya que en noviembre de ese año Cemex subastó certificados bursátiles de corto plazo por 500 millones de pesos, la cual, contaba con el respaldo de Nacional Financiera, que garantizaba hasta 50% del saldo de dicha emisión.

3.3.15. Cemex; un modelo a seguir.

Cemex está entre las 25 transnacionales no financieras más grandes de países en desarrollo según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés), ya que sus operaciones le han llevado a una internacionalización vertiginosa. Con operaciones en más de 50 países, en los que laboran más de 52 mil 600 trabajadores y con aproximadamente 535 filiales en el exterior, Cemex es hoy en día uno de los llamados pequeños gigantes,⁵⁵¹ es una de las cementeras más importantes del mundo, pues sus principales competidores son Lafarge y Holcim, la primera francesa y la segunda suiza.

Su eficaz gestión la ha colocado como un modelo a seguir para las demás empresas (sobre todo mexicanas) que quieren internacionalizarse, lo cual nos dice que si el modelo de Cemex es válido, o bien, demás empresas quieren seguirlo, entonces éstas deben adquirir activos en el extranjero y no basar su internacionalización en una estrategia exportadora desde México,⁵⁵² ya que Cemex adquirió firmas en otros países y les transmitió su cultura, las hizo completamente suyas.

Sin embargo, a pesar del éxito que ha tenido en su internacionalización, esta empresa mexicana aun debe enfrentar retos que le plantea el sistema político y económico internacional, ya que por una parte en 2008 el gobierno de Venezuela promulgó un Decreto de

⁵⁴⁹ Agencias México, D.F. "Crisis obliga a Cemex a despedir y vender activos" (17 de octubre de 2008) en <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/386552.crisis-obliga-a-cemex-a-despedir-y-vender-act.html> (Fecha de consulta: 27/07/2010).

⁵⁵⁰ <http://blogs.elcorreo.com/desde-el-paso-de-cortes/posts> (8 de diciembre de 2008) (Fecha de consulta: 27/07/2010)

⁵⁵¹ Zúñiga Juan Antonio, "Cemex, Amx y Telmex, entre 25 transnacionales de países emergentes" en <http://www.jornada.unam.mx/2007/10/22/> (Fecha de consulta: 17/07/2008).

⁵⁵² Vidal, *Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana..... op.cit.*, p.149.

Nacionalización en el que la industria manufacturera de cemento pasaría a ser controlada por el Estado.⁵⁵³ Esta situación por supuesto que amenaza los intereses de Cemex en la región, además de que significa enfrentarse a un gobierno, esto sin duda es un reto que tiene que enfrentar la firma mexicana.

Por otra parte 2008 fue un año de crisis económica mundial, lo cual golpeó duramente la demanda de cemento en los principales mercados de Cemex, afectando sus ventas y la generación de efectivo, a tal grado que los auditores de la empresa han expresado dudas sustanciales sobre su solvencia.⁵⁵⁴ Y si a esto le sumamos la deuda que contrajo cuando compró la empresa australiana Rinker, entonces nos daremos una idea de que el panorama no le es favorable a la empresa mexicana. Por tal razón Cemex ha tenido que recurrir a un plan de refinanciamiento con sus principales acreedores, el cual incluye un calendario de amortizaciones que se pagarían con flujo de efectivo, con la venta de activos y emisiones de capital, ya sea a través de la colocación de nuevos títulos o bien, dándolos en garantía por deuda.⁵⁵⁵ Además recurrió a otras medias que ya analizamos anteriormente como el recorte de costos, reducción en los niveles de personal y en sus planes de gastos de capital para mantenimiento y expansiones.⁵⁵⁶

Entre otras medidas, cabe destacar que en junio de 2009 Cemex vendió en 1,640 millones de dólares a su rival suiza Holcim Group, 348 instalaciones de Rinker en Australia. Además, según un comunicado de la Bolsa Mexicana de Valores, esta transacción también incluyó 25% de participación que Cemex posee de Cement Australia, de la cual Holcim manejaba ya 50%. Estas desinversiones son consideradas de las más cuantiosas que realiza una empresa de la talla de Cemex con sede y origen en México. Dicha desinversión ocasionó una caída de 8.78% en el precio de las acciones de la empresa mexicana, las cuales se situaban en el segundo lugar entre los títulos de mayores descensos durante una jornada de pérdidas en general en la Bolsa Mexicana de Valores. Esta institución financiera anunció al término del primer trimestre de 2009 que Cemex reportó pérdidas netas por 2 mil 688.3 millones de pesos durante los 12 meses que concluyeron en esa fecha.⁵⁵⁷ Esta situación da señales de que Cemex aun sigue en un proceso arduo para enfrentar la crisis cuyas secuelas la sigue resintiendo no sólo Cemex sino toda la economía nacional.

⁵⁵³ Informe anual de Cemex en la BMV (2007), p. 71.

⁵⁵⁴ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/07/02/cemex-analiza-emitir-acciones> (Fecha de consulta: jueves 2 de julio de 2009).

⁵⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁵⁶ <http://www.elfinanciero.com.mx> "Reducirá Cemex sus costos por la crisis financiera" Negocios – jueves 16 de octubre 2008. (Fecha de consulta: jueves 2 de julio de 2009).

⁵⁵⁷ Zúñiga Juan Antonio y Carrizales David, "Vende Cemex a si rival Holcim varias instalaciones en Australia" en <http://www.jornada.unam.mx/2009/06/16/index.php?section=economia&article=026n1eco> (Fecha de consulta: 16/06/2009).

Si bien es cierto que Cemex es una empresa mexicana proveniente de un país subdesarrollado que comenzó una estrategia de internacionalización para posicionarse como una de las empresas globales líderes en su mercado, este esplendor no se ha visto reflejado en una mejoría para el resto de la economía mexicana, no ha existido una retroalimentación con el sector industrial y al contrario, en medio de una crisis internacional que golpeó duramente el empleo y llevó a una devaluación más, Cemex recibió otro apoyo más por parte del gobierno, recursos que bien podrían haber sido invertidos en otros sectores para afrontar la crisis; el gobierno de México una vez más rescata a las grandes empresas en medio de una recesión que ha afectado a todos.

3.4. Estrategias de Internacionalización de Grupo Carso con Carso Global Telecom.

Carso Global Telecom es una empresa transnacional mexicana creada en 1996 como una sociedad anónima de capital variable, constituida bajo las leyes de México y cuya denominación en la Bolsa Mexicana de Valores es "Telecom". Es una empresa controladora de acciones, principalmente Telmex y Telmex Internacional. Sus operaciones son llevadas a cabo por sus subsidiarias, las cuales proporcionan servicios de telecomunicaciones tanto a nivel nacional como a nivel internacional a clientes residenciales y comerciales los cuales operan en una amplia gama.⁵⁵⁸

La subsidiaria de Carso Global Telecom en México es Telmex, la cual opera el sistema de telecomunicaciones más grande en México. Además es el principal proveedor a nivel nacional de servicios de telefonía de línea fija y el principal proveedor de servicios telefónicos de larga distancia y local así como de acceso a internet en México. Asimismo, proporciona otros servicios de telecomunicaciones y servicios relacionados con las telecomunicaciones, como son los servicios de conectividad, internet, servicios de localización y servicios de interconexión con otros operadores.⁵⁵⁹

La otra subsidiaria de Carso Global Telecom es Telmex Internacional, la cual presta servicios de telecomunicaciones, que incluyen transmisión de voz, datos y video, acceso a internet y soluciones de telecomunicaciones integrales en Centroamérica y Sudamérica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Asimismo, esta subsidiaria presta servicios relacionados con la operación de directorios telefónicos (Sección Amarilla) en México, Estados Unidos, Argentina y Perú.⁵⁶⁰

⁵⁵⁸ Informe anual 2008, (Carso Global Telecom) de la BMV, p26. (Fecha de consulta: 5/08/2009).

⁵⁵⁹ *Ibid.*, p. 29.

⁵⁶⁰ *Ibidem.*

En septiembre de 2000 Telmex anunció un proceso de escisión en el negocio de telefonía celular y la mayoría de sus inversiones internacionales para crear una nueva compañía llamada América Móvil, la cual se ha convertido en el proveedor de servicios inalámbricos más grande de América Latina y en uno de los diez más grandes del mundo. Un año más tarde Carso Global Telecom, anunció un proceso de reestructuración en la que transmitiría la totalidad de las acciones emitidas por América Móvil, propiedad de Telecom, a una nueva compañía tenedora de acciones llamada América Telecom.⁵⁶¹

Otro proceso de reestructuración se dio en junio de 2010 cuando América Móvil se apropió de 93.56% de las acciones representativas del capital social de Telmex Internacional y de 99.44% de las acciones representativas del capital social de Telecom.⁵⁶²

3.4.1. Antecedentes.

A pesar de que Carso Global Telecom se constituyó formalmente el 24 de junio de 1996 como resultado de la decisión de Grupo Carso de separar la titularidad de las acciones de Telmex y de otras empresas relacionadas con la industria de las telecomunicaciones en una sola empresa; no podemos negar el hecho de que la piedra angular de esta empresa es Telmex, y como sabemos, ésta tiene una relación estrecha con el Grupo Carso.

Considerada una de las empresas más importantes en toda América Latina y una de las transnacionales en su ramo más grandes a nivel mundial, así como una de las transnacionales de países en desarrollo más importantes, Telmex ligada desde su privatización con el Grupo Carso, es una empresa que forma parte de los llamados “campeones nacionales”, cuya fuerza se debe en mucho a Telmex y a todo el contexto de su adquisición, ya que fue un momento clave en el desarrollo del país.

La reforma en las telecomunicaciones jugó un papel muy importante en la transformación del modelo económico, ya que el gobierno privatizó una de las empresas públicas más grandes y rentables del país, Telmex, al Grupo Carso.

Grupo Carso es un conglomerado fundado por Carlos Slim en la década de los ochenta, que cabe en la clasificación de empresas transnacionales regionales. Si bien es cierto que la actividad empresarial de Slim se remonta a la década de los sesenta, es hasta los ochenta cuando realmente se convierte en uno de los empresarios más importantes del país.⁵⁶³

⁵⁶¹ Informe anual 2009, (Carso Global Telecom.) de la BMV, p. 30. (Fecha de consulta: 14/07/2010).

⁵⁶² Idem., p. 31.

⁵⁶³ Morera, *El capital financiero en México*..... op.cit., p. 199.

La creación del Grupo Carso está relacionada con la casa de bolsa Inbursa, creada en 1965 y que se convertiría en el pilar de Carso, bajo la dirección de su principal accionista Carlos Slim Helú. Grupo Carso se constituyó el 22 de octubre de 1980 con el nombre de Grupo Galas,⁵⁶⁴ cuyas actividades principales eran la industria, minería, comercio, alimentos y tabaco. En 1982 cuando el país se encontraba fuertemente fracturado por la crisis financiera, Carlos Slim continuó con sus inversiones en empresas como Reynolds Aluminio, Sanborns, General Tire, entre otras. En 1984 en el ámbito empresarial adquirió Bimex, S.A., Hulera, El Centenario, Firestone, 40% de British American Tobacco, así como el 33% de Anderson Clayton. Por otra parte, compra Seguros de México, hoy mejor conocida como Seguros Inbursa y crea el Grupo Financiero Inbursa. Un año más tarde se incorporan a Carso las empresas Sanborns, Densos, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, Pamosa, 50% de Hershey's y Artes Gráficas Unidas. En 1986 adquiere Nacobre, Minera Frisco y Química Fluor, y también aumenta su participación en Euzkadi.⁵⁶⁵

Además de haber adquirido estas empresas, Carlos Slim se hizo socio de Manuel Espinosa Yglesias y de la familia Cosío Ariño. Yglesias era el dueño de 54.39% de las acciones de la Minera Frisco y hasta la nacionalización de la banca fue presidente de Grupo Bancomer. Por su parte, la familia Cosío Ariño había sido copropietaria destacada de Banamex y Bancomer, así como de otros consorcios industriales entre los que se encuentran Corporación Industrial San Luis, Condumex y Cermoc.⁵⁶⁶

Con todas estas adquisiciones, las cuales le fueron permitidas gracias a la flexibilidad del sistema financiero mexicano que permitió la privatización de las casas de bolsa bancarias en donde podrían participar elementos vinculados al sector industrial y que fortaleció y dotó de poder a las casas de bolsa no bancarias, se creó una nueva conformación de la propiedad.⁵⁶⁷ Y es en esta coyuntura estructural cuando Carlos Slim vio la oportunidad de crecer aceleradamente ya que su estrategia de negocios se basó en una combinación entre ganancias financieras bursátiles y la adquisición de negocios líderes en su campo, pero que presentaban problemas económicos y potencialidad para generar activos.

Para principios de los noventa Grupo Carso ya se consideraba uno de los grupos empresariales más importantes del país, sin embargo el plus lo adquirió con la compra de Telmex.

⁵⁶⁴ Ver en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcia_s_m/capitulo4.pdf (Fecha de consulta: 12/08/2009)

⁵⁶⁵ Ver en http://www.mexicodiplomatico.org/art_diplomatico_especial/libano_slim_helu.pdf (Fecha de consulta: 12/08/2009).

⁵⁶⁶ Morera, *El capital financiero en México..... op.cit*, p 202.

⁵⁶⁷ *Ibid*, p 196.

3.4.2. El gobierno decide privatizar Telmex.

En 1989, el presidente Carlos Salinas de Gortari manifiesta su intención de privatizar Telmex que, como ya lo mencionamos formaba parte del nuevo modelo de política económica cuyo eje principal era la privatización, desregulación y apertura acelerada de la economía mexicana,⁵⁶⁸ ya que de esta forma se podría atraer la atención de los inversionistas extranjeros.

El gobierno, convencido de que la venta de empresas públicas le permitía fortalecer las finanzas públicas, canalizar correctamente y de manera equitativa los recursos del sector público hacia áreas estratégicas y prioritarias, eliminar gastos y subsidios que no fueran justificados desde el punto de vista social ni económico, promover la productividad de la economía del país transfiriendo muchas de las actividades empresariales al sector privado y por último, mejorar la eficiencia del sector público al reducir su tamaño,⁵⁶⁹ decidió vender Telmex.

El argumento del gobierno se basó en la premisa de que era necesario modernizar y expandir el servicio de las telecomunicaciones, por ello se necesitaba invertir en la empresa y la mejor forma de hacerlo sería por medio de concesiones a la iniciativa privada,⁵⁷⁰ ya que ésta tenía la capacidad para inyectarle capital.

Además, de acuerdo al anuncio que hizo el presidente Salinas de Gortari el 18 de septiembre de 1989 de privatizar Telmex, el gobierno pretendía varios objetivos: garantizar que el Estado mantuviera la rectoría de las telecomunicaciones del país, mejorar el servicio telefónico a los ciudadanos, garantizar los derechos de los trabajadores, expandir la red telefónica, realizar investigación científica y tecnológica para fortalecer la soberanía del país, que la empresa permaneciera bajo el control mayoritario de empresarios mexicanos.⁵⁷¹ Por lo tanto, la privatización desde el punto de vista del gobierno, era el mejor camino para modernizar las telecomunicaciones en el país.

Sin embargo, el punto de vista para otros actores era muy distinta a la del gobierno; por ejemplo, según el sindicato de telefonistas,⁵⁷² Telmex era una empresa rentable, financieramente exitosa y desde hacía una década modernizada en lo tecnológico, además de que contaba con una estructura bien organizada de relaciones laborales y sindicales. Cabe

⁵⁶⁸ Gabriel Székely y Jaime del Palacio. Teléfonos de México: una empresa privada. Ed. Planeta, México, 1995, p 51.

⁵⁶⁹ Székely, *op.cit.*, p. 54.

⁵⁷⁰ Enrique de la Garza Toledo, p. 191,

ver, <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/VIII%20telmex.pdf>, (Fecha de consulta: 12/08/2009).

⁵⁷¹ Székely, *op.cit.*, pp. 54-55.

⁵⁷² Maria Josefa Santos Corral. Cien mil llamadas por el ojo de una aguja: un análisis antropológico de la apertura de las telecomunicaciones en México. México, D.F., 2000, Ed. Plaza y Valdes, UNAM – IIS, p. 113.

mencionar que entre enero y julio de 1990, las utilidades de Telmex habían crecido 167.9% llegando a ser la empresa más rentable a nivel mundial en la rama de las telecomunicaciones.⁵⁷³ Esto demostraba que Telmex tenía la suficiente capacidad para haber financiado cualquier proyecto de modernización y crecimiento al momento de la apertura comercial, además de que hubiera podido enfrentar a la competencia con la entrada de empresas extranjeras.

Los meses siguientes después del anuncio del gobierno, fueron de reestructuración para Telmex, ya que, para hacerla más atractiva a los ojos de los posibles compradores, se establecieron condiciones financieras, tecnológicas y hacendarias.⁵⁷⁴ Se puede decir que el gobierno preparó el terreno para lograr una venta exitosa.

Así por ejemplo, se puede destacar el hecho de que meses antes de su privatización, en 1990 el gobierno invirtió en Telmex 55% más que un año antes; una parte importante de la deuda externa de la empresa fue intercambiada por deuda pública; Telecom de México, organismo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes vendió a Telmex la red federal de microondas, con lo cual Telmex no dependería de los servicios del Estado en cuanto a transmisiones terrestres. Las relaciones laborales fueron modificadas en 1989 al disminuir la injerencia del sindicato en la modernización de la empresa.⁵⁷⁵

Además, puesto que se había planteado que la venta de Telmex se haría a la mayoría de accionistas mexicanos y era difícil encontrar un grupo empresarial mexicano dispuesto a pagar más de 4 mil millones de dólares para comprar 51% de la empresa y convertirse en accionistas mayoritarios; entonces el gobierno diseñó un esquema que permitiese el control de la empresa con sólo 20.4% de las acciones, además de hacer posible la inversión extranjera. Con este plan que el gobierno creó, se garantizó el control administrativo de Telmex por mexicanos,⁵⁷⁶ con lo cual la venta sería válida y legal ante los ojos de la sociedad.

En relación a lo anterior, cabe recordar que Telmex estaba formada por dos tipos de acciones; las "AA" y "A". Las dos tenían los mismos derechos, pero las primeras constituían el 51% del capital social y eran exclusivas del gobierno; las segundas eran de adquisición libre. Sin embargo, de acuerdo al plan del gobierno, en julio de 1990 se eliminaron las restricciones de las acciones "AA" a manera de que cualquier persona o empresa pudiera adquirirlas. Además, cabe mencionar que se creó un nuevo tipo de acción, "L"; que podía adquirir

⁵⁷³ De la Garza Toledo, *op.cit.*, p. 192.

⁵⁷⁴ Santos Corral, *op.cit.*, p. 113.

⁵⁷⁵ De la Garza Toledo, *op.cit.*, pp. 192 y 194.

⁵⁷⁶ Székely, *op.cit.*, p. 56.

mexicanos y extranjeros pero con derecho a voto limitado.⁵⁷⁷ Como se puede observar, el gobierno hizo todo lo posible para que la estructura accionaria de Telmex se alineara a los planes trazados para su venta.

3.4.3. Licitación para la venta de Telmex.

Una vez que el gobierno reestructuró Telmex, todo estaba listo para la venta, así que se inició un proceso de licitación en el que calificaron 22 empresas, entre las cuales sólo 5 eran mexicanas. Después de valorar las ofertas, mediante una subasta el 9 de diciembre de 1990 el grupo inversionista ganador de la licitación fue Grupo Carso, el cual se presentó con las empresas Southwestern Bell y France Telecom (filial de France Cable et Radio) como socios tecnológicos. Grupo Carso y sus socios pagaron 1,757.6 millones de dólares por esta operación, equivalentes 20% del valor total de la empresa.⁵⁷⁸ De forma individual, sólo el Grupo Carso pagó por la empresa 442.8 millones de dólares (la empresa valía aproximadamente de 7 300 millones de dólares), esta cantidad representaba una posesión inicial del 5.2% del total de las acciones.⁵⁷⁹ Si nos damos cuenta, con una inversión muy pequeña este grupo se llevó a una gran empresa, una de las más importantes del país.

Además, de acuerdo a la nueva estructura accionaria compuesta por tres tipos de acciones: tipo "A", individuales con derecho a voto, tipo "AA", propiedad de conglomerados con derecho a voto, y tipo "L" sin derecho a voto, el Grupo Carso pasó a controlar a Telmex en 1990 con un mínimo de acciones de acuerdo a la siguiente distribución:

Cuadro 16. Estructura accionaria de Telmex.

Propietarios	Porcentajes
Grupo Carso	5.2 %
France Cable	5.0%
Southwestern Bell	5.0%
Otros asociados de Carso	5.2%
Total, Carso y asociados	20.4%

Fuente: Enrique de la Garza Toledo, *ver*

<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/VIII%20telmex.pdf> p. 193.

Ahora bien, de acuerdo al tipo de acciones, la distribución se constituyó de la siguiente manera:

⁵⁷⁷ *Ibidem.*

⁵⁷⁸ *Ibid.*, p. 60.

⁵⁷⁹ De la Garza Toledo, *op.cit.*, p. 193.

Cuadro 17. Distribución accionaria de Telmex.

Tipo de Acciones	Porcentaje
Tipo A (individuales con derecho a voto)	19.6%
Tipo AA (Carso y socios)	20.4%
Tipo L *(Sin derecho a voto)	60.0%
Total	100.0%

Fuente: Enrique de la Garza Toledo, *ver*

<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/VIII%20telmex.pdf> p. 193.

* El Sindicato de Telefonistas compró el 4.4% de las acciones de tipo L, por lo cual se quedó sin representante en el consejo de administración, posteriormente dichas acciones fueron vendidas.

Catalogada como la venta más importante del país en 1990, la concesión a Carso no sólo abarcó los servicios telefónicos básicos locales, nacionales e internacionales de conducción de señales de voz, datos, textos e imágenes, sino que también adquirió el derecho de construir, instalar, mantener, operar y explotar una red telefónica pública con cobertura nacional. También se le adjudicaron otros segmentos de telecomunicaciones, tales como: la comercialización e instalación de equipo terminal; fabricación de equipo de telecomunicaciones, computación y electrónica; prestación de radiotelefonía rural, radiocomunicación, radiotelefonía móvil con tecnología celular y, como ya se había mencionado, se le adjudicó la Red Federal de Microondas.⁵⁸⁰

Con tan sólo 5.2% de las acciones de Telmex, Carso no solo pasó a controlar a la empresa, sino que también obtuvo beneficios extras. Además de los ya mencionados, se modificó el Título de Concesión de Telmex, el cual le dio el monopolio en la prestación de servicios telefónicos hasta 1996.⁵⁸¹ El objetivo era adecuar a la compañía a los avances tecnológicos y asegurar que cumpliera con los compromisos de cobertura, calidad y precios en los servicios, garantizando de esta manera el mejoramiento de los servicios en atención a las demandas de los usuarios.⁵⁸²

Cabe mencionar que estas concesiones que el gobierno le otorgó a Carso fueron hechas en función para que Telmex cumpliera con una serie de metas de crecimiento, satisfacción de la demanda y calidad del servicio, para lo cual, la Secretaría de Comunicaciones y transportes sería la entidad principal de supervisar estas regulaciones. Entre los compromisos que asumió Telmex destacan los siguientes:

⁵⁸⁰ Arturo Serrano Santoyo. "Las telecomunicaciones en Latinoamérica: retos y perspectivas", Pearson Educación, México, 2000, pp. 60-61.

⁵⁸¹ De la Garza Toledo, *op.cit.*, p. 192.

⁵⁸² Serrano, *op.cit.*, p. 62.

- Expandir y modernizar la red de telefonía para el servicio local y de larga distancia que abarcaba el crecimiento del número de líneas telefónicas a una tasa anual 12% aproximadamente;
- Atender a partir de 1995 Telmex cualquier solicitud de instalación de líneas telefónicas en un plazo máximo de seis meses;
- Aumentar el número de casetas públicas;
- Ofrecer el servicio de telefonía en todas las poblaciones con más de 5,000 habitantes;
- Lograr que todas las poblaciones del país con más de 500 habitantes tuvieran acceso al servicio de larga distancia;
- Cumplir con un conjunto de normas para evaluar la calidad y la continuidad del servicio.⁵⁸³

Puesto que se le habían concedido seis años de monopolio a Telmex para que en este tiempo pudiera resolver los retos planteados en el título de concesión y enfrentar a la competencia que unos años más ofrecerían el servicio de telefonía, la compañía emprendió un camino de reestructuración que incluyó una fuerte inversión en nuevas tecnologías, así como la creación y diseño de un centro de educación continua (Inttelmex) en el que se desarrollaban programas de capacitación para mejorar el servicio del cliente. Asimismo, se desarrollaron nuevos servicios de valor agregado, para lo cual se crearon empresas subsidiarias.⁵⁸⁴ Esta reestructuración significó una nueva etapa en la compañía que sentaría las bases para una pronta internacionalización.

3.4.4. La nueva etapa de Telmex con Carso.

Una vez privatizada y con el proyecto de reestructuración en puerta, Telmex bajo el control de Carso como socio mayoritario, presentó una nueva estructura. Aunque Carso es el socio mayoritario, de común acuerdo con sus socios se acordó que cada uno se encargaría de ciertas áreas:

Grupo Carso:

- Área financiera y propiedad de bienes raíces;
- Área legal y relaciones con el Gobierno;
- Área de Recursos Humanos y relaciones laborales;
- Administración General.

France Telecom:

- Expansión y modernización de la red de telefonía básica;

⁵⁸³ Santos Corral, *op.cit.*, p. 115.

⁵⁸⁴ *Ibid.*, pp. 115-116.

- Desarrollo eficiente del servicio de larga distancia internacional;
- Expansión y funcionamiento de la red de teléfonos públicos.

Southwestern Bell:

- Calidad de las operaciones y el servicio;
- Comercialización / mercadotecnia;
- Servicio de operaciones;
- Servicios móviles;
- Directorios telefónicos.⁵⁸⁵

Asimismo, el gobierno derogó el impuesto al consumo en servicios telefónicos, lo cual contribuyó a que los ingresos de la empresa aumentaran en servicios locales en 68% y en larga distancia nacional en 100%. Además, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público creó el impuesto por prestación de servicios telefónicos, lo que contribuyó con 29% de total de los ingresos de Telmex. Este impuesto que era pagado por el usuario Telmex lo pudo retener hasta 1991 durante cinco años y acreditar como inversión en 65% y, al mismo tiempo, deducirlo del impuesto sobre la renta.⁵⁸⁶

Por otro lado, durante los dos primeros años después de haberse privatizado, Telmex elevó radicalmente sus tarifas de telefonía básica, ya que estas aumentaron en 150%.⁵⁸⁷ Por supuesto que con este incremento, sus ganancias también se elevaron; tan sólo basta mencionar que en 1993 las ganancias brutas de esta empresa ya representaban 1% del PIB nacional.⁵⁸⁸ Además, en este mismo período, Telmex logró un crecimiento muy significativo en sus ingresos, ya que pasó de \$11,313 millones en 1990 a \$24,602 millones en 1993; todo esto se debió en buena medida a una mayor disponibilidad de líneas telefónicas, incluida la red de telefonía pública, al uso intensivo de toda la red instalada en el país;⁵⁸⁹ asimismo, habría que tomar en cuenta el aumento en las tarifas y los privilegios que el gobierno le otorgó al haber convertido a Telmex en un monopolio privado.

El crecimiento de Telmex en el país durante la primera mitad de la década de los noventa tiene que ver con un auge mundial de las telecomunicaciones, ya que si tomamos en cuenta el proceso de la globalización, el mundo de los negocios se apoyó en las telecomunicaciones como una herramienta básica para simplificar sus operaciones en tiempo y espacio.

⁵⁸⁵ Székely, *op.cit.*, pp. 69-70.

⁵⁸⁶ De la Garza Toledo, *op.cit.*, p. 192.

⁵⁸⁷ *Ibidem*.

⁵⁸⁸ Jorge Bravo. *El innombrable: concentración, poder y monopolio en Carlos Slim*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – UNAM, 2007, ver <http://www.cua.uam.mx/dccd/cc/memorias/ind/JB.pdf> (Fecha de consulta: 26/08/2009).

⁵⁸⁹ Székely, *op.cit.*, pp. 108-109.

Tras su privatización, Telmex creció en promedio siete veces más que la economía mexicana en su conjunto en el período de 1990 a 1996. El siguiente cuadro muestra la evolución de la empresa durante la primera mitad de los noventa.

Cuadro 18. Crecimiento de Telmex (primera mitad de los noventa).

Actividad de telefonía	1990	1996 - 1997
Planta telefónica	5.4 millones de líneas	9.2 millones de líneas
Densidad telefónica	6.5 líneas por cada 100 habitantes	9.6 líneas por cada 100 habitantes
Cobertura de la red telefónica	10, 221 poblaciones	20, 694 poblaciones
Digitalización de la planta telefónica	29% de digitalización	90% de digitalización
Tráfico en larga distancia	-861 millones de conferencias nacionales -142 millones de conferencias internacionales	-1,967 millones de conferencias nacionales -491 millones de conferencias internacionales

Fuente: Elaboración propia en base a Arturo Serrano Santoyo, *“Las telecomunicaciones en Latinoamérica: retos y perspectivas”*, Pearson Educación, México, 2000, pp. 62-63

Es importante resaltar que la infraestructura de la red federal de microondas que era usada en la telefonía de larga distancia, fue sustituida por la tecnología de red de fibra óptica; para 1999, Telmex contaba con más de 40 000 kilómetros de fibra óptica.⁵⁹⁰

Además de la tecnología, Telmex se planteó otros objetivos en función de un programa de productividad, el cual se fijó los siguientes objetivos:

- Satisfacer las demandas del usuario de más y mejores servicios telefónicos;
- Cumplir con los acuerdos en el título de concesión y demás metas propias de la empresa;
- Elevar los niveles de producción incrementando la productividad de la mano de obra;
- Crear una cultura empresarial de trabajo en equipo para lograr que el trabajador ofrezca un mejor servicio a los usuarios.⁵⁹¹

Luego del período que el gobierno le proporcionó a Telmex para modernizarse y sanear sus finanzas, en 1996 se otorgaron concesiones a otras compañías para que proporcionaran el servicio de telefonía de larga distancia, las cuales iniciaron operaciones en 1997; en este mismo año también se negociaron concesiones para los servicios locales. Esto por supuesto

⁵⁹⁰ Serrano, *op.cit.*, p. 63.

⁵⁹¹ Santos Corral, *op.cit.*, p. 142.

que dio inicio a una lucha entre compañías por acaparar el mercado mexicano de telecomunicaciones,⁵⁹² para estas fechas, Telmex se encontraba en las condiciones para hacer frente a la competencia.

Cuando en 1997 se abrió la competencia en el mercado de larga distancia nacional e internacional, siete empresas entraron en el mercado de larga distancia, con lo cual los usuarios pudieron preseleccionar los operadores en 60 ciudades. Entre los concesionarios destacaron grupos industriales y financieros mexicanos asociados con operadores de telecomunicaciones de Estados Unidos. A su entrada, estas empresas ganaron participación en el mercado acaparando un 50% de éste.⁵⁹³

Como consecuencia, en el primer año de apertura, Telmex perdió entre 30% y 35% de las líneas telefónicas, lo cual equivalía a 20% del tráfico total. Uno de los grandes competidores era Alestra, la cual había ganado 10% del mercado en un año. Sin embargo las circunstancias para la competencia no eran del todo sencillas, ya que estas compañías tuvieron que invertir en costosas campañas de publicidad y bajar sus tarifas, lo que por supuesto repercutió en sus ganancias. Por otro lado, estas empresas también tuvieron pérdidas al tener que pagarle a Telmex por el uso de sus redes para la interconexión,⁵⁹⁴ pues no olvidemos los privilegios que el gobierno le otorgó a Telmex en su privatización.

Para contrarrestar, Telmex lanzó una campaña publicitaria en contra de otro de sus principales rivales en ese entonces, la compañía norteamericana AT&T, al apoyarse de slogans nacionalistas en los que pretendía crear una identidad de Telmex con el país.⁵⁹⁵ Así, Telmex logró recuperar gran parte de su mercado al año siguiente, casi en 80%.⁵⁹⁶

Con Telmex en sus manos, Grupo Carso formó un complejo empresarial muy diversificado, con operaciones en los sectores financiero, comercial, industrial, telecomunicaciones e informática. Y al igual que otros grandes conglomerados, sus industrias operan con una fuerte integración vertical.⁵⁹⁷

3.4.5. La creación formal de Carso Global Telecom.

La entrada de las empresas estadounidenses *AT&T* y *MCI* (asociadas con Alfa y Banamex, respectivamente) resultado de la apertura de la telefonía mexicana a la competencia internacional y de la evolución mundial de los negocios de la comunicación con la llamada

⁵⁹² De la Garza Toledo, *op.cit.*, p. 196.

⁵⁹³ Mariscal, *op.cit.*, p. 17.

⁵⁹⁴ De la Garza Toledo, *op.cit.*, p.196.

⁵⁹⁵ Bravo, *op.cit.*, p. 8.

⁵⁹⁶ Mariscal, *op.cit.*, p. 17.

⁵⁹⁷ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas..... op.cit.*, p. 20.

“supercarretera de la información”, llevaron a Grupo Carso a reestructurar sus negocios, lo cual daría paso a la internacionalización de sus operaciones, a través de su IED. De esta manera, se forma Carso Global Telecom, que fungió como su División en comunicaciones y será la base de sus negocios globales en este campo.⁵⁹⁸

Carso Global Telecom nació como resultado de la escisión de Grupo Carso acordada en su asamblea general extraordinaria de accionistas el 30 de abril de 1996, con el objetivo de separar la titularidad de las acciones de Telmex y de otras empresas que se desarrollan en la industria de las telecomunicaciones. Con esta decisión todas las acciones de Telmex pasaron a ser propiedad de Carso Global Telecom.⁵⁹⁹

3.4.6. América Móvil.

Como parte de la evolución de las telecomunicaciones y su modernización, de manera paralela a la privatización de Telmex, los servicios de telefonía celular comenzaron a tener un gran auge en la década de los noventa.

Cuando se inició el mercado de telefonía móvil (1987), el país fue dividido en nueve regiones, a las que se les repartió dos licencias. Puesto que Telmex había iniciado negocios en este mercado, a través de su subsidiaria TELCEL, le fue otorgada una licencia en cada una de las regiones con la condición de que esta empresa no fuera la única proveedora del servicio.⁶⁰⁰

A medida que la telefonía móvil crecía y se expandía, empezó a existir una gran competencia en este mercado, por lo que el gobierno amplió el número de concesiones para diversos servicios de valor agregado y los mercados de equipo terminal.⁶⁰¹ Por supuesto que este auge en la telefonía celular representaba una oportunidad para Carso Global Telecom de tomar este negocio y expandirse.

El negocio de la telefonía móvil empezó a posicionarse en el mercado de las telecomunicaciones como uno de los más rentables, ya que a partir de 1998 la demanda en la telefonía fija empezó a disminuir, incluso su crecimiento llegó a estancarse; mientras tanto, la demanda en la telefonía móvil creció rápidamente y se convirtió en el centro de atención para las telecomunicaciones.⁶⁰² En este ambiente, Carso Global Telecom decide impulsar a Telcel, subsidiaria de Telmex, como la empresa principal en esta división del negocio, y también para hacer frente a su principal competidor, Telefónica España.

⁵⁹⁸ *Ibidem.*

⁵⁹⁹ Informe anual de la BMV (2008), p. 26.

⁶⁰⁰ Mariscal, *op.cit.*, p. 17.

⁶⁰¹ Serrano, *op.cit.*, p. 63.

⁶⁰² Mariscal, *op.cit.*, p. 41.

Para posicionarse como una de las empresas líderes en la telefonía móvil, Telcel adoptó sistemas novedosos para captar más clientes en la telefonía móvil. Con la incorporación del sistema de prepago en 1997 y del sistema “el que llama paga” dos años más tarde, Telcel pudo captar nuevos clientes de telefonía móvil.⁶⁰³ Esto le ayudó a insertarse exitosamente en el mercado local.

Puesto que la telefonía móvil empieza a crecer rápidamente y deja de ser un complemento de la telefonía fija, en el año 2000 Grupo Carso a través de Carso Global Telecom decide separar Telmex de Telcel para crear una nueva compañía, la cual se encargaría de la telefonía celular. De esta forma nace América Móvil a la cual Telmex le transmitió parte de su activo, pasivo y capital relacionado principalmente con el negocio inalámbrico y diversas inversiones internacionales. El propósito de esta separación fue crear dos compañías con distintas administraciones cada una enfocada a su negocio, con el objetivo de capitalizar de forma rápida y eficiente los retos y oportunidades que pudieran surgir en sus respectivos mercados. Dada esta escisión, los accionistas de Telmex recibieron de manera proporcional un número igual de acciones representativas del capital social de América Móvil.⁶⁰⁴

Es importante mencionar que América Móvil fue vista como una empresa con proyección internacional, ya que se ha convertido en el proveedor de servicios inalámbricos más grande de Latinoamérica y en uno de los diez más grandes del mundo cuyo negocio está conformado por la telefonía celular en México y en otros países.⁶⁰⁵

3.4.7. La internacionalización de Carso Global Telecom.

Con la creación de Carso Global Telecom como la compañía encargada de las telecomunicaciones, empezó una nueva etapa para Telmex, ya que una vez que se consolidó en México como la principal compañía en telecomunicaciones, continuó una etapa de internacionalización.

El control de la telefonía mexicana permitió al Grupo Carso expandir su presencia en los mercados financieros norteamericanos, lo cual le facilitó el acceso a un extraordinario volumen

⁶⁰³ Naciones Unidas – CEPAL, “ La inversión extranjera en América Latina y el Caribe” Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Chile, Mayo de 2006, p. 164, ver en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e.pdf> (Fecha de consulta: 18/09/2009).

⁶⁰⁴ Informe anual de la BMV(2008), p. 26.

⁶⁰⁵ *Idem*, p. 27.

de fondos, que además de permitirle financiar la expansión de Telmex, también le dio la oportunidad de realizar otras operaciones de compra.⁶⁰⁶

Esta etapa de internacionalización comenzó hacia la segunda mitad de la década de los noventa, para lo cual es importante tomar en cuenta que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte ya había entrado en vigor; sin embargo, en el tratado se excluyó el tema de las telecomunicaciones. Esto por supuesto le favoreció a Telmex ya que durante su internacionalización no tendría presiones sobre el marco regulatorio y de competencia⁶⁰⁷ a la hora de expandirse en otros países.

La internacionalización de Carso Global Telecom con Telmex comenzó en el mercado de Estados Unidos, ya que en 1997, Telmex y Sprint Corp hicieron una alianza estratégica teniendo como objetivo comercializar servicios de larga distancia en el mercado de Estados Unidos. Ambas empresas presentaron de manera conjunta, bajo el nombre de Telmex-Sprint Communications L.L.C. (TSC), el documento llamado "214 Applications" con la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos, en donde se solicitaba la autorización para entrar al mercado de larga distancia de este país.⁶⁰⁸

Esta situación provocó reacciones negativas por parte de *ATT* y *MCI*, ya que éstas se oponían a que se otorgara dicho permiso a *Telmex – Sprint* con el argumento de que Telmex debía bajar a estas compañías los costos de conexión en México.⁶⁰⁹

La petición de Telmex fue contestada por la Comisión Federal de Comunicaciones (CFC) de Estados Unidos, en la que efectivamente se otorgó el permiso, pero con algunas condiciones, tales como: reducción de tarifas con operadores estadounidenses, eliminar prácticas anticompetitivas contra los competidores de larga distancia en México y permitir la reventa de servicios internacionales a operadores de Estados Unidos en México.⁶¹⁰ Con esto, la empresa tuvo acceso a un mercado de 18 millones de México-norteamericanos en Estados Unidos, el cual reportaba ganancia de varios miles de millones de dólares anuales en larga distancia a esta compañía.⁶¹¹ Sin embargo, este hecho no niega que la entrada de Telmex al mercado norteamericano tuvo restricciones debido a las condiciones que la CFC le impuso desde un principio.

⁶⁰⁶ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 20.

⁶⁰⁷ Mariscal, *op.cit.*, p. 40.

⁶⁰⁸ Serrano, *op.cit.*, p. 102.

⁶⁰⁹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 20.

⁶¹⁰ Serrano, *op.cit.*, p. 102.

⁶¹¹ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 20.

Las constantes objeciones de los operadores de larga distancia de Estados Unidos, AT&T y MCI, principalmente, ante la CFC en donde argumentaban prácticas anticompetitivas por parte de Telmex,⁶¹² llevó a que la alianza entre la empresa mexicana y la estadounidense se rompiera. Sin embargo, el haber entrado en el mercado estadounidense le sirvió a Carso Global Telecom para realizar inversiones en Estados Unidos en telefonía inalámbrica y en sistemas de comunicación *on line* en Internet. Respecto a la primera inversión, la subsidiaria *Orient Star* de Carso Global compró 40% de *Mcom Wireless* en Brasil; al mismo tiempo la propia empresa Carso Global anunció en 1997 tomar el control de la compañía estadounidense de teléfonos celulares: *Kb/Tel*, anteriormente propiedad de Pulsar, por la cual pagó \$USD 22 millones. Respecto a la inversión en sistemas de comunicación, entre 1997 y 1998, Carso Global realizó una serie de compras del paquete accionario de *Prodigy Inc.*⁶¹³

Después del mercado estadounidense, Carso Global Telecom fijo la mirada en América Latina, ya que en 1998 realizó una operación conjuntamente con *France Telecom*. y con *SBC Communications* logrando comprar 49% de la Telefónica *Luca* de Guatemala (*Telgua*). Con esta compra, Telmex podría participar en los servicios de telefonía local y de larga distancia, así como en telefonía inalámbrica.⁶¹⁴

Más tarde en 2003, adquirió ENITEL de Nicaragua y la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador, EMBRATEL (operador de larga distancia en Brasil) y Net Servicios de Comunicaciones S.A., el mayor operador de TV cable en Brasil.⁶¹⁵

Asimismo, en 2004 Telmex compró los activos de AT&T en América Latina, la participación de la estadounidense MCI, en la de larga distancia brasileña EMBRATEL. También adquirió s Techtel y Metrored en Argentina, y la empresa Chilesat en Chile.⁶¹⁶

Además de las adquisiciones, entre 2003 y 2005 Telmex realizó una serie de inversiones en América Latina por aproximadamente unos USD 4,750 millones con lo cual Telmex logró obtener una presencia inmediata en varios mercados de telefonía fija, larga distancia y transmisión de datos en algunos mercados clave de América del Sur.⁶¹⁷

La internacionalización de Telmex iba por buen rumbo, pero para hacerla más productiva y dinámica, en diciembre de 2007 Carso Global Telecom decide crear Telmex Internacional a la cual se le transmitieron los activos, pasivos y capital contable de la mayoría de las

⁶¹² Serrano, *op.cit.*, p. 103.

⁶¹³ Garrido, *Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas.... op.cit.*, p. 20.

⁶¹⁴ *Ibidem*.

⁶¹⁵ Mariscal, *op.cit.*, p. 40.

⁶¹⁶ Naciones Unidas – CEPAL, “ La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”*op.cit.*, p. 165.

⁶¹⁷ *Ibidem*.

subsidiarias de Telmex en el extranjero, así como de las operaciones de la Sección Amarilla que la compañía manejaba. Una vez constituida, en junio de 2008 y de acuerdo a lo dispuesto en la asamblea general extraordinaria de accionistas de Telmex en la que se aprobó la escisión, se dio paso a la entrega de los títulos expedidos por Telmex Internacional. Esta subsidiaria de Carso Global Telecom se encargó entonces de las operaciones internacionales de las telecomunicaciones, que abarcan transmisión de voz, datos y video, acceso a internet y soluciones de telecomunicaciones integrales en Centro y Sudamérica a través de sus subsidiarias ubicadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Asimismo, Telmex Internacional también incluye servicios relacionados con directorios telefónicos o Sección Amarilla, en México, Argentina, Estados Unidos, y Perú.⁶¹⁸

Por su parte, Telmex la otra subsidiaria de Carso Global Telecom se quedó a cargo de las operaciones de servicios de telefonía fija, larga distancia, local y acceso a internet; asimismo, en México provee otros servicios de telecomunicaciones como servicios de conectividad, internet, servicios de localización y servicios de interconexión con otros proveedores.⁶¹⁹

Al 31 de diciembre de 2008, Carso Global Telecom, a través de Telmex, contaba con las siguientes subsidiarias:

Cuadro 19. Subsidiarias de Carso Global Telecom con Telmex al 31 de diciembre de 2008.

Compañía	Territorio de Jurisdicción	% de propiedad y voto de control	Giro
Empresas subsidiarias			
Integración de Servicios TMX, S.A. de C.V.	México	100%	Tenedora
Alquiladora de Casas, S.A. de C.V.	México	100%	Bienes raíces.
Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, S.A. de C.V.	México	100%	Bienes raíces.
Consortio Red Uno, S.A. de C.V.	México	100%	Servicios de integración de redes de telecomunicaciones y sistemas de información.
Teléfonos del Noroeste, S.A. de C.V.	México	100%	Concesionario de red pública de telefonía fija para el estado de Baja California Norte y para San Luis Río Colorado, en la región de Sonora.

⁶¹⁸ Informe anual de Carso Global Telecom. BMV (2008), p. 29.

⁶¹⁹ Ibídem.

Uninet, S.A. de C.V.	México	100%	Conectividad y acceso a Internet para Telmex y clientes corporativos.
TELMEX USA, L.L.C.	Delaware, EE.UU.	100%	Servicios de larga distancia, venta de tarjetas telefónicas prepagadas, recepción de pagos de líneas en México (gastos de instalación y renta mensual).
Empresas asociadas			
Grupo Televisa, S.A. de C.V.	México	45%	Servicios de Telemarketing en México y EE.UU.
2 Wire, Inc.	California, EE.UU.	13%	Equipo y servicios para redes de banda ancha.

Fuente: Informe anual de Carso Global Telecom., BMV (2008) p. 33.

A través de Telmex Internacional, Carso Global Telecom presenta las siguientes subsidiarias:

Cuadro 20. Subsidiarias de Carso Global Telecom con Telmex Internacional al 31 de diciembre de 2008.

Compañía	Territorio de Jurisdicción	% de propiedad y voto de control	Descripción de la compañía.
Subsidiarias			
Controladora de Servicios de Telecomunicaciones, S.A. de C.V.	México	100%	Tenedora
Anuncios de Directorios, S.A. de C.V.	México	100%	Directorios de páginas amarillas.
Sección Amarilla USA L.L.C.	EE.UU.	80%	Directorios de páginas amarillas en español.
Embratel Participacoes S.A.	Brasil	98.0%	Tenedora de servicios de larga distancia nacional e internacional, servicio local y servicios de datos.
Empresa Brasileira de Telecomunicacoes S.A.-EMBRATEL.	Brasil	97.2%	Servicios de larga distancia nacional e internacional, así como servicio local y de datos.
Star One	Brasil	77.8%	Servicios Satelitales.
PrimeSys Solucoes Empresariais S.A.	Brasil	97.2%	Integración de redes y "outsourcing".
Embratel TV SAT Telecomunicacoes Ltda.	Brasil	97.2%	Televisión directa al hogar (DTH) servicio de televisión satelital de paga.
Telmex do Brasil, Ltda	Brasil	98.0%	Telecomunicaciones e Internet inalámbrico.
Metrored Holdings S.R.L.	Argentina	95.7%	Tenedora de servicios de telecomunicaciones

			e internet inalámbrico.
Telmex Argentina S.A.	Argentina	96.4%	Servicios de telecomunicaciones.
Ertach S.A.	Argentina	96.8%	Acceso a Internet, datos y servicios de voz.
Telmex Chile Holding, S.A.	Chile	100%	Tenedora de servicios de larga distancia, acceso a Internet y datos.
Telmex Corp. S.A.	Chile	99.7%	Tenedora deservicios de larga distancia, acceso a Internet y datos.
Telmex TV S.A.	Chile	100%	Proveedor de televisión vía satélite y acceso a internet.
Telmex Colombia S.A.	Colombia	100%	Servicio de telecomunicaciones.
Superview Telecomunicaciones, S.A.	Colombia	99.6%	Servicios de televisión por.
Telmex Hogar, S.A.	Colombia	100%	Servicios de televisión por Cable y acceso a internet.
Network and Operation, S.A.	Colombia	100%	Servicios de televisión por Cable y acceso a internet.
The Now Operation, S.A.	Colombia	100%	Revista de programación de canales de televisión de paga.
Megacanales, S.A.	Colombia	100%	Contenidos de televisión.
Cablecaribe S.A.	Colombia	100%	Servicios de televisión por Cable e internet.
New Dinamic Company, S.A.	Colombia	100%	Servicios de televisión por Cable e Internet.
Telmex Perú S.A.	Perú	100%	Servicios de telecomunicaciones.
Ecuadortelecom, S.A.	Ecuador	100%	Servicios de transmisión de sonido, imágenes, datos u otros servicios de información por cable.

Fuente: Informe anual de Carso Global Telecom. BMV (2008), pp. 34-35.

Como podemos observar, la presencia de Carso Global Telecom. a través de sus dos subsidiarias abarca una gran parte del mercado de las telecomunicaciones (telefonía, acceso a internet, televisión por cable, etc) en varios países de América Latina. El porcentaje de propiedad y voto de control de Carso Global Telecom en las diversas empresas subsidiarias y asociadas es muy alto, prácticamente mantiene el control de estos mercados.

3.4.8. Internacionalización de América Móvil.

Ahora bien, luego de que en México, lo que antes era Telcel (ahora América Móvil) implementara importantes innovaciones en los sistemas de pago, lo cual le permitió capitalizar un enorme crecimiento en el mercado local (gracias al esquema de prepago en 1997 y al sistema “el que llama paga” en 1999) y tomar una sólida posición en el mercado nacional, la etapa siguiente fue la de la internacionalización. Ya bajo el nombre de América Móvil después de la escisión con Telmex, esta empresa comenzó una nueva etapa con aspectos muy favorables, ya que contaba con casi 2.000 millones de dólares para nuevas adquisiciones. Por otra parte, fue una de las primeras empresas en el desarrollo de nuevos instrumentos de financiamiento en el mercado de México, los llamados “certificados bursátiles”, que le permitieron reunir capital adicional para financiar un ambicioso plan de expansión internacional.⁶²⁰

Es importante mencionar que en junio de 2001, Carso Global Telecom realizó una nueva reestructuración corporativa; se trató de un proceso de escisión en el que se transfirió la totalidad de las acciones hechas por América Móvil (propiedad de CG Telecom) a una nueva empresa tenedora de acciones. Luego de que el Consejo de Administración aprobara esta escisión, se acordó que las acciones emitidas por América Móvil, pasarían a manos de una nueva sociedad denominada América Telecom, la cual sería la propietaria de las acciones de América Móvil.⁶²¹

De esta manera quedaron establecidas dos empresas públicas diferentes, con administraciones diferentes y con estrategias corporativas independientes, ambas enfocadas a las circunstancias de sus propios negocios. Cada compañía optó por una estrategia financiera de acuerdo a sus riesgos y rendimientos.⁶²²

Sin embargo, en enero de 2010 Carso Global Telecom presenció otro proceso de reestructuración cuando su Consejo de Administración fue informado de la intención de América Móvil de hacer una oferta pública de intercambio de las acciones representativas del capital social de Telecom y de las acciones representativas del capital social de Telmex Internacional. Luego de un proceso de negociaciones, en junio de 2010 América Móvil anunció ser propietaria 93.56% de las acciones representativas del capital social de Telmex Internacional y 99.44% de las acciones representativas del capital social de Telecom.⁶²³

⁶²⁰ Naciones Unidas – CEPAL, “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”*op.cit.*, p. 164.

⁶²¹ Informe anual de Carso Global Telecom., (BMV), (2008), p. 27. (Fecha de consulta: 5/08/2009).

⁶²² Informe anual de Carso Global Telecom., (BMV), (2009), p. 30. (Fecha de consulta: 14/07/2010).

⁶²³ *Idem.*, p. 31.

En la primera etapa de internacionalización, América Móvil buscó hacer alianzas estratégicas con otros operadores internacionales para poder adquirir la experiencia necesaria y diversificar el riesgo de su internacionalización. Asimismo, cabe destacar que desde el inicio de esta etapa, América Móvil fijó la mirada en América Latina como la región de destino para sus planes de expansión. De esta manera, en noviembre de 2000, América Móvil junto con Bell Canada Inc., y SBC Inc., formaron Telecom Américas. Una vez constituida la nueva empresa, entre 2000 y 2002 a través de una serie de operaciones adquirió cuatro compañías de telefonía inalámbrica en Brasil: Americel (con actividades en siete estados en las regiones centro-occidental y norte), Telet (Río Grande del Sur), Tess (Sao Paulo) y Algar Telecom Leste (Río de Janeiro y Espírito Santo). Por otra parte, la conformación de Telecom Américas representó una oportunidad para América Móvil para ingresar a la compañía Comunicación Celular S.A. (COMCEL) de Colombia, en la que Bell Canada tenía una importante participación.⁶²⁴

Puesto que Telecom Americas tuvo un periodo corto de existencia debido a las divergencias en las orientaciones estratégicas de los participantes, en 2002 América Móvil compró las participaciones de sus socios, con lo cual pudo reestructurar Telecom Americas y se orientó en el mercado de Brasil. Su expansión en este país comenzó con la adquisición de diversas empresas y licencias; entre estas se encuentran los activos de BellSouth en el país y las adquisiciones de nuevas participaciones en empresas en las que tenía intereses. Un año más tarde, América Móvil decidió integrar sus operaciones regionales en una sola marca: Claro. Después de invertir más de 5,000 millones de dólares, América Móvil se posicionó como una empresa sólida en el mercado brasileño con aproximadamente 17.4 millones de clientes y 22% del mercado nacional.⁶²⁵

La marca “Claro” opera a través de sus dos subsidiarias en Brasil: Claro S.A. y Americel. A su vez, América Móvil es titular de más de 99.97% de las acciones representativas del capital social de Claro S.A. y 99.38% de Americel. Al 31 de diciembre de 2008 la participación de la mexicana en este país ascendía a aproximadamente a 25.7%; al respecto hay que tomar en cuenta que Brasil es el mercado más grande de América Latina en cuanto al número de usuarios de celulares.⁶²⁶ Esta posición en Brasil fue muy significativa para poder llegar a otros mercados de la región.

Luego de la reestructuración de Telecom Américas, América Móvil se quedó con la operación de Colombia. Asimismo, adquirió otras empresas en el ramo de la telefonía para fusionarse con el nombre de COMCEL. América Móvil tiene una participación accionaria de

⁶²⁴ Naciones Unidas – CEPAL, “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”*op.cit.*, p. 164.

⁶²⁵ *Ibídem.*

⁶²⁶ Informe anual de América Móvil de la BMV (2008), p. 45. (Fecha de consulta: 29/09/2009).

cerca de 99.4% de esta subsidiaria, la cual cuenta con casi 27.4 millones de usuarios equivalentes a 67.4% en el mercado de las telecomunicaciones inalámbricas.⁶²⁷

Con el mercado de Brasil y Colombia, América Móvil comenzó su expansión en otros mercados al aprovechar las oportunidades que otros operadores ofrecían al verse en dificultades. Destaca el caso de la compra de la participación de France Telecom en la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (“CTE”),⁶²⁸ esta adquisición accionaria fue de 51%. Asimismo, adquirió 41.54% adicional del gobierno de este país. Dadas estas adquisiciones, al 31 de diciembre de 2008, América Móvil contaba con una participación accionaria 95.8% en CTE. Entre los servicios que ofrece la empresa mexicana destacan los servicios de telefonía fija, celular y otros servicios de telecomunicaciones. Con cerca de 800,000 usuarios, América Móvil tiene una participación del 81.8% en el mercado.⁶²⁹

Otra de las oportunidades que América Móvil aprovechó tuvo lugar en Perú, donde la compañía adquirió de manos de TIM Internacional N.V. (empresa perteneciente al grupo Telecom Italia) el 100% de las acciones representativas del capital social de América Móvil Perú, S.A.C. Bajo la marca de “Claro” esta empresa proporciona servicios de telefonía celular a 7.2 millones de personas, lo cual equivale a 38.9% del mercado celular en este país.⁶³⁰

En Argentina, América Móvil a través de AMX Argentina Holdings S.A. ofrece servicios PCS en todo el país por medio de su subsidiaria AMX Argentina, S.A. Al 31 de diciembre de 2008, contaba con 15.4 millones de usuarios, equivalentes a 35.2% en el mercado celular.⁶³¹

Otro mercado importante en el que América Móvil tiene participaciones es en Chile luego de la adquisición en 2005 de 100% de las acciones representativas del capital social de Claro Chile, compra hecha a Endesa Participadas, S.A. Al igual que en otros países, esta empresa ofrece servicios de telefonía celular con la marca “Claro”. Con aproximadamente 3.0 millones de usuarios, América Móvil participa con 18.9% aproximadamente en este mercado.⁶³²

Por otra parte, en 2005 América Móvil entra al mercado de telefonía celular en Paraguay luego de adquirir 100% de las acciones representativas del capital social de AMX Paraguay, S.A. (“AMX” Paraguay), vendidas por Hutchinson Telecom. Con la marca “Claro” AMX Paraguay ofrece servicios celulares en todo el país. Con cerca de 400,000 usuarios, América

⁶²⁷ *Ibid.*, p. 53.

⁶²⁸ Naciones Unidas – CEPAL, “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”*op.cit.*, p. 165.

⁶²⁹ Informe anual de América Móvil (2008) de la BMV, p. 56.

⁶³⁰ *Ibid.*, p. 55.

⁶³¹ *Ibid.*, p. 50.

⁶³² *Ibid.*, p. 51.

Móvil es uno de los operadores principales en este país, participación equivalente a casi 8.2% en el mercado de las telecomunicaciones inalámbricas.⁶³³

Por otra parte, en Uruguay, América Móvil ofrece servicios de telefonía celular a través de AM Gireless Uruguay, empresa que para el 31 de diciembre de 2008 contaba con aproximadamente 800,000 clientes lo cual representa 22.7% en el mercado de este país. Asimismo, en la región andina la empresa mexicana opera en Ecuador a través de su subsidiaria llamada Consocio Ecuatoriano de Telecomunicaciones, S.A. (“Conecel”) empresa que presta servicios de telecomunicación inalámbrica. Con 8.3 millones de usuarios, esta empresa participa en casi el 70.7% en el mercado de telefonía celular.⁶³⁴

Otros de los países en los que participa América Móvil en la región de Centroamérica es Guatemala con su subsidiaria Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. (“Telgua”) en la que la mexicana tiene una participación accionaria de 99.3% en el capital social de esta empresa. Además del servicio de telefonía celular, esta empresa también opera servicios de acceso a internet, televisión por cable, mensajes electrónicos personalizados, transmisión de datos y demás servicios. América Móvil posee 99.3% del capital social de esta compañía guatemalteca, la cual cuenta con 1.1 millones de usuarios equivalentes a 92.2% de este mercado.⁶³⁵

En Nicaragua, la empresa mexicana compró en 2003 una participación accionaria de 49% de Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones, S.A. (Enitel) y un año más tarde, adquirió 50.03% de esta empresa, la cual ofrece servicios de telefonía fija y celular, entre otros servicios en todo el país. Para diciembre de 2008 Enitel tenía aproximadamente 2.1 millones de usuarios celulares, lo cual significaba 69% en el mercado de telefonía celular.⁶³⁶

América Móvil también incursionó en los mercados de Honduras y Panamá; respecto al primer país, después de la adquisición de 50.3% de Enitel, la empresa mexicana se vio obligada a comprar la totalidad de las acciones representativas del capital social de Megatel de Honduras, S.A. de C.V., que actualmente se denomina Servicios de Comunicaciones de Honduras, S.A. de C.V., (“Sercom de Honduras”). Con la marca “Claro” esta empresa ofrece servicios celulares y otros servicios de telecomunicaciones en todo el país, cuenta con 1.4 millones de usuarios, lo cual representa 25% en el mercado celular de este país. Por su parte, en Panamá América Móvil cuenta con Claro Panamá, S.A. (“Claro Panamá”), subsidiaria de la

⁶³³ *Ibid.*, p. 52.

⁶³⁴ *Ibid.*, pp. 52 y 54.

⁶³⁵ *Ibid.*, p. 57.

⁶³⁶ *Ibid.*, p. 57.

empresa mexicana, la cual obtuvo una licencia para proporcionar servicios móviles de voz, datos y video en todo el país durante 20 años.⁶³⁷

Otra de las regiones de Latinoamérica en la que tiene presencia América Móvil es en el Caribe. Por ejemplo, en República Dominicana, la compañía mexicana compró por parte de Versión Communications, Inc., 100% de las acciones representativas del capital social de Compañía Dominicana de Teléfonos, C. (“Codetel”). Bajo las marcas de “Codetel” y “Claro”, esta empresa ofrece servicios de telefonía de línea fija y celular en todo el país.

Jamaica es otro país donde la compañía mexicana tiene actividad luego de adquirir la participación accionaria 9.4% en Oceanic Digital Jamaica Limited (“Oceanic”). También cabe destacar el caso de Puerto Rico, país en donde América Móvil adquirió 100% de las acciones representativas del capital social de Telecomunicaciones de Puerto Rico, Inc. (“Telpri”), la cual ofrece servicios de telefonía de línea fija con la marca “Puerto Rico Telephone” (PRT) y servicios de telefonía celular con la marca “Claro”.⁶³⁸

Es importante mencionar que su internacionalización no se limitó a América Latina, América Móvil también tiene participación en Estados Unidos ya que desde 1999 la empresa mexicana adquirió una participación accionaria 98.2% de TracFone Wireless Inc., (“TracFone”), la cual vende y distribuye servicios prepagados, así como aparatos de teléfono celulares en Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Norteamericanas.⁶³⁹

El siguiente cuadro muestra las subsidiarias de América Móvil, su porcentaje de participación accionaria en las mismas y el giro de cada empresa.

Cuadro 21. Subsidiarias de América Móvil.

Subsidiaria	País	Participación accionaria	Giro
Sercotel, S.A. de C.V.	México	100%	Controladora
AMX Argentina, S.A.	Argentina	100%	Celular
Americel, S.A.	Brasil	99.4%	Celular
Claro S.A.	Brasil	99.9%	Celular
Claro Chile, S.A.	Chile	100%	Celular
Comunicación Celular S.A. (Comcel)	Colombia	99.4%	Celular
TracFone Wireless, Inc.	EUA	98.2%	Celular
Consocio Ecuatoriano de	Ecuador	100%	Celular

⁶³⁷ *Ibid.*, p. 58.

⁶³⁸ *Ibid.*, pp. 59-61.

⁶³⁹ *Ibid.*, p. 58.

Telecomunicaciones, S.A. (Concel)			
Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador, S.A. de C.V. (CTE)	El Salvador	95.8%	Fijo
CTE Telecom. Personal S.A. de C.V.	El Salvador	95.8%	Celular
Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. (Telgua)	Guatemala	99.2%	Celular/Fijo
Servicios de Comunicaciones de Honduras, S.A. de C.V.	Honduras	100%	Celular
Oceanic Digital Jamaica Limited.	Jamaica	99.4%	Celular
Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones, S.A. (ENTEL)	Nicaragua	99.5%	Celular/Fijo
Cablenet, S.A.	Nicaragua	100%	TV por cable
Estaciones Terrestres de Satélite, S.A. (ESTESA)	Nicaragua	100%	TV por cable
Radiomóvil Dipsa, S.A. de C.V. (Telcel)	México	100%	Celular
Claro Panamá, S.A.*	Panamá	99.6%	Celular
AMX Paraguay, S.A.	Paraguay	100%	Celular
América Móvil Perú, S.A.C.	Perú	100%	Celular
Puerto Rico Telephone Company, Inc	Puerto Rico	100%	Celular/Fijo
PRT Larga Distancia, Inc.	Puerto Rico	100%	Celular/Fijo
AM Wireless Uruguay, S.A.	Uruguay	100%	Celular
AMX Tenedora, S.A. de C.V.	México	100%	Controladora
Compañía Dominicana de Teléfonos, C por A. (Codetel)	República Dominicana	100%	Celular/Fijo

* El 22 de julio de 2009, Sercotel retiró su participación accionaria directa en Claro Panamá. Sin embargo, entre dicha fecha y el 31 de diciembre de 2009, Comcel adquirió una participación accionaria del 73.1% en Claro Panamá. El restante 26.9% de las acciones de Claro Panamá pertenecen a Telcel. Como resultado de ello, la participación accionaria de la Compañía en Claro Panamá disminuyó del 100% al 99.6%.

Fuente: Informe Anual de América Móvil (BMV) 2009, p. 25. (Fecha de consulta: 14/07/2010).

Si bien es cierto que la internacionalización de América Móvil ha sido un éxito, también lo es que la empresa mexicana, como en toda economía de mercado, ha tenido que enfrentar a

grandes empresas en el ramo de las telecomunicaciones que son la competencia y que representan una amenaza para su expansión.

Sin duda, la compañía que es su mayor rival en América Latina, es la española “Telefónica”, sin embargo hay otras empresas que aunque en menor medida, representan una amenaza para la mexicana. En el siguiente cuadro podemos observar las empresas de la competencia.

Cuadro 22. Empresas de la competencia para América Móvil.

País	Subsidiaria de América Móvil	Empresas competidoras
Brasil	Claro Participaciones	-Vivo (coinvertión entre Telefónica Móviles y Telecom Portugal) -Telecom Italia Mobile (“TIM”) -Oi -Brasil Telecom -CTBC -Sercomtel
Argentina	AMX Argentina	-Telecom Personal (subsidiaria de Telecom Argentina, controlada por Telecom Italia) -Movistar (subsidiaria de Telefónica Móviles)
Chile	Claro Chile	-Entel -Movistar
Paraguay	AMX Paraguay	-Telecel (Millicom Internacional) -Núcleo (subsidiaria de Personal, operador de comunicaciones inalámbricas de Telecom Argentina) -Hola Paraguay (KDDI Corporation)
Uruguay	AM Gíreles Uruguay	-Movistar -Ancel (empresa controlada por el gobierno de Uruguay)
Colombia	Comcel	-Telefónica Móviles -Colombia Móvil
Perú	América Móvil Perú	-Movistar
El Salvador	Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE)	-Telemóvil (Millicom Internacional) -Telefónica de El Salvador (filial de Telefónica Móviles) -Digicel (perteneciente a un consorcio de inversionistas internacionales) -Intelfon
Guatemala	Telgua	-Millicom (Tigo) -Telefónica Móviles (Movistar)
Nicaragua	Enitel	-Telefónica Móviles (Movistar)
Honduras	Sercom Honduras	-Celtel (filial de Millicom Internacional) -Digicel
Panamá	Claro Panamá	-Telefónica Móviles (Movistar) -Cable & Wireless -Digicel
República Dominicana	Codetel	-France Telecom (Orange) -Tricom
Jamaica	Oceanic	-Digicel -Cable & Wireless Jamaica

Fuente: Informe anual (América Móvil) de la BMV (2008), pp. 45-61.

Como podemos observar, América Móvil se ha convertido en líder de servicios inalámbricos en América Latina ya que mantiene una fuerte presencia en dichos mercados, sobre todo con la marca Claro. Sin embargo, aun debe enfrentar a su principal rival, Telefónica, ya que poco a poco ha ganado mercado en esta región, lo cual representa una amenaza para América Móvil.

En efecto, Telefónica tiene a su favor las siguientes condiciones: mantiene un interés estratégico en América Latina y una presencia importante en dicha región, además, por su tamaño, es la cuarta empresa de telecomunicaciones más grande del mundo, lo cual, puede ser una gran oportunidad para entrar con mayor fuerza al mercado de México.⁶⁴⁰

3.4.9. Las empresas de Carso en las telecomunicaciones; de las transnacionales más importantes del mundo.

Al igual que los dos casos de estudio anteriores, Carso Global Telecom es considerada una de las empresas transnacionales más importantes del mundo y de Latinoamérica, ya que su giro, el de las telecomunicaciones ha crecido estrepitosamente en la última década y es uno de los negocios más rentables actualmente.

El éxito de las empresas de Carlos Slim es conocido en el mundo de los negocios, ya que la UNCTAD las ubica dentro de la categoría de las principales empresas transnacionales de países en desarrollo, sin embargo mucho de este éxito a dependido de varios factores que directa o indirectamente han ayudado a que estas compañías adquieran dicho estatus.

Vale la pena mencionar que aunque América Móvil y Telmex operan como empresas independientes, ambas provienen del Grupo Carso, el cual ha incrementado su riqueza, sus actividades comerciales y financieras gracias a factores como la crisis económica, el debilitamiento del Estado, las concesiones desde el poder, así como la inversión en infraestructura; pero sobre todo, gracias a la desregulación, el auge y la dinámica de las telecomunicaciones a nivel mundial.⁶⁴¹

Si bien es cierto que el negocio de las telecomunicaciones llevó a la internacionalización del Grupo Carso, es importante recordar que luego de la crisis de 1982 en México que llevó a la reestructuración de la deuda externa, la nacionalización de la banca, la precariedad de las finanzas públicas, así como la caída internacional de los precios del petróleo, uno de los

⁶⁴⁰ Francisco Vidal Bonifaz. "El gobierno reparte el pastel del mercado convergente" [en línea]. En: *La Rueda de la Fortuna*. 20 de mayo de 2009. Bitácora <ruedadelafortuna.wordpress.com> en el servidor <www.wordpress.com>. (Fecha de consulta: 15 de julio de 2010).

⁶⁴¹ Bravo, *op.cit.*, p. 6.

grupos empresariales en México que se dedicó a invertir fue el Grupo Carso,⁶⁴² razón por la cual en los momentos de crisis este grupo no se vio afectado en el mismo grado que los demás.

Grupo Carso utilizó una estrategia financiera la cual consistió en adquirir diversas empresas a un precio bajo, para después recapitalizarlas y hacerlas rentables; algunas las conservó y las hizo parte del grupo y otras las vendió a un precio más alto, una vez saneadas sus finanzas,⁶⁴³ de esta forma, la fortuna del grupo creció a ritmos espectaculares.

Sin embargo, el detonante para que el Grupo Carso formara parte del proyecto de modernización que el gobierno se planteó y por lo tanto, entrara a los mercados internacionales fue la compra de Telmex, ya que gracias a esta compra y a las concesiones que el gobierno le otorgó en materia de telecomunicaciones, Carso Global Telecom y sus subsidiarias forman un monopolio tanto en México como en otros países de América Latina.

Asimismo, gran parte del éxito que han tenido las empresas de Carso en materia de telecomunicaciones se debe al número de reestructuraciones por las que ha pasado, pues recordemos que desde que Telmex fue privatizada y vendida a Carso, esta se transformó en un monopolio de las telecomunicaciones en el país. Puesto que se proyectaba como una transnacional, Carso creó Carso Global Telecom como la compañía que se encargó del negocio de las telecomunicaciones; a su vez, se creó Telmex Internacional como la subsidiaria que se encargaría del negocio en el plano internacional y en el plano nacional. Paralelamente a este proceso, Carso separó de Telmex el negocio de la telefonía celular, creando América Móvil, la cual también vivió un proceso de reestructuración cuando Carso Global Telecom. decidió transmitir la totalidad de las acciones de América Móvil a una nueva empresa tenedora de acciones llamada América Telecom. Todas estas reestructuraciones las ha llevado a cabo pensando en la vanguardia en el campo de las telecomunicaciones, así como para hacerle frente a la competencia.

Carso sabe que actualmente son más compañías las que han entrado en la competencia de las telecomunicaciones, y sobre todo del servicio de cuádruple play, es decir, la reunión bajo un mismo proveedor de los servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión de paga. Esta competencia tiene lugar en México y el resto de América Latina, y no sólo la española Telefónica es su rival en esta batalla, también hay posibilidades que entre a la competencia regional la francesa Vivendi, la cual, pretende aliarse con Televisa para ofrecer servicios de

⁶⁴² *Ibid.*, p. 8.

⁶⁴³ *Ibidem.*

telefonía celular en México.⁶⁴⁴ Esta convergencia regional orilló a Carso a emprender una nueva reestructuración, ya que en junio de 2010 América Móvil se apropió 93.56% de las acciones representativas del capital social de Telmex Internacional y 99.44% de las acciones representativas del capital social de Telecom. Esta reestructuración responde a los cambios de competencia regional que se están viviendo actualmente.

Cabe mencionar que, a diferencia de su mayor rival, Telefónica, Carso no ha podido ingresar a mercados de países desarrollados y es que en Estados Unidos ofrece sus servicios que se dirigen a la población de habla hispana. Así que su expansión a mercados desarrollados puede ser un nuevo reto para este monopolio mexicano.

⁶⁴⁴ Vidal Bonifaz, Francisco. "Un nuevo capítulo en la batalla por el control de la convergencia: Telmex se une a Telcel" [en línea]. En: *La Rueda de la Fortuna*. 14 de enero de 2010. Bitácora <ruedadelafortuna.wordpress.com> en el servidor <www.wordpress.com>. (Fecha de consulta: 15 de julio de 2010).

4. CONCLUSIONES GENERALES DE LAS TRES EMPRESAS TRANSNACIONALES EXAMINADAS.

Definida como una organización económica compleja que se adjudica la propiedad (o parte de la propiedad) de una o varias empresas en países extranjeros a las que se les denomina filiales, la Empresa Transnacional se presenta ante nosotros como uno de los principales agentes del actual proceso de globalización (caracterizado por una intensificación de relaciones a escala mundial y de diversos procesos políticos, económicos, cultural es y geográficos que convergen bajo la lógica del capitalismo a escala mundial).

Las Empresas Transnacionales han encontrado en la Inversión Extranjera Directa (control directo del funcionamiento administrativo y gestión de sus filiales) e Indirecta (inversión de portafolio) los vehículos adecuados para llegar a más partes del mundo y ganar presencia en los mercados; asimismo, han sido el medio idóneo para que muchas empresas logren controlar a otras en el extranjero a fin de integrar las políticas de precios y producción a sus propios planes.

Entre las estrategias de internacionalización que estos agentes han seguido en su intento por conquistar los mercados mundiales podemos encontrar el manejo de filiales, la creación de redes, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, subcontrataciones, así como la colocación de acciones y otros valores en los mercados financieros.

La internacionalización y el grado de expansión que han logrado las empresas transnacionales, las ha llevado a convertirse en un ente complejo que detenta un gran poder a nivel mundial, ya que disponen de grandes cantidades de dinero para poder moverse en todos los ámbitos, gozan de las tecnologías más modernas y de sistemas de producción más integrados. Asimismo, su poder económico, político, social y cultural les ha permitido fijar precios, orientar la innovación tecnológica y la investigación, regular las condiciones laborales, influir en el sistema monetario internacional, alterar los patrones y necesidades de consumo, desestabilizar gobiernos, agotar grandes cantidades de recursos, ocasionar tensiones internacionales, orientar los créditos, controlar el acceso a la información y a los recursos naturales e influir en las políticas públicas de los países, sus gobiernos y dirigentes.

El poder e influencia de las transnacionales ha llegado a un grado de preocupación para el mismo Estado, es por esto que han existido esfuerzos por parte de muchos gobiernos (sobre todo los países en desarrollo) por adoptar una legislación adecuada en donde se regule a las transnacionales.

La relevancia que han adquirido las empresas transnacionales no sólo se ha plasmado en foros a nivel nacional, multilateral e internacional; no sólo ha sido materia de discusión para gobiernos, dirigentes y otras empresas, también han sido parte de las discusiones teóricas que ha formulado la academia como objeto de estudio de las ciencias sociales, ya que han sido varios los estudiosos que han tratado de explicar su comportamiento a través de diversas teorías (Teoría de la Firma, Teoría del Ciclo del Producto, Teoría de la Internalización, Paradigma Ecléctico, Estructuralismo de América Latina y la Teoría de la Dependencia) que no solo han revelado la importancia de dichas empresas, sino también su expansión a los mercados globales.

Las empresas transnacionales no han sido exclusivas de los países desarrollados, ya que en un clima internacional en donde la globalización ha permitido toda forma de creación de dinero, se ha venido desarrollando un fenómeno en las últimas décadas; se trata de empresas provenientes de países en desarrollo que han emprendido el camino de la internacionalización y se han convertido en transnacionales.

La expansión de las transnacionales de países en desarrollo comenzó en la década de los 60, gracias al desarrollo industrial y a la transformación estructural de actividades tradicionales en actividades modernas en el ámbito internacional. Asimismo, la llegada de IED a los países en desarrollo en forma de recursos humanos, técnicos y financieros para las actividades productivas a lo largo de la década de los 70 y que continuó, fue otro factor que influyó en la formación de estas empresas.

Las transnacionales de países en desarrollo poseen sus características propias, así como sus consecuencias para el país emisor. La parte negativa de este fenómeno para el país emisor se puede traducir en desplazamiento de empleos, en que no exista una transferencia de tecnología, de técnicas organizativas, comerciales, gerenciales, etc., que pudieran influir en el desarrollo del país. Las consecuencias positivas las podríamos ver reflejadas en una mayor competitividad en sus actividades de comercio exterior, la formación de alianzas estratégicas y el fortalecimiento de la planta industrial del país.

Las empresas mexicanas como Grupo Vitro, Grupo Cemex y Grupo Carso forman parte de las empresas transnacionales de países en desarrollo. Dicho status lo han conseguido gracias a las condiciones internacionales y nacionales dadas en la década de los 80, por lo tanto que ayudaron de forma directa o indirecta a conseguir su internacionalización.

La década de los ochenta se caracterizó por la gran crisis económica internacional que se expresó en diferentes campos como la crisis del comercio, del sistema monetario y

financiero internacional, crisis energética, alimentaria y ecológica, de valores socio-culturales, la cual significó una etapa de reestructuración para el sistema capitalista en general, ya que su magnitud que implicó entre muchos aspectos, una recesión económica mundial muy severa (procedente de devaluaciones, del aumento continuo de las tasas de interés, de una reiterada inflación, fuga de capitales, de la caída de los precios de las materia primas, de las crisis del petróleo, etc) llevó a muchos países a adoptar diferentes políticas que sanaran urgentemente su economía y a continuar con la doctrina liberal del sistema capitalista.

México fue uno de los países en desarrollo que sufrieron gravemente la crisis internacional de los ochenta, situación que llevo al país realizar una serie de ajustes estructurales (algunos bajo la supervisión del FMI) en vista del gran endeudamiento externo con la banca internacional y con el objetivo de controlar la inflación, la devaluación de la moneda nacional, la deuda externa, el déficit gubernamental, desequilibrio comercial y financiero con el exterior, la deuda interna, etc,. Este fue el comienzo de un ciclo de reformas estructurales que el gobierno emprendió en su política económica y que tuvo consecuencias para los diversos actores del país.

La clase trabajadora fue la más afectada por las reformas estructurales que el gobierno aplicó, ya que se redujo el salario, aumentó el precio de los artículos básicos y se eliminaron subsidios a industrias consideradas no estratégicas, entre otras. En cambio, la clase empresarial fue la mas beneficiada de este proceso, al ser considerada por el FMI y por el gobierno de México prioritaria para el desarrollo de la economía, por lo que se decretó la protección a empresas privadas contra los riesgos cambiarios.

Una de las reformas que más favorecieron a la clase empresarial (nacional y extranjera) fue el Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) por el cual se vendían dólares subsidiados a empresas endeudadas con el fin de aligerar sus pasivos en moneda extranjera. Además de este fideicomiso, los grandes grupos económicos recibieron continuos subsidios del gobierno, ya que se consideraron prioritarios y estratégicos para la modernización del país, lo cual sirvió para muchos grupos económicos, entre estos Grupo Vitro, Grupo Carso y Grupo Cemex, a emprender su camino a la internacionalización.

Las empresas mexicanas iniciaron su camino a la internacionalización en la década de los ochenta, luego de un ciclo de crisis, de la búsqueda de nichos de mercado y de expansión a otros mercados; pero este proceso alcanza su auge en la década de los noventa en un clima de apertura y desregulación de la economía.

Entre las estrategias de internacionalización que muchas empresas llevaron cabo destaca la realización de alianzas estratégicas con capital extranjero, la Inversión Extranjera Directa, la reorganización empresarial en las formas de integración productiva y la orientación de la producción a los mercados externos.

Grupo Vitro forma parte de los grandes conglomerados del país que se convirtieron en empresas transnacionales y que ha incursionado en el sector manufacturero, cuya estructura oligopólica, productiva y financiera le ha proporcionado grandes beneficios. Durante la globalización de los mercados financieros en los ochenta, Grupo Vitro ideó un plan de reestructuración basándose en la centralización de capital a través de grandes flujos de capital en forma dineraria y patrimonial.

Vitro fue uno de los grupos empresariales que más se beneficiaron de las reformas estructurales que el gobierno emprendió, gracias a esto, se perfiló entre las empresas que lograron insertarse en el mercado internacional. A través de una gran inversión productiva reflejada en sus divisiones de trabajo (División Envases Norteamérica, Vidrio Plano, Enseres Domésticos, Vitrocristal, Vitro Química, Fibras y Minería, y Bienes de Capital), esta empresa ha logrado insertarse en el mercado de Estados Unidos y en América Latina.

La estrategia de Vitro ha sido mantenerse en la competencia por medio de altos estándares de calidad y el uso de tecnología de punta, con lo cual se inserta en un mercado diversificado y también diversifica los riesgos. A pesar de sus tropiezos con Anchor Glass, Vitro ha logrado superar sus crisis y su proceso de internacionalización ha sido constante, ya que ha puesto atención al mercado suramericano y europeo. Sin embargo, el costo para el país ha sido alto, pues recordemos los rescates (FICORCA, FOBAPROA y Derivados) del gobierno para que esta empresa no quebrara.

Cemex es otra empresa mexicana de carácter global cuyo negocio está orientado a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clinker. La internacionalización de Cemex formó parte del plan de modernización del país, para lo cual esta empresa ya contaba importantes ventajas competitivas que más tarde le permitirían convertirse en empresa transnacional.

Si bien es cierto que Cemex se benefició de las reformas estructurales durante la década de los ochenta cuando el país atravesó por un ciclo de crisis, también lo es que a Cemex no le afectó en gran medida la crisis, ya que antes de que esta ocurriera, ya era una empresa fuerte y estable, y su fortaleza la ha sabido preservar la familia Zambrano.

Cemex recibió ayuda del gobierno mexicano a través de políticas sectoriales, como los programas de expansión de carreteras y puentes que favorecieron al mercado de los productores de cemento y de empresas constructoras. Esto sirvió de base para lanzarse al mercado internacional posteriormente.

A partir de una estrategia de operar con apego a procesos productivos de alta tecnología, la integración vertical, grandes capacidades gerenciales y de gestión, de la compra y reestructuración de empresas cementeras para hacerlas competitivas y rentables, de una importante IED en el extranjero, Cemex se convirtió en una auténtica empresa transnacional, cuya presencia y liderazgo lo podemos ver en el mercado nacional, en el mercado de Estados Unidos, América Latina, Europa, Asia, África y Medio Oriente.

Cemex es una empresa global mexicana que sigue trastocando fronteras, sólida y que posee una cultura empresarial propia, lo cual le ha garantizado la entrada a muchos mercados en todo el mundo.

Carso Global Telecom, que forma parte del Grupo Carso – uno de los grupos económico del país que más se beneficiaron con el cambio estructural del país y con el modelo de modernización y apertura al exterior – forma parte de los llamados campeones nacionales. Es el principal proveedor a nivel nacional de telefonía fija, de larga distancia, local y otros servicios relacionados con las telecomunicaciones. Asimismo, a través de su subsidiaria Telmex Internacional, los servicios de telecomunicaciones se extienden en varios países de América Latina y Estados Unidos.

Al hablar de Carso Global Telecom tenemos que remitirnos al hecho de que esta empresa nació de un proceso de reestructuración llevado con la intención de formar una sola empresa que se ocupara del negocio de telecomunicaciones; como sabemos, el Grupo Carso es uno de los conglomerados más importantes de nuestro país, una empresa transnacional cuya presencia se extiende a Estados Unidos y América Latina cuya fortaleza se debe en gran parte a Telmex. Y si existe una característica en las empresas de Carlos Slim en materia de telecomunicaciones, son las continuas reestructuraciones, siempre pensando en el desarrollo y vanguardia de la empresa.

El cambio de modelo económico que experimentó el país en la década de los noventa y que perfiló a muchas empresas a salir al mercado internacional, les dio un gran apoyo para formar parte del discurso modernizador del Estado, implicó entre muchas reformas, la privatización de empresas públicas para activar el aparato productivo y hacerlo competitivo. Telmex formó parte de esta estrategia gubernamental. Convencido de que hacía falta un

impulso al servicio de las telecomunicaciones y de que la iniciativa privada podría reactivar este sector e inyectarle capital, en septiembre de 1989 el gobierno de Carlos Salinas de Gortari vende Telmex al Grupo Carso.

Bajo el poder de Carso, Telmex se convirtió en un auténtico monopolio de las telecomunicaciones en el país que pronto se expandió a otros mercados a través de Carso Global Telecom., empresa que pronto incursionó en el mercado de la telefonía celular con América Móvil. La expansión de este conglomerado no podía tener mejor maestro que el propio Grupo Carso, el cual tenía por nombre Carlos y se apellidaba Slim. Su estrategia de internacionalización se basó en la adquisición de empresas de la competencia, en explotar al máximo los privilegios que gozaba como monopolio en las telecomunicaciones, la presencia en los mercados financieros, situación que le ha permitido posicionarse como una empresa líder en este sector en México, partes de Estados Unidos y en América Latina.

Comprobación de Hipótesis.

La primer hipótesis que formulé en el presente trabajo era de que las causas internas que tienen que ver con las reformas económicas que el país implementó en la década de los ochenta y principios de la década de los noventa, fueron en respuesta a causas externas de un modelo internacional de corte liberal, en donde las fuerzas del mercado eran determinantes para las relaciones económicas entre los países. En efecto, conocida como la década perdida, los ochenta significó una crisis financiera global. Esta crisis generalizada tuvo su gestión una década anterior en donde había un alto grado de volatilidad en las tasas de interés, altos índices de inflación, así como una gran inestabilidad de los tipos de cambio. Aunado a lo anterior, el abandono de la convertibilidad oro – dólar por el gobierno de Estados Unidos, provocó el derrumbe del sistema internacional nacido en Bretton Woods.

La inestabilidad económica que se vivía trastocó fronteras rápidamente y ésta se hizo global. Sin embargo, algunos países industrializados (como Estados Unidos, principalmente) encontraron en sus bancos el medio ideal para rentabilizar al conjunto del capital, así como una herramienta para extraer excedente económico. El capital privado de los bancos pronto comenzó a fluir y a inundar a los mercados financieros de créditos, situación que también llegó a los países en desarrollo.

Sin embargo, muchos países no contaron con que las tasas de interés reales se convirtieron en negativas; por otra parte, el pago de la deuda externa se convirtió en un instrumento con fines especulativos, los gobiernos hicieron mal uso del crédito, etc. Los niveles de endeudamiento de los países en desarrollo era ya insostenible entrada la década de los ochenta, ya que estos presentaban altos índices inflacionarios, desequilibrios en las balanzas

de pagos y una alza en los tipos de interés. El crédito internacional comenzó a escasear y finalmente, cuando se estaba al borde de un crack financiero internacional, en 1982 México se declaró incapaz para pagar los intereses de su deuda. Este acontecimiento tuvo un efecto dominó, pues varios países (América Latina, principalmente) también se declararon insolventes, en quiebra.

La situación de quiebra de los países en desarrollo alertó a los acreedores, por lo que inmediatamente los gobiernos del grupo de los siete (encabezado por Estados Unidos), algunos de los bancos prestamistas y los organismos financieros internacionales trazaron un plan para que los países deudores pudieran hacer frente a su deuda. Este plan consistió en que el FMI funcionara como el prestamista internacional de última instancia; éste organismo se encargaría de coordinar a los bancos acreedores en las negociaciones con cada país deudor. Para que el FMI funcionara como aval para los países deudores, éstos se tuvieron que someter a un programa de ajustes que éste organismo diseñó.

A través de las llamadas Cartas de Intención, el delineamiento y supervisión de las políticas económicas de los países deudores quedó en manos del FMI. México llevó a cabo una serie de reformas estructurales para cumplir con los lineamientos de éste organismo. Las reformas estructurales que México emprendió se vieron reflejadas en programas antiinflacionarios recesivos que congelaron la economía, que buscaron elevar la rentabilidad del capital, procuraron la reducción de la demanda vía la disminución de salarios reales, de importaciones por medio de la devaluación, del déficit gubernamental, etc. Con esto, México quedó anclado a los planes fondomonetaristas y la doctrina liberal enraizada en la política económica del país.

La segunda hipótesis que planteé en la que propongo que con el ambiente interno y externo imperante, surgirían en México grandes empresas industriales privadas nacionales como Grupo Cemex, Grupo Vitro y Grupo Carso, que en su afán por internacionalizarse, ganar mercados y presencia en mercados globales, van a desarrollar diversas estrategias para posicionarse como líderes en el mercado interno y van a internacionalizarse ganando presencia en mercado globales. Efectivamente, en el momento coyuntural por el que México pasaba en la década de los ochenta, que como ya vimos, provocó una serie de ajustes en la economía, muchos grupos empresariales se vieron beneficiados de este momento coyuntural, ya que al crearse el FICORCA éstas empresas mexicanas que habían contraído deuda, quedaron protegidas por el gobierno, que saneo sus carteras y además les proporcionó nuevos créditos para su reestructuración y posteriormente, su internacionalización.

La fuerza que les inyectó el gobierno sirvió de base para que Vitro (surgido del grupo Monterrey) se especializara en la industria del vidrio, ideara un plan de adquisición de empresas del ramo en Estados Unidos, principalmente, además de diversificar su negocio por medio de sus divisiones estratégicas y expandirse al mercado de América Latina. Cemex que de por sí ya era una empresa fuerte en el plano nacional, con el cambio de modelo económico, comprendió que su supervivencia y futuro estaba en el mercado internacional, al concentrarse en su negocio y no diversificarse, pronto comenzó una serie de compra de empresas de la competencia para posicionarse como un proveedor líder del negocio; su presencia se expandió a Estados Unidos, América Latina, Europa, Asia, Medio Oriente y África. Es una de las empresas líderes mundiales en la industria del cemento. Por último, Grupo Carso a través de su subsidiaria Carso Global Telecom., una de las empresas que nacieron en pleno modelo neoliberal, pronto se convirtió en un monopolio de las telecomunicaciones a nivel nacional (Telmex) alentado por el gobierno de México. La asociación con el capital nacional y extranjero le permitió a Carlos Slim, emprender el camino de la internacionalización de Carso Global Telecom (Telmex Internacional y América Móvil) por medio de un plan agresivo de compra de empresas de telecomunicaciones en América Latina que lo posicionaron como la empresa líder en este campo; su presencia también llegó al mercado de Estados Unidos.

En cuanto a la última hipótesis planteada en la que propongo que el impacto de las reformas económicas que el gobierno implementaría van a ser limitadas porque sólo se privilegia a la elite empresarial y se promueve una divergencia entre el liderazgo de estas grandes empresas y el resto de la economía nacional, pues los beneficios del crecimiento y liderazgo de dichas empresas no se van a traducir en un beneficio para el dinamismo de la economía nacional. Esta muy claro, cuando el FMI intervino para que México llevara a cabo los ajustes estructurales (revisados anteriormente) efectivamente éstos se llevaron a cabo en detrimento de la clase trabajadora y asalariada, pues se castigó al salario, los precios de los artículos básicos aumentaron, se eliminaron subsidios a industrias consideradas no estratégicas, etc. En cambio la clase empresarial se vio enormemente beneficiada, pues considerada el futuro del país, el gobierno concedió a la clase empresarial y monopolista grandes facilidades para acumular capital, explotar intensivamente recursos financieros y humanos, puso a su disposición créditos para su saneamiento y reestructuración, el gobierno les creó un fideicomiso para aligerar sus pasivos en moneda extranjera y por si no fuera poco, hizo pública la deuda de éstas empresas. Aunado a lo anterior, es importante mencionar que de por sí, antes de las reformas, la concentración de la riqueza y el capital se encontraban en unas cuantas manos, pero tomó más fuerza con las reformas de privatización que el gobierno promocionó arduamente.

Para terminar con la última hipótesis, debo de afirmar que efectivamente existe una grieta muy grande entre la magnitud de estas empresas (Grupo Vitro, Grupo Cemex Y Grupo Carso) y el resto de la economía nacional.

Si bien es cierto que la figura de empresa transnacional que estas empresas representan, se convirtió en el eje principal del sector exportador mexicano, con la entrada del TLCAN se esperaba una industria exportadora sólida y articulada, pero en lugar de esto, las diferentes industrias funcionan ahora como enclaves y tienen una escasa conexión con el mercado interno. Por otra parte, la profundización de la integración económica ha originado un proceso de desarticulación del sistema productivo mexicano, lo cual, ha implicado la ruptura de las cadenas productivas internas. Esta ruptura ha coincidido con la creación de cadenas de carácter transnacional insertas en el sector exportador.⁶⁴⁵

De qué nos sirve un aparato exportador fuerte, si este no permea al conjunto del sistema productivo, lo cual es un obstáculo para la construcción de una base endógena de acumulación de capital y el progreso técnico. Además, al concentrarse el progreso técnico también se concentran las ganancias de productividad, las cuales son indispensables para la modernización del resto del sistema productivo, del cual dependen la mayoría de los mexicanos. El mercado interno en lugar de expandirse como se pensaba, se ha estancado, afectando a muchas pequeñas y medianas empresas que dependen de éste.⁶⁴⁶

Esta situación ha repercutido seriamente en el plano social, ya que los cambios en el sistema productivo que ha experimentado el país, han significado el enriquecimiento de las altas capas que tienen acceso a los sectores dinámicos del país, así como al sector financiero; pero también han significado el debilitamiento de la clase media y un incremento de los marginados y excluidos. Al existir un deterioro en los salarios reales y una débil evolución del mercado laboral, México ha arrojado a millones al desempleo, a la economía informal, a la migración a Estados Unidos,⁶⁴⁷ más de la mitad de la población son pobres.

Entonces habría que preguntarnos ¿Dónde está el progreso que se esperaba con las reformas? ¿Dónde está la transferencia de tecnología? ¿Dónde están los millones de empleos que las grandes empresas transnacionales crean? ¿Dónde está esa sinergia entre las cadenas productivas y las empresas transnacionales que ha producido el país? ¿Dónde están los beneficios del modelo neoliberal? ¿Sirvieron las reformas estructurales que el gobierno aplicó? ¿Dónde está el pago a la población mexicana de haber creado a esos campeones nacionales?

⁶⁴⁵ Arturo Guillén, "Revisitando la teoría del desarrollo bajo la globalización", <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam1/ecunam0103.pdf>, pp. 34-35.

⁶⁴⁶ *Ibidem.*

⁶⁴⁷ *Idem.*, pp. 36 y 39.

Reflexión final.

Para que exista una retroalimentación entre la magnitud de empresas transnacionales que el país ha exportado, con las cadenas productivas del país, debe existir primero voluntad política para que se lleve a cabo una reforma del Estado profunda que cambie las estructuras con las que se hace la política económica. Se requiere de una política social verdadera en la que exista una mejor distribución del ingreso y de la riqueza y que esta no se concentre en unas cuantas familias, en las cuales ha recaído el manejo del aparato industrial del país.

Se requiere recuperar la creencia en las instituciones, pero esto no se logrará si no hay voluntad política, si el país se reinventa cada sexenio y si hay hambre, desempleo y pobreza. Es tiempo que el Estado retome rectoría en áreas vitales para la sociedad mexicana y recordar que crecimiento no es lo mismo que desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

- **Billaudot Bernard y Gauron Andre.** Crecimiento y Crisis: hacia un nuevo crecimiento. Traduc. de Fernando Claudín, Ed. Siglo XXI, España, 1987, 200pp.
- **Carmona Fernando (Coordinador).** México el curso de una larga crisis. Ed., Nuestro Tiempo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1987, 271pp.
- **Chudnovsky Daniel.** Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1999, 396 pp.
- **Cuevas Agustín.** El desarrollo del Capitalismo. Ed. Siglo XXI, 18ª. Edición, México, 2002, 275pp.
- **Dunning John H.** Multinational enterprises and the global economy. Ed. Addison – Wesley, Gran Bretaña, 1993, 687pp.
- **Dunning John H.** Empresa multinacional: antecedentes. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976, 455 pp.
- **De los Ángeles Pozas Maria (coordinadora).** Estructura y dinámica de las grandes empresas en México: cinco estudios sobre su realidad reciente. Colegio de México (COLMEX), Centro de Estudios Sociológicos, México.
- **De los Ángeles Pozas Maria.** Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa. Colegio de México (COLMEX), Centro de Estudios Sociológicos, México, 2002, 284 pp.
- **French – Davis Ricardo.** Macroeconomía, Comercio y Finanzas para Reformar la Reformas en América Latina., Ed. McGrawHill, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Chile, 1999, 226pp.
- **Garrido Celso.** Desarrollo Económico y procesos de financiamiento en México: transformaciones contemporáneas y dilemas actuales. Ed. Siglo XXI, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, México, 2005, 309pp.
- **Granados Roldán Otto y Montemayor Rogelio.** México 75 años de revolución. Ed. Fondo de Cultura Económica, México. Checar biblio
- **Girón González Alicia y Levy Orlik Noemí.** México: los bancos que perdimos; De la desregulación a la extranjerización del sistema financiero. Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Economía – UNAM, México, 2005, 115 pp.
- **Gabriel Székely y Jaime del Palacio.** Teléfonos de México: una empresa privada. Ed. Planeta, México, 1995, 177 pp.
- **Hymer Stephen.** Empresas multinacionales: la internacionalización del capital. Traduc. Manuel Fernández López, Ediciones Periferia, Buenos Aires, 1972, 174 pp.
- **Jacques Adda.** La globalización de la economía: orígenes y desafíos. Ed. Sequitur, Madrid, 1999, 234 pp.
- **Morera Camacho Carlos.** El capital financiero en México y la globalización, límites y contradicciones. Ed. Era, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1998, 268pp.

- **Michie Jonathan and Grieve Smith John.** Global Instability: the political economy of world economic governance. Ed. Routledge, London, 1999, 262 pp.
- **Peres Nuñez Wilson.** Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. Ed. Siglo XXI, CEPAL, México 1998, 472pp.
- **Ramírez Solano Ernesto.** Moneda, banca y mercados financieros; Instituciones e instrumentos en países en desarrollo. Ed. Pearson Educación, México, 2001, 474 pp.
- **Santos Corral Maria Josefa.** Cien mil llamadas por el ojo de una aguja: un análisis antropológico de la apertura de las telecomunicaciones en México. Ed. Plaza y Valdes, Instituto de Investigaciones Sociales - UNAM, México, 2000, 212 pp.
- **Serrano Santoyo Arturo.** Las telecomunicaciones en Latinoamérica: retos y perspectivas. Ed. Pearson Educación, México, 2000, 150 pp.
- **Sanchez Daza Alfredo (Coordinador).** La crisis productiva y financiera mexicana. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Serie Economía, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México, 1997, 441 pp.
- **Solomon Robert.** Dinero en Marcha; La revolución en las finanzas internacionales a partir de 1980. Traduc. Daniel Zadunaisky, Ed. Granica, Argentina, 2000, 317 pp.
- **Stiglitz Joseph, E. Stiglitz.** El malestar en la globalización. Traducción de Carlos Rodríguez Braun, Ed. Taurus, México, 2002, 314 pp.
- **Flores Torres Oscar.** Monterrey Industrial, 1890-2000. Universidad de Monterrey, Colección UDEM 2000, México, 2000, 253 pp. ver: http://books.google.com.mx/books?id=bKBnPr48LoEC&pg=PA163&lpg=PA163&dq=Grupo+Vitro+ADQUISICION+DESDE+1960&source=bl&ots=CImdk9Wkru&sig=Xhzxft4oV_iRVQsNVLKXFtF5Uc&hl=es&ei=lq8FTK6LEYOANu3uhlgJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDIQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false (Fecha de consulta: 1/06/2010).
- **Verger Antoni.** El sutil poder de las transnacionales; lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado. Ed. Icaria, Observatorio de la Deuda en la Globalización, Barcelona, 2002, 120 pp.
- **Vidal Bonifaz Gregorio.** Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: Las grandes empresas en América Latina. Ed. Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, 2001, 230pp.
- **Vidal Bonifaz Gregorio.** Grandes empresas, economía y poder en México . Plaza y Valdés Editores, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, 2000, 236 pp.
- **Wadgyamar Ortiz Arturo.** Política económica de México 1982-2000; el fracaso neoliberal. Ed. Nuestro Tiempo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, 187pp.
- **Zepeda Patterson Jorge (coordinador).** Los amos de México; los juegos de poder a los que solo unos pocos son invitados. Ed. Planeta Mexicana, Temas de hoy, México, 2007, 452 pp.

HEMEROGRAFIA

- **Abella Armengol Gloria.** “La política exterior en la administración de Carlos Salinas de Gortari; la propuesta del cambio estructural”, en *Relaciones Internacionales*, No. 62, Coordinación de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, abril – junio de 1994, pp. 53-70.
- **Birdsall Nancy.** Raúl Prebisch El poder, los Principios y la Ética del desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe BID-INTAL, Argentina, agosto de 2006, 33-38pp. consultar: http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_intaltd_ie_2006_prebisch.pdf **(Fecha de consulta: 08/07/2008).**
- **De los Ríos Cortes Víctor Livio.** “Las fusiones y adquisiciones en México en el período reciente 1986-2005”, en *Economía*, Vol. 4, No. 12, Universidad Nacional Autónoma de México, Septiembre 2007, pp. 60-92. consultar: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam12/ECU001200404.pdf> **(Fecha de consulta: 22/julio/2008).**
- **Guillen R. Arturo.** “Raúl Prebisch, crítico temprano del modelo neoliberal”, en *Economía*, No.10, Vol. 4, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), diciembre de 2006, 123-130pp. consultar www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam10/ECU000401006.pdf **(Fecha de consulta: 08/07/2008).**
- **Garrido Celso.** “Inversión Productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región”, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, México, Noviembre de 2000, pp 1-44. ver <http://www-azc.uam.mx/csh/economia/empresas> **(Fecha de consulta: 22/julio/2008)**
- **Garrido Celso.** “Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa” Red de Reestructuración y Competitividad, División de Desarrollo Productivo y Empresarial ONU, Santiago de Chile, octubre de 2001, SERIE Desarrollo Productivo 111, pp 69-82, ver <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/8770/LCL1622.pdf> **(Fecha de consulta:30/09/2008).**
- **Kerner Daniel.** “La CEPAL, las empresas transnacionales y la búsqueda de una estrategia de desarrollo latinoamericano”, en *Revista de la CEPAL*, No. 79, Abril 2003, 85-99pp.
- **Kay Cristóbal.** “Estructuralismo y teoría de la dependencia en el periodo neoliberal, una perspectiva latinoamericana”, en *Nueva Sociedad*, No. 158, noviembre – diciembre 1998, pp100-119. consultar http://www.nuso.org/upload/articulos/2728_1.pdf **(Fecha de consulta: 08/07/2008)**
- **León Segura Carmen M.** “De la empresa transnacional a la empresa red”, en *Economía y Desarrollo*, No2, Vol129, Universidad de la Habana, Cuba, junio-diciembre de 2001, pp. 79-98 Ver: http://www.dict.uh.cu/rev_eco.des_2001_no2.asp **(Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2007).**
- **Mariscal Judith y Rivera Eugenio.** “Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales”, CEPAL, NACIONES UNIDAS, Red de Reestructuración y Competitividad, Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile, noviembre de 2005, pp57.
- **Paz Antolín Maria José.** “Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales, aportes y limitaciones”, Boletín Económico de ICE No. 2732, Departamento de Economía Aplicada I, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, del

17 al 23 de junio de 2002, pp. 37-44 ver:
http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2732_37-44_9078FC078EE494299BA7AAB70EC2C2E0.pdf **(Fecha de consulta: 03/08/2007).**

- **Peres Nuñez Wilson.** "The internationalization of Latin American Industrial firms", en *Revista de la CEPAL*, No. 49, April, 1993, pp 55-74. ITESM.
- **Posada García Miriam**, "Slim, el más rico del mundo" Periódico La Jornada, jueves 11 de marzo de 2010) p 22 ver:
<http://www.jornada.unam.mx/2010/03/11/index.php?article=022n1eco§ion=economia>
(Fecha de consulta: 5/07/2010)
- **Naciones Unidas – CEPAL**, " La inversión extranjera en América Latina y el Caribe" Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Chile, Mayo de 2006, 183 pp, ver:
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/24294/lcq2309e.pdf> **((Fecha de consulta: 18/09/2009).**
- **UNITED NATIONS, New York, 1993.** "Transnational Corporations from Developing Countries; impact on their Home Countries". Transnational Corporations and Management División. Department of Economic and Social Development. Unated Nations Publicationsm, USA, New York, March, 1993.
- **Salas - Porras Alejandra.** "Empresas transnacionales e internacionalización de capital. Convergencias y divergencias en la reflexión teórica y política", en *Relaciones Internacionales*, No.91, Coordinación de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, enero – abril de 2003, pp. 43-57.
- **Salas – Porras Alejandra.** "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización". en *Revista de la CEPAL*, No. 65, Comisión Económica para América Latina, Naciones Unidas, México, agosto 1998, pp. 133-153.
- **Sacristán Roy Emilio.** "Las privatizaciones en México", en *Economía*, Universidad Nacional Autónoma de México, No.9, Vol.3 ,México, Septiembre de 2006, p. 59. consultar:
<http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf> **(Fecha de consulta: 22/07/2008)**
- **Santiso Javier.** "La emergencia de las multilatinas", en *Revista de la CEPAL*, No. 95, Agosto de 2008, pp. 7-30.
- **Vidal Bonifaz Gregorio.** "Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana", en *La apertura externa de la economía mexicana*. ICE, Noviembre - Diciembre 2001, No. 795, pp. 141-151. ver:
http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_795_141-154_D03137E686D34FA187185C762BE84B1F.pdf **(Fecha de consulta: 30/09/2008).**

Otros documentos.

- **Dicken Peter.** Las empresas multinacionales y los estados nación. Ver [:http://www.globalizacion.org/desarrollo/DickenMultinacionalEstado.htm](http://www.globalizacion.org/desarrollo/DickenMultinacionalEstado.htm) (Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2007).
- **Durán Herrera Juan José.** Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional. 11-46pp.en www.ucm.es/info/jmas/finemp/duran/duran01.pdf (Fecha de consulta: 7 de noviembre de 2007).
- **Ocampo José Antonio,** Disertación presentada en el seminario “*teoría del desarrollo en el nuevo ciclo*” homenaje a Raúl Prebisch realizado en la sede de la CEPAL, 28-29 de agosto de 2001, pp.1-28. consultar: <http://www.revistainterforum.com/pdf/Conferenciade%20Ocampo.pdf> (Fecha de consulta: 08/07/2008).
- **Sotelo Valencia Adrian,** Dependencia y Sistema Mundial: Convergencia o Divergencia? Contribución al debate sobre la teoría marxista de la Dependencia en el Siglo XXI, pp 1-20. <http://www.redem.buap.mx/pdf/adrian/adrian28.pdf> (Fecha de consulta: 18/01/2008).
- http://www.trabajoydiversidad.com.ar/Teoria_de_la_Dependencia.doc (Fecha de consulta: 08/07/2008).
- <http://www.alainet.org/active/20547&lang=es> (Fecha de consulta: 08/07/2008).
- **UNITED NATIONS, New York, 1993.** “Transnational Corporations from Developing Countries; impact on their Home Countries”. Transnational Corporations and Management División. Departament of Economic and Social Development. Unated Nations Publicationsm, USA, New York, March, 1993.
- **Torres Gastelú Carlos Arturo** (2009). Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso Cemex. Tesis Doctoral, 276pp. Ver <http://www.eumed.net/tesis/> (Fecha de consulta: 23/06/2010)
- **Rendón Trejo Araceli,** “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización” ver http://www.azc.uam.mx/publicaciones/etp/num8/8_2.htm (Fecha de consulta: 28/julio/2008)
- **Informe anual (Grupo Vitro)** (2006) de la Bolsa Mexicana de Valores. www.bmv.gob.mx (Fecha de consulta: 20/03/2007)
- **Vargas Chávez César Alejandro.** “Caso de Empresa Grupo Vitro S.A. de C.V., estrategias ante un cambio macroeconómico”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Tlaquepaque, Jalisco, México, 2002, pp 1-15. ver en: <http://iteso.mx/~fnunez/eevargasfinal.doc> (Fecha de consulta: 20/03/2007)
- **Alonso Isabel.** Entrevista con Sergio Martínez Sánchez – Mejía, Director del negocio de envases CFT de Vitro, Premio Nacional de Exportación en 2006. Ver: <http://www.empresaaexterior.com/conte/14500.asp?pais=167> (Fecha de consulta: 19/05/2008).
- **Louffat Olivares José Enrique.** “Estructura organizacional de empresas internacionalizadas: El caso de una empresa exitosa de talla mundial”, pp. 1-16. Ver: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/dwn> (Fecha de consulta: 23/02/2009).

- **Torres Gastelú Carlos Arturo.** “Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso Cemex”. Tesis Doctoral, 276 pp. <http://www.eumed.net/tesis/> **(Fecha de consulta: 23/06/2010)**
- El Universal, “Cemex way, la espina dorsal”, jueves 27 de abril de 2006, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/51534.html> **(Fecha de consulta: 19/03/2009).**
- **Fernández C. Claudia,** “Zambrano estrena un nuevo Cemex way” Viernes 19 de octubre de 2007, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/10/19/el-nuevo201d-cemex-way> **(Fecha de consulta: 7/04/2009).**
- Informe anual (Cemex) (2007) , BMV, www.bmv.com **(Fecha de consulta: 25/02/2009).**
- **Zúñiga Juan Antonio.** “Cemex, Amx y Telmex, entre 25 transnacionales de países emergentes” en <http://www.jornada.unam.mx/2007/10/22/> **(Fecha de consulta: 17/07/2008).**
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/07/02/cemex-analiza-emitir-acciones> **(Fecha de consulta: jueves 2 de julio de 2009)**
- <http://www.elfinanciero.com.mx> “Reducirá Cemex sus costos por la crisis financiera” Negocios – jueves 16 de octubre 2008. **(Fecha de consulta: jueves 2 de julio de 2009)**
- Informe anual (Carso Global Telecom) de la BMV,(2008), **(Fecha de consulta: 25/02/2009).**
- Informe anual (Carso Global Telecom.) de la BMV (2009), **(Fecha de consulta: 14/07/2010).**
- Informe anual (América Móvil) de la BMV (2008), **(Fecha de consulta: 29/09/2009).**
- Informe Anual de América Móvil (BMV) 2009, **(Fecha de consulta: 14/07/2010).**
- Ver en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcia_s_m/capitulo4.pdf **(Fecha de consulta: 12/08/2009).**
- Ver en http://www.mexicodiplomatico.org/art_diplomatico_especial/libano_slim_helu.pdf **(Fecha de consulta: 12/08/2009).**
- **Enrique de la Garza Toledo,** ver <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/bonos/VIII%20telmex.pdf> **(Fecha de consulta: 12/08/2009).**
- **Jorge Bravo.** El innombrable: concentración, poder y monopolio en Carlos Slim, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales– UNAM, 2007, ver <http://www.cua.uam.mx/dccd/cc/memorias/ind/JB.pdf> **(Fecha de consulta: 26/08/2009).**
- **Guillén Arturo R.** <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam1/ecunam0103.pdf> **(Fecha de consulta: 30/09/2008).**
- **Garrido Celso y Ortiz Claudia.** “Instituciones, actores y mercados en el cambio empresarial. El caso de Cemex y Vitro” ver en: <http://www.desinam.org/desin/fronteras/Garrido.pdf> **(Fecha de consulta: 1/06/2010).**
- **Barcenas Efraín.** “Sacudida a Cemex. Inmersa en una dura crisis, Cemex trabaja a marchas forzadas para enfrentar la turbulencia financiera internacional y mantener su

liderazgo en la industria cementera mundial” (4 de noviembre de 2008, México) en http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=889&pag=2#ixzz0sOPbS0t9 (**Fecha de consulta: 27/07/2010**).

- Agencias México, D.F. “Crisis obliga a Cemex a despedir y vender activos” (17 de octubre de 2008) en <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/386552.crisis-obliga-a-cemex-a-despedir-y-vender-act.html> (**Fecha de consulta: 27/07/2010**).
- <http://blogs.elcorreo.com/desde-el-paso-de-cortes/posts> (8 de diciembre de 2008) (**Fecha de consulta: 27/07/2010**).
- **Zúñiga Juan Antonio y Carrizales David.** “Vende Cemex a su rival Holcim varias instalaciones en Australia” en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/06/16/index.php?section=economia&article=026n1eco> (**Fecha de consulta: 16/06/ 2009**).
- **Vidal Bonifaz, Francisco.** “El gobierno reparte el pastel del mercado convergente” [en línea]. En: *La Rueda de la Fortuna*. 20 de mayo de 2009. Bitácora <ruedadelafortuna.wordpress.com> en el servidor <www.wordpress.com>. (**Fecha de consulta: 15 de julio de 2010**).
- **Vidal Bonifaz, Francisco.** “Un nuevo capítulo en la batalla por el control de la convergencia: Telmex se une a Telcel” [en línea]. En: *La Rueda de la Fortuna*. 14 de enero de 2010. Bitácora <ruedadelafortuna.wordpress.com> en el servidor <www.wordpress.com>. (**Fecha de consulta: 15 de julio de 2010**).
- **Moreno Pérez Juan.** “Fobaproa: el costo del rescate bancario”, Vol II, Grupo Parlamentario del PRD en la LX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, p.193, ver: www.profmex.org/mexicoandtheworld/volume14/3summer09/FobaproaVolIII.pdf (Fecha de consulta: 12/01/2011).
- www.diariosur.es/prensa/20060809/malaga/clinker_20060809.html (**Fecha de consulta: 15/01/2011**)
- www.noticierodigital.com/forum/viewtopic.php?t=726230 (**Fecha de consulta 16/02/2011**).