



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

005691
29

FACULTAD DE QUÍMICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Estrategia de transnacionalización de corporaciones
mexicanas en el marco del Tratado de Libre Comercio
(El Caso de Vitro, S.A.)**

T E S I S

**Que para obtener el Grado de
MAESTRO EN CIENCIAS QUÍMICAS
(GESTIÓN DE TECNOLOGÍA)**

presenta

HUGO NORBERTO CICERI SILVENSES

México, D.F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

263461



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

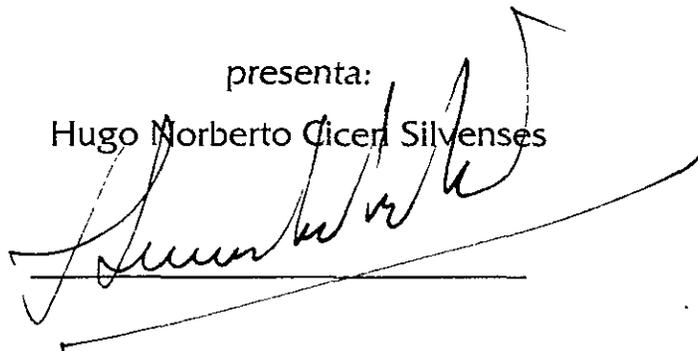
**Estrategia de trasnacionalización de corporaciones mexicanas
en el marco del Tratado de Libre Comercio
(El Caso de Vitro, S.A.)**

TESIS

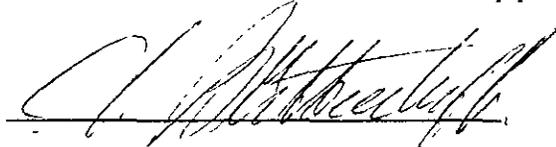
Que para obtener el Grado de Maestro en
Ciencias Químicas
(Gestión de Tecnología)

presenta:

Hugo Norberto Cicer Silvenses

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hugo Norberto Cicer Silvenses', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Director de la Tesis: Alfredo Büttenklepper Báez

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alfredo Büttenklepper Báez', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

México, D.F., 1998



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA
DIRECCIÓN

ING. LEPOLDO SILVA GUTIÉRREZ
Director General de la Administración Escolar
Presente.

AT'N: Lic. Antonio Díaz García
Jefe de la Unidad de la Administración del Posgrado

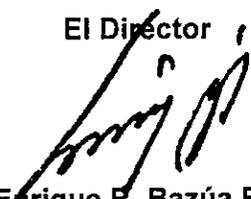
Me es grato informarle que el alumno **HUGO NORBERTO CICERI SILVENSES** presentará próximamente su examen para obtener el grado de Maestría en Ciencias Químicas (Gestión de Tecnología) ante el siguiente jurado:

Presidente:	I.Q. José Giral Barnés*
Primer Vocal	Dr. Tomás Miklos Ilkovic
Secretario:	Dr. José Luis Solleiro
Primer Suplente:	M. en C. José Loyde Ochoa
Segundo Suplente:	I. Q. Francisco Nieto Colín*

Sin otro particular de momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Ciudad Universitaria, D. F., 6 de mayo de 1998.

El Director


Dr. Enrique R. Bazúa Rueda

* Estos profesores tienen dispensa de grado.
C.c.p. Integrantes del Jurado
C.c.p. Coordinador de Área
C.c.p. Departamento de Control Escolar
C.c.p. Interesado
*ggm.

Dedico esta tesis a:

*Mi madre y a Alicia que trataron de hacerme comprender el sentido de la vida
dándome parte de las suyas.*

Agradecimientos

Agradezco en forma muy especial al Lic. Antonio Díaz García, quien fue mi guía en el tránsito por el sinuoso camino de la burocracia universitaria; al *Center for US-Mexican Studies* de la Universidad de California que apoyó esta investigación en su fase inicial; así como al profesor Alfredo Buttenklepper que discutió el trabajo con minuciosidad e hizo interesantes sugerencias y a la Coordinación de Comunicación e Información de la Facultad de Química que trasladó el borrador inicial en algo presentable.

“La historia no es importante sólo porque se puede aprender del pasado, sino también porque el presente y el futuro están conectados al pasado por la obra de la continuidad de las instituciones de una sociedad. Las elecciones de hoy y del mañana están conformadas por el pasado, en tanto que éste se puede hacer intelegible sólo en la medida en que se le considere como historia de la evolución institucional.”

Douglas C. North,
Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.

“La invencibilidad está en la defensa; la victoria está en el ataque. Si tu fuerza es poca, defiendete; si es abundante, ataca.”

Sun-Tzu,
The art of strategy, 6th century B.C.

Índice general

Abreviaturas	IX
Presentación	1
1. Presentando a los actores	9
Contexto preliminar	11
Planteo del problema y principales temas del trabajo	11
Marco teórico	12
El concepto de respuesta estratégica	12
Modelos desafío-respuesta	14
Percepción y estrategia	16
2. ¿Vitro, S.A. un modelo para el éxito?	19
Antecedentes	20
Parte I. El perfil del Grupo Vitro	25
Buscando el perfil de la Corporación	25
Características generales del Grupo Vitro	26
Vitro y sus alianzas	29
Características de las alianzas	29
Estructura de la propiedad del Grupo	36
La capacidad tecnológica del Grupo	40
Las exportaciones	45
Indicadores básicos de desenvolvimiento	49
Parte II.	52
Elementos del mercado donde participa Vitro	52
Composición de la demanda	52
Conclusiones del capítulo	55
3. El entorno de la captura	56
La industria del vidrio en los Estados Unidos	57
Los actores principales	61
Owens-Illinois, Inc.	61
Anchor Glass	62
4. La expansión fuera de las fronteras, Estados Unidos la tierra prometida	64
El proceso de captura	65
Posición de mercado y geográfica	67
Conclusiones del capítulo	69

5. Las percepciones: su impacto en las decisiones	71
Semiótica	72
Análisis estructural del relato	72
Vitro, S.A.	75
Ejercicio 1984	76
Ejercicio 1985	78
Ejercicio 1986	81
Ejercicio 1987	84
Ejercicio 1988	87
Ejercicio 1989	90
Ejercicio 1990	93
Anchor Glass, Container (AGC), análisis de las cartas a los accionistas	96
Carta correspondiente al Ejercicio 1986	97
Carta correspondiente al Ejercicio 1987	99
Carta correspondiente al Ejercicio 1988	101
Conclusiones del capítulo	102
6. El análisis de las respuestas: un panorama integrado	109
El modelo	110
Percepción del desafío (PD)	110
Medio ambiente externo (ME)	112
Características internas	112
Principales indicadores para Vitro	114
Medio ambiente externo	115
Mercados	115
Diversificación	118
Tecnología	118
Inversiones	119
Características internas	120
La construcción de las percepciones	120
Examen de las respuestas	123
Conclusiones del capítulo	126
7. Conclusiones. El fin de la historia: Las percepciones y la realidad	127
Bibliografía	134
Anexos	141
Anexo I Empresa del Grupo Vitro. Renglón Importaciones-Exportaciones (1984-1988)	142

Anexo II	
Estructura de la propiedad y organización divisional.	
Grupo Vitro, S.A. y subsidiarias	155
Anexo III	
Patentes del Grupo Vitro	159
Anexo IV	
Cartas a los Accionistas Vitro y Anchor Glass, Container	171

Índice de tablas y figuras

Índice de tablas

2.1.	Posición en 1989 de los cinco integrantes del Grupo Monterrey.	26
2.2.	VITRO, S.A. DE C.V. Participación divisional en las ventas (Porcentajes).	27
2.3.	Principales alianzas realizadas por Vitro.	30
2.4.	Análisis de las alianzas realizadas por el Grupo Vitro.	35
2.5.	El Grupo Vitro en 1992.	38
2.6.	Evolución tecnológica de FAMA, S.A.	41
2.7.	Patentes del Grupo Vitro registradas en México.	44
2.8.	Principales segmentos de mercado donde participa el Grupo Vitro.	53
3.1.	Situación de la industria de envases en USA 1989.	60
3.2.	Gastos de investigación y desarrollo Owens Ollinois.	62
4.1.	Vitro, S.A. adquisición + fusión.	69
6.1.	Respuestas estratégicas Vitro, S.A.	125

Índice de figuras

1.1.	Modelo del proceso de respuesta estratégica.	14
1.2.	Modelo para el análisis del proceso de las respuestas estratégicas.	16
2.1.	Estructura del modelo de alianza Vitro-Corning.	33
2.2.	Configuración del Grupo Vitro.	39
2.3.	Modelo de desarrollo tecnológico Vitro, S.A.	43
2.4.a.	División Vidrio Plano empresas exportadoras.	46
2.4.b.	División Vitro Cristalería empresas exportadoras.	47
2.4.c.	División Envases Vidrio empresas exportadoras.	47
2.5.a.	Evolución de las ventas totales Vitro y subsidiarias.	50
2.5.b.	Rentabilidad Vitro, S.A. y subsidiarias.	50
2.5.c.	Exportaciones Vitro, S.A. y subsidiarias.	51
2.5.d.	Aplacamiento financiero Vitro, S.A. y subsidiarias.	52
3.1.	Envases de vidrio USA estructura de mercado.	58
3.2.	Gastos de ID en USA. Stone, Clay & Glass Products.	61
4.1.	Posición geográfica de Vitro antes del <i>takeover</i> sobre Anchor Glass, Corp.	67

4.2.	Envases de vidrio en USA estructura de mercado.	68
4.3.	Posición geográfica de Vitro después del <i>takeover</i> de Anchor Glass, Corp.	68
4.4.	Posición geográfica de Vitro, S.A.	70
5.1.	Modelo semiótico de actuantes.	74
5.2.	Modelo reducido de actuantes.	74
5.3.	Vitro Ejercicio 1984 <i>Análisis de actuantes.</i>	77
5.4.	Vitro Ejercicio 1985 <i>Análisis de actuantes.</i>	80
5.5.	Vitro Ejercicio 1986 <i>Análisis de actuantes.</i>	83
5.6.	Vitro Ejercicio 1987 <i>Análisis de actuantes.</i>	86
5.7.	Vitro Ejercicio 1988 <i>Análisis de actuantes.</i>	89
5.8.	Vitro Ejercicio 1989 <i>Análisis de actuantes.</i>	92
5.9.	Vitro Ejercicio 1990 <i>Análisis de actuantes.</i>	95
5.10.	Anchor Glass 1986 <i>Análisis de actuantes.</i>	98
5.11.	Vitro Anchor Glass Ejercicio 1987.	100
5.12.	Anchor Glass Container Ejercicio 1988 <i>Análisis de actuantes.</i>	103
6.1.	Hechos significativos en el entrono de las empresas mexicanas.	114
6.2.	Parámetros más importantes del modelo desafío-respuesta.	124

Tablas Anexo I

Importaciones

Tabla A1.	Importaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1988.	143
Tabla A2.	Importaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1987.	144
Tabla A3.	Importaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1986.	145
Tabla A4.	Importaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1985.	146
Tabla A5.	Importaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1984.	146

Exportaciones

Tabla A6. Exportaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1988.	147
Tabla A7. Exportaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1987.	149
Tabla A8. Exportaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1986.	151
Tabla A9. Exportaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1985.	153
Tabla A10. Exportaciones de Vitro, S.A. de C.V. en 1984.	154

Tablas Anexo II

Tabla B1. Participación accionaria (Div. Vitro Envases y Div. Vidrio Plano).	156
Tabla B2. Participación accionaria (Div. Vitro Crisa y Div. Química Fibras y Minería).	157
Tabla B3. Participación accionaria (Div. Enseres Domésticos y Div. Bienes de Capital).	158

Tablas Anexo III

Patentes y modelos del Grupo Vitro

Tabla A.III.1. Patentes Mexicanas del Grupo Vitro (1982-1992).	160
Tabla A.III.2. Descripción de algunas patentes de Vitro registradas en: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), México (Selección).	162
Tabla A.III.3. Patentes de Vitro Registradas en la: Official Gazette of the U.S. Patent and Trademark Office.	166
Tabla A.III.4. Modelos registrados del Grupo Vitro.	170

Abreviaturas

TLC: *Tratado de Libre Comercio.*

NAFTA: North American Free Trade Agreement.

GATT: Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles.

FAMA, S.A.: Fabricación de Máquinas, S.A.

O-I: Owens Illinois.

AGC: Anchor Glass Container.

PEM: Política Económica Mexicana.

PEN: Política Económica Nacional.

D-B: *Diamond-Bathurst.*

LGC: Latchfor Glass, Co.

Presentación

En 1989 una empresa mexicana Vitro, S.A. realiza lo que fue calificado como una hazaña, la primera toma de control hostil (*takeover*) de la historia mexicana sobre la segunda empresa en importancia del sector de envases de vidrio en los Estados Unidos de América. Este audaz y singular hecho es comentado y analizado por la prensa nacional y estadounidense que lo destaca bajo diversas formas; entre otras se pone de relieve la audacia y capacidad de estos empresarios mexicanos forjados en Monterrey.

Sin embargo, el 5 de febrero de 1997, sólo seis años más tarde, Vitro se ve obligado a desincorporar Anchor Glass (AG) luego de recurrir al capítulo 11 de la ley de quiebras estadounidense. De esta manera la empresa culmina un ciclo que se inició en 1989, con un conjunto de expectativas que no se correspondieron con la realidad y que culminaron con pérdidas financieras muy importantes, además de dejar un sentimiento de frustración en la alta dirección de la corporación y quizás en los accionistas que vieron diezmadas sus utilidades.

“Lo de Anchor fue una aventura a la que apostamos mucho, no queremos minimizar el efecto, simple y sencillamente salió mal..”, comentaba el director de comunicación de Vitro, y agregaba: “Vitro tomó las decisiones correctas en ese momento, sentimos que en ese tiempo fue una buena decisión”¹.

El argumento fundamental que destacan los directivos de la compañía para retirarse se encuentra en la contracción del mercado estadounidense y la fuerte competencia. Sin embargo, esta situación era ya conocida y estaba en proceso de profundizarse, por lo que la explicación ofrecida no es suficiente y hay mucho que

¹ Declaración de Ulrich Sander, Director de Comunicación de Vitro, *Reforma*, 14 de septiembre 1996, p. 13 A.

dilucidar: y el “simple y sencillamente salió mal...” es insuficiente. Sobre todo si se tiene en cuenta que se trató de la inversión más densa que haya realizado la corporación –de ahí su importancia financiera–, además de poderse considerar como un indicador de la futura trayectoria estratégica.

La empresa, una de las más grandes corporaciones mexicanas, con capacidad tecnológica, con poder financiero y con recursos humanos formados en las mejores escuelas del país y del extranjero –modelo imitado por muchas otras empresas en cuanto a la gerencia se refiere–, sufre una importante derrota en el mercado estadounidense, lo que deja dudas e interrogantes para responder. Por ejemplo, si una empresa con las capacidades exhibidas por Vitro, sufre semejante traspíe ¿qué ocurriría con aquéllas cuyas capacidades son mucho menores? Si bien responder este interrogante es de gran importancia, lo es más a nuestro juicio, tratar de encontrar explicaciones del por qué y cómo se tomaron decisiones que culminaron con tres años de pérdidas que suman más de 1,000 millones de dólares, a lo que se agrega tener que resignar posiciones estratégicas.

Precisamente la investigación que sostiene este trabajo tuvo el propósito de examinar en primer lugar las condiciones y desenvolvimiento de la empresa previas a la inversión, e indagar, en correlación, cómo enfrentó una situación de cambio en un contexto nuevo –donde la creación de expectativas era un factor dominante– y en qué medida y cómo las percepciones de la alta dirección afectaron la toma de decisiones. El período de análisis abarca pues desde 1984 hasta 1990.

Con el fin de situar aquí estas decisiones rescatemos algunos elementos contextuales que rodean la internacionalización de la empresa. Es durante la gestión que tuvo lugar en el sexenio del presidente Miguel de la Madrid (1983-1988) cuando

se inicia la reconversión de la economía mexicana. El proceso de apertura comercial establece las bases para todo un conjunto de transformaciones que comenzaron a cambiar las llamadas Restricciones Nacionales. Se desmantela el aparato regulador² de las relaciones sociales y productivas que las normaban, el cual comienza a ser reemplazado por otro conjunto de reglas.

Una de las decisiones con que se inicia la apertura comercial es el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) en 1986. Este es un paso significativo que da impulso a una reconfiguración sustantiva en distintos aspectos de la economía mexicana, entre los que se encuentran los referentes al comercio internacional. Ejemplos de estas medidas son: disminución de aranceles, eliminación progresiva de subsidios y de permisos de importación, se inicia la privatización de empresas públicas e instituciones bancarias, se modifican las regulaciones respecto a la legislación en materia de inversión extranjera, entre otras; todas estas medidas apuntan a una redefinición del rol del Estado Mexicano respecto de la economía.

En el período que va desde 1988-1993, los cambios son todavía más profundos y radicales, el tránsito de una economía cerrada a una abierta se va concretando y las materias sujetas de transformación abarcan espacios impensables unos años antes. Todos estos cambios son coherentes con el proyecto de formar una zona de libre comercio con Estados Unidos y Canadá que se concreta en 1994.

Este conjunto de acciones tienen distintos impactos sobre los intereses de los diferentes grupos económicos mexicanos que deben adecuar sus operaciones al nuevo entorno. Es decir, las transformaciones económicas impusieron e imponen³ a

² La noción de regulación designa el conjunto formas institucionales, prácticas y costumbres que actúan impulsando o limitando a los agentes económicos.

³ No se deja de reconocer que las decisiones son tomadas hasta cierto punto teniendo en cuenta los intereses de los grupos con mayor gravitación e influencia en la economía.

los diferentes sectores económicos mexicanos distintos desafíos, al redefinir las reglas del juego económico, lo que implica la aparición de nuevos actores y la desaparición de otros.

Otro elemento a destacar es que estos cambios tienen el efecto de inducir y alimentar expectativas en la comunidad de negocios y grupos de interés que modifican o modelan sus percepciones de acuerdo a las mismas y los impulsan a insertarse y aprovechar las nuevas reglas.

Es en este contexto, caracterizado por una gran fluidez, donde se produce la decisión del *takeover* de Vitro sobre Anchor Glass. Un contexto que nutre la mente de los directivos de la comunidad de negocios con expectativas e imágenes, entre las cuales se encuentra la posibilidad de participar en un mercado con Canadá y Estados Unidos. Se perciben señales de las tendencias renovadoras del Estado Mexicano que negocia nuevos espacios geoeconómicos donde se van a desenvolver los principales grupos económicos mexicanos en el próximo siglo. Esta dinámica, que tiene como punto inicial el año de 1986, comienza generar un amplio movimiento de adecuación a las circunstancias de los distintos grupos económicos.

Uno de los supuestos iniciales de esta investigación fue el que las decisiones referentes a la adquisición de Anchor se vieron fuertemente inducidas por percepciones “exitistas” respecto de la nueva dinámica económica en la que México se ve involucrada, en tanto que otros factores del entorno global pudieron no ser debidamente evaluados.

La Estrategia de trasnacionalización de corporaciones mexicanas en el marco del Tratado de Libre Comercio (El caso Vitro, S.A.), presenta en siete capítulos y anexos el desarrollo de la investigación, donde revisten particular importancia la utilización de

un modelo desafío-respuesta estratégica el que permite el análisis de la influencia de las percepciones en el tipo de respuesta que genera la corporación.

En el primer capítulo se presenta el modelo y el concepto de respuesta estratégica definiendo su alcance; se establece así el marco analítico fundamental, aunque a través de todo el texto se van dando precisiones teóricas cuando éstas son necesarias.

“¿Vitro, S.A. un modelo para el éxito?”, el siguiente capítulo, configura una mirada crítica mediante el análisis de las capacidades de la corporación. Se analizan las alianzas que han constituido un punto fundamental de sus fortalezas al igual que su capacidad tecnológica; el énfasis que la corporación pone en las exportaciones, y cómo mediante la relación entre alianzas y coinversiones logra sustantivas porciones del mercado de vidrio plano que es utilizado en la industria automotriz prácticamente sin riesgos. Sin embargo, quizás algunas de estas capacidades construidas durante décadas pueden convertirse en un lastre en esta nueva situación, por ejemplo: ¿Las ventajas derivadas de su integración vertical hacia materias primas prevalecerán en una economía abierta?, ¿cómo la empresa compensará el costo de la apertura?

El entorno en los Estados Unidos que rodea la captura se trata en el capítulo tercero. Allí se presentan las compañías líderes en el mercado estadounidense y se describe la estructura fundamental del mercado como también sus dificultades. El proceso de concentración entre los productores domésticos se analiza mediante la metodología de Michael Porter. No dejan de ponerse de relieve los gastos de investigación y desarrollo que denotan una baja inversión en el sector, este es un factor a tener en cuenta cuando hablamos de la capacidad tecnológica relativa de Vitro, ya que esta baja inversión le permite concentrar esfuerzos en ciertas áreas claves y acumular ciertas ventajas.

En el capítulo siguiente se muestran los activos que Vitro logra con la adquisición de AG, su posicionamiento geográfico en USA y sus capacidades de expansión incrementados por la colocación de una planta en Ensenada, Baja California.

En el capítulo cinco se utiliza una metodología novedosa en el ámbito de los negocios, la semiótica, en específico el modelo de actantes de Greimas que da luz sobre las intenciones latentes de los emisores y sus percepciones. Hay que tener en cuenta que se selecciona un corpus de cartas a los accionistas. Estas cartas son las narraciones que el Director General incorpora en su informe anual relatando las cuestiones sustantivas que han sucedido en la corporación en el transcurso del año. Debo notar que estas cartas son documentos muy cortos, por lo general de una a dos cuartillas a lo sumo; sin embargo, la información que se obtiene es muy sensible y útil en este caso.

Por fin en el capítulo seis se integran las respuestas, aquí se vuelven a hacer precisiones teóricas, se definen las variables del modelo y se construyen las respuestas estratégicas de la corporación poniendo el énfasis en el período de análisis. Se presenta una tabla que sintetiza los patrones de respuesta y los principales factores de influencia.

En las conclusiones, se asumen los contrastes entre lo percibido y la realidad, destacando la importancia de la parte no racional en la toma de decisiones. Las deducciones a que el análisis ha dado lugar contribuyen en el sentido de mejorar la comprensión del proceso desafío respuesta estratégica al ofrecer explicaciones más coherentes. Explicaciones que se fundan en el reconocimiento que el proceso de formulación de metas y objetivos es un proceso sociopolítico imbricado en una

microcultura y que este proceso es afectado, a su vez, por elementos externos o coaliciones que participan en la creación de percepciones.

Por último, se rescata la aportación de tipo metodológica por la utilización de un modelo desafío-respuesta y su mejoramiento que es empleado como eje a lo largo de la investigación. El modelo es un instrumento invaluable en cuanto a la capacidad para racionalizar la base metodológica en el tratamiento de las respuestas estratégicas, conceptualización que también se amplía en la investigación.

Capítulo 1

Presentando a los actores

Este trabajo es el producto de una investigación cuyo objetivo principal consiste en estudiar las respuestas estratégicas de Vitro, S.A. Las respuestas estratégicas se asumen en relación con los diferentes desafíos que se le presentan a la corporación en la industria del vidrio, específicamente en el segmento correspondiente a los envases de vidrio.

El análisis involucra en forma especial al Grupo Vitro, S.A. (Monterrey, México), Anchor Glass, Container (U.S.A) y Owens-Illinois (U.S.A). Una cuestión medular que conviene destacar es que Vitro, S.A. comienza, en 1989, su estrategia de transnacionalización que puede considerarse como una respuesta a una situación particular con la captura de Anchor Glass mediante una operación financiera denominada *takeover* hostil.

El período analizado está comprendido entre 1984 y 1989, cuando precisamente se produce la captura de Anchor Glass por Vitro.

El análisis de las respuestas se basa en un enfoque singular que se concentra en el estudio de cómo las tomas de decisiones son influidas por las percepciones de los agentes involucrados y, por consiguiente, éstas influyen en el diseño de las estrategias de respuesta de las corporaciones.

El caso estudiado reviste características especiales entre las que destacan las siguientes: 1) es la primera vez que una corporación mexicana –Vitro, S.A.– lleva a cabo su proceso de transnacionalización mediante una compra hostil en un mercado complejo como el de los Estados Unidos; 2) este movimiento le permitió colocarse en la segunda posición dentro del mercado estadounidense, posición a la que, como anticipamos, tuvo que renunciar con cuantiosas pérdidas.

Por otro lado, conviene precisar que éste es un estudio de caso, lo que impediría, desde un punto de vista riguroso generalizar conclusiones.

En otro sentido, aunque el trabajo asume fundamentalmente un carácter exploratorio, abre nuevos interrogantes y plantea nuevos problemas de interés en torno a las formas diferentes de relación: respuestas estratégicas/percepción.

Contexto preliminar

El contexto en el cual se desenvuelven las empresas bajo análisis presenta características generales que, en este caso, abarcan el sector en los Estados Unidos y en México. En forma preliminar señalaremos algunas tendencias de tipo macroeconómico que afectan a las corporaciones. Los contextos específicos se presentan en los capítulos correspondientes a las corporaciones que estén siendo analizadas.

Por lo que respecta a Vitro, S.A. en el ámbito de México, se ha desenvuelto en un ambiente inflacionario, con contracción del mercado interno, a veces con un tipo de cambio fluctuante y poco favorable. Por otro lado, debió hacer frente a la apertura comercial que comenzó a afectar algunas líneas de sus productos, especialmente a partir de 1982. Dada esta situación la corporación respondió a los desafíos de distintas formas, entre las que distinguimos, un proceso de racionalización de costos, de algunos de sus negocios y un proceso de actualización tecnológica apoyado por desarrollo tecnológico interno y externo. Además emprendió medidas de largo alcance entre la que se encuentra la diversificación de sus negocios y la expansión geográfica.

En Estados Unidos, la industria enfrentó desafíos tecnológicos y una fuerte competencia originada por productos sustitutos; tienen lugar cierres de plantas y absorción de los competidores mediante distintos mecanismos –adquisiciones, fusiones, alianzas–, lo que produce cambios en la estructura de la competencia; de ahí, el número de participantes en la industria disminuye y esto implica una mayor concentración. Es de destacar que las tres empresas principales que fueron analizadas se ven envueltas en una dinámica similar y comparten porciones de mercados a ambos lados de la frontera.

Planteo del problema y principales temas del trabajo

Vitro, S.A. delineó su estrategia de transnacionalización basándose en la adquisición de una empresa estadounidense y estableciendo bases firmes para la compra de otra para fusionarlas.

Sin lugar a dudas, existe abundante literatura que estudia los motivos que tienen las firmas extranjeras para radicar bases en los Estados Unidos; estos estudios abarcan desde las motivaciones que impulsan a estas firmas hasta el análisis explicativo de los

factores decisionales [Ajani, *et. al.* (1981) y Rugman (1985)]. Estos estudios son numerosos y de excelente calidad pero enfocan un solo lado del problema: las motivaciones e intereses de las firmas que tienden a radicarse en los Estados Unidos.

El otro lado del problema –poco tratado por cierto– es cómo reaccionan las empresas frente a los desafíos competitivos que se les plantean en su propio terreno; de alguna forma este tema se relaciona con el éxito logrado por las estrategias de los competidores externos, lo que implica analizar la relación desafío respuesta, en este caso, de las corporaciones bajo estudio, lo que permitiría establecer comparaciones desde el ángulo de las respuestas. Algunos interrogantes a responder en este sentido son por ejemplo: ¿Cuáles fueron las percepciones de los que tomaron las decisiones sobre los distintos desafíos estratégicos que le planteó su entorno competitivo?, ¿cuál fue el impacto de éstas sobre el diseño de sus estrategias?, ¿qué tipo de capacidades distintivas poseían las empresas bajo estudio?, ¿de qué forma estos factores influyeron en el éxito/fracaso de la estrategia de Vitro?, ¿cuáles son los factores claves que determinan y sobre cuáles se articularon estas respuestas?, ¿cuál es el peso de la variable tecnológica dentro del esquema competitivo? Como se puede apreciar los interrogantes apuntan en una dirección en la que se encuentran zonas grises y las respuestas a los mismos arrojarán luz sobre el principal objetivo de este trabajo. Esto es, examinar la relación desafío/respuesta estableciendo las comparaciones pertinentes del caso.

Marco teórico

A través de una somera revisión de la literatura relacionada con el tema en cuestión, se destacan aquí los conceptos que constituyen el primer fundamento teórico del problema a tratar. Esto no significa que este aspecto quede agotado, por lo que en el transcurso del trabajo se llevarán a cabo las precisiones correspondientes en el caso de que las mismas sean necesarias.

El concepto de respuesta estratégica

Durante los últimos diez años ha sobresalido una vasta producción de artículos, libros, reportes y ensayos sobre el concepto de estrategia vinculado a su formulación, así como a la implementación de planes estratégicos. En líneas generales puede decirse que los conceptos de la planeación estratégica han sido bien desarrollados,

aunque las cuestiones relacionadas con la implementación de estrategias todavía contiene elementos débiles.

En particular, desde nuestro punto de vista, el concepto de respuesta estratégica no ha sido desarrollado suficientemente. Los primeros investigadores que se han ocupado del tema, Hoffer (1973), Cooper y Schendel (1976) no han realizado una conceptualización clara al respecto. La situación cambia recientemente. Por ejemplo, Ansoff (1985) define el concepto de la siguiente forma:

“Respuesta estratégica se entiende como el proceso mediante el cual una compañía ajusta su posición y se aproxima a las condiciones del entorno”
(p. 4).

Esta definición pone su atención en cómo la compañía se adapta a las condiciones competitivas que le impone el medio ambiente en que se desenvuelve, pero deja de lado el tipo de respuesta que se produce. O sea, no distingue el tipo de desafío que se presenta ni tampoco el tipo de respuesta asociada a éste; de este modo no permite establecer la relación y adecuación o no, entre ambas.

Han (1988), al realizar el análisis de las respuestas estratégicas de compañías que se encuentran bajo fuertes presiones competitivas, propone, a propósito de su estudio, una definición de respuesta estratégica de mayor alcance descriptivo y explicativo:

“Por respuesta estratégica se entiende la serie de decisiones relacionadas con cambios significativos en los objetivos, alcance de mercado-productos, competencia distintiva, alcance geográfico, política y liquidación del negocio cuando se encuentra confrontado con desafíos estratégicos” (Han, p. 18).

El alcance de esta definición es conceptualmente distinta a la anterior. Una de las diferencias se presenta respecto de los cambios fundamentales en su estrategia inicial, también hay que notar la referencia explícita a los cambios en alcance geográfico. Esta cuestión se relaciona con la capacidad de la compañía de presentar la batalla en el territorio de sus competidores, esto es, a participar en el mercado de su competidor. Por último, se establece la posibilidad de eliminar el negocio que se encuentra bajo presión competitiva. En nuestro caso le agregaremos a la definición de Han un aspecto que se relaciona con la

posibilidad que tiene un competidor de producir una respuesta de tal magnitud que elimine al competidor; ya no mediante mecanismos propios de la competencia entre empresas sino mediante alguna maniobra de tipo financiero, tal como es el caso de que una empresa logra la captura de otra mediante un *takeover* hostil.

Esta definición es la que será utilizada en este estudio para analizar las respuestas de las empresas bajo análisis.

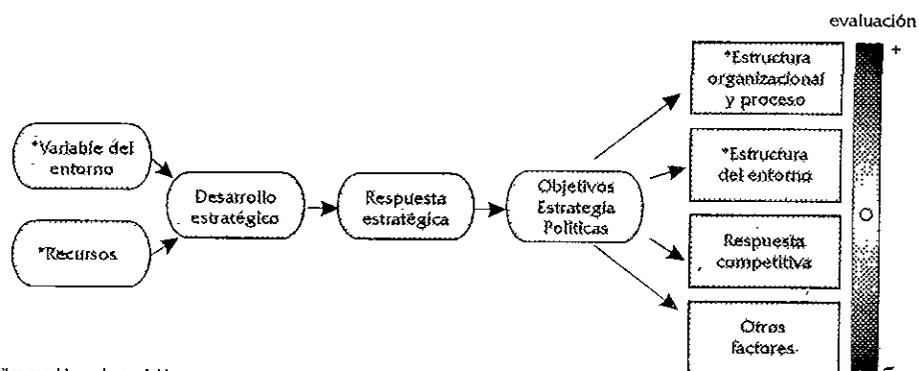
Modelos desafío-respuesta

Hoffer (1973) fue uno de los primeros en desarrollar un modelo desafío-respuesta. El clasificó los desafíos estratégicos de la siguiente manera:

- Los relacionados con el mercado.
- Los relacionados con la industria.
- Los recursos y capacidades.
- Los relacionados con el medio ambiente.

Dentro del esquema de Hoffer las respuestas incluyen: cambios en los objetivos de las firmas, cambios en la estrategia, cambios en las políticas, o liquidación del negocio. La figura No. 1.1 muestra el esquema propuesto por Hoffer.

Figura 1.1:
Modelo del proceso de respuesta estratégica



*Indica cambio en las variables.

Fuente: Hoffer, Charles W. (1976). Este modelo es una adaptación simplificada de la propuesta por el autor

Como se puede apreciar el modelo de Hoffer se enfoca a estudiar la relación *desafío-respuesta* y arroja luz sobre el tipo de respuesta que genera la compañía ante una situación dada. Este investigador demuestra en su estudio, que un desafío determinado puede inducir diferentes tipos de respuestas. El modelo conceptual de la figura 1.1, exhibe la compleja relación de los factores que intervienen en la respuesta. El aporte de Hoffer consiste en reconocer de alguna forma el impacto de la estructura y los procesos organizativos, entre otros, en la modelación de las estrategias de respuesta. Sin embargo en su modelo que se podría caracterizar como de causa-efecto, no toma en cuenta la influencia de la percepción.

Gluek (1976, pp. 61-64) extiende el trabajo de Hoffer examinando casos de compañías en un periodo de 45 años; este estudio enfoca principalmente el problema de cómo los desafíos van cambiando con el tiempo y cómo se ven afectados por las diferentes condiciones económicas.

Cooper y Schendel (1976), por su lado, estudian las respuestas estratégicas de empresas expuestas a un cambiante ambiente tecnológico. Los casos que se analizan están relacionados con la industria electrónica, la cual se encuentra bajo una fuerte competencia de tipo tecnológico. En el estudio se logra establecer la existencia de diferentes tipos de respuesta para una situación común.

Las reacciones al desafío de la competencia tecnológica que se detectan son las siguientes: algunas empresas deciden no participar en las nuevas tecnologías, otras lo hacen en forma defensiva y por último, algunas buscan el liderazgo.

La importancia de este trabajo reside en que permite conocer los diferentes patrones de conducta seguidos por las firmas sujetas a un ambiente altamente innovador.

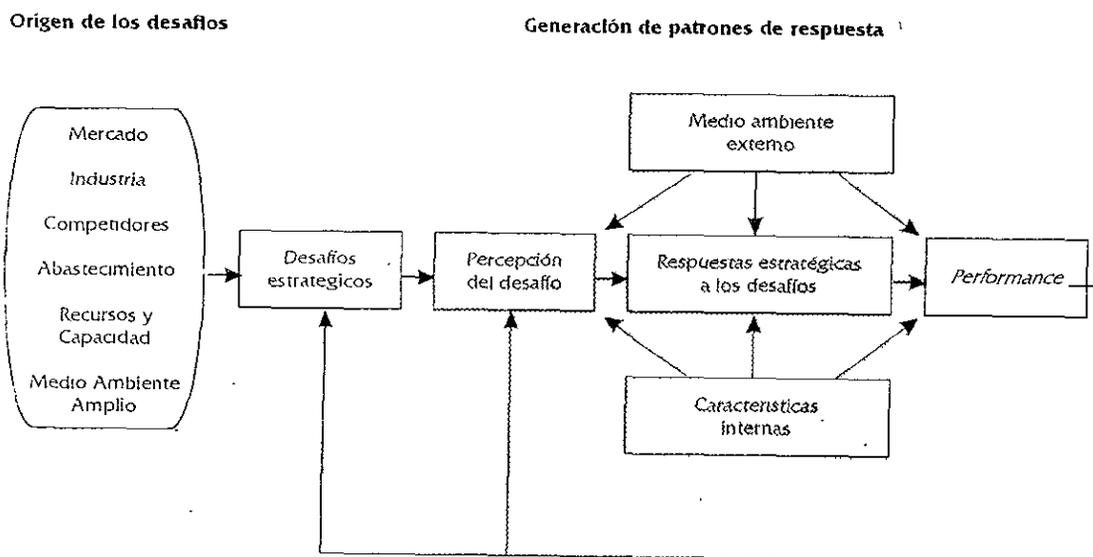
Sankup (1979) extiende el estudio de Cooper y Schendel, aplicándolo a la industria de componentes electrónicos. El explora la relación entre producto/ciclo de vida del producto.

Harrigan (1980), por su parte fija la atención sobre las firmas que se desenvuelven en industrias maduras (declinantes) que guardan similitudes con la industria del vidrio.

Por último, uno de los trabajos más completos y con un sistema de análisis más refinado es el de Han (1988).

Han recoge gran parte de las ideas de sus predecesores y las integra en un modelo que parte del propuesto por Hoffer, pero que incluye como elemento importantísimo en la cadena decisoria, la percepción del desafío. La figura 1.2 ilustra su modelo.

Figura 1.2
Modelo para el análisis del proceso de las respuestas estratégicas



Fuente: Han, Jung Wha (1988) y este estudio.

Percepción y estrategia

La dirección y la gerencia en sus diferentes niveles, esto es, los ejecutivos que toman las decisiones y que son los responsables de formular, dirigir, coordinar y administrar las respuestas de sus organizaciones frente a los cambios del medio ambiente, tienen frente a sí, en la mayoría de los casos, entornos difíciles de comprender. Una cuestión determinante del comportamiento gerencial en un ambiente cambiante es el proceso relativo al conocimiento y construcción de significados acerca de los cambios externos en donde su organización se desenvuelve.

Algunos investigadores, desde el punto de vista de la sociología del conocimiento, han desarrollado modelos que permiten una mejor comprensión del proceso mediante el cual los tomadores de decisiones analizan los cambios que se producen en el medio ambiente. Kiesler y Sproull, (1982) y Bartunek (1985) son algunos de ellos; por otro lado, son escasas las investigaciones que estudian cómo afecta a la dirección –o alta gerencia– su percepción del medio ambiente en la construcción de sus estrategias. Algunos de los pocos estudios sobre el tema corresponden a Bourgois (1985) quien analiza como afecta la percepción de incertidumbres, en un entorno competitivo, a los ejecutivos en la formulación de las metas y objetivos corporativos, así como el estudio ya mencionado de Han (1988).

Para finalizar esta exposición, se puede concluir que el comportamiento de los individuos es afectado por sus percepciones y que debemos considerar este efecto cuando los tomadores de decisiones se enfrentan con el diseño de estrategias. Como sabemos, el punto inicial del diseño de una estrategia comienza por el análisis de las oportunidades y riesgos que deben enfrentar en su medio ambiente; además, los ejecutivos operan la mayoría de las veces con información insuficiente y como resultado se ven obligados a tomar decisiones en función de sus percepciones. De ahí, que parte de la conducta mostrada por las corporaciones, no puede ser explicada solamente desde el punto de vista de la racionalidad construida a partir de los modelos propios de la economía de la organización industrial, lo que hace necesario utilizar metodologías que complementen la visión económica de tal forma de obtener explicaciones más completas de la situación.

El trabajo que se presenta tiene un carácter exploratorio y pretende aportar elementos que expliquen los principales interrogantes anteriormente planteados. La explicación y análisis del caso en cuestión adquiere importancia no solo desde el punto de vista académico, si no también desde el punto de vista práctico, debido a que el mismo puede ser útil para un gran número de empresas Mexicanas. Si bien el modelo de Vitro, es difícil de imitar, ya que en México no hay muchas corporaciones con las características de Vitro. Sin embargo, deja enseñanzas que pueden ser aprovechadas.

Por otro lado, es conveniente destacar algunas de las principales hipótesis que guiaron este trabajo y que caracterizan a Vitro. En primer lugar, se supone que la

decisión de llevar adelante una operación financiera conocida como *takeover* sobre Anchor Glass fue guiada por percepciones afectadas o dirigidas por un entorno dominado por una dinámica de cambio muy fluida y una retórica donde lo fundamental era lo externo sobre lo interno. En segundo lugar, hay una sobrevaloración de sus capacidades y de las posibilidades de consolidarse en una estructura de mercado difícil.

La metodología que se utilizó se basa en el seguimiento del comportamiento de la firma, obteniendo información mediante la recolección de datos como son: reportes anuales, declaraciones de los ejecutivos de las empresas seleccionadas, análisis de documentos internos, etc. provenientes de diferentes fuentes y que permitieron visualizar los cambios a través del tiempo.

Capítulo 2

¿Vitro, S.A., un modelo para el éxito?

Antecedentes

En el México correspondiente a la era del T.L.C., los grupos económicos mexicanos están enfrentando un proceso de cambio profundo, pues el marco de referencia en que situaban sus negocios está desapareciendo y está emergiendo otro. Es decir, un conjunto de nuevas reglas van remplazando progresivamente a las viejas, lo que origina situaciones que no pueden ser atendidas con ajustes o adaptaciones, sino que obligan a estructurar nuevas alianzas y buscar nuevos equilibrios. Una consecuencia es la composición de una nueva fragmentación y distribución del poder, lo que nos hace suponer que en unos años encontraremos un mapa de intereses sustancialmente diferente del actual.

Si bien en el período de análisis formal de este trabajo, el T.L.C. no se había concretado, sí en cambio estaba presente la apertura comercial iniciada en 1986 y la fase de discusión del Tratado, lo que influye en la construcción de las decisiones de la empresa; es por esa razón que se está introduciendo una visión con carácter prospectivo.

En este capítulo la atención se centra sobre un importante grupo económico, el Grupo Vitro, que ha dado una serie de pasos para hacer frente a los cambios ante el TLC –NAFTA– lo que nos da la oportunidad de analizar las respuestas de esta corporación al nuevo marco de referencia donde deberá desenvolverse.

Nuestro análisis se sitúa en una perspectiva que enlaza sus alianzas, su capacidad tecnológica y el análisis de los principales mercados donde actúa, con el propósito de construir el perfil de la corporación con sus fortalezas y debilidades.

El Grupo Vitro, S.A. es una corporación mexicana con sede en Monterrey, N.L. (México) y forma parte del llamado Grupo Monterrey. El Grupo Monterrey es uno de los grupos económicos más grandes de México con una notable gravitación e influencia dentro de la economía mexicana y está integrado por las corporaciones Alfa, S.A., Cydsa, Vitro y Cemex, que desarrollan sus actividades en un amplio abanico de la industria mexicana.

Este Grupo, al igual que las corporaciones que lo integran, ha sido objeto de atención por académicos de distintas disciplinas y periodistas relacionados con el área de los negocios, tanto a nivel nacional como extranjero. Las opiniones externas e internas coinciden en considerarlo como un modelo, como un ejemplo de éxito, debido al empuje de los empresarios que lo integran. Estas opiniones contribuyen a crear imágenes que se retroalimentan o refuerzan a partir de ciertas características que se atribuyen en general al empresario exitoso. Aunque, hay que notarlo, muchas veces el éxito mismo del Grupo Monterrey no es explicado o lo es parcialmente.

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

La diversificación abarcaba amplios sectores tales como el químico, turismo, alimentos, petroquímicos, bienes de capital, eléctrico y electrónico. La mayoría de estos campos no estaban relacionados con los principales negocios de la corporación, por lo cual no contaban con experiencia en ellos. Esto llevó a la corporación a situaciones comprometidas de las que hay muchos casos, algunos de ellos documentados. Si se agrega además que al frente de esas empresas se colocó a personas que también carecían de las habilidades o la experiencia mínima necesaria, se puede argumentar que las decisiones claves en la dirección de estos negocios no serían las más adecuadas.

“Alfa compró una enorme planta empacadora que había sido administrada por una sola persona durante más de cuarenta años. Trajo un grupo de jóvenes expertos, dotados de todo tipo de adiestramiento técnico y maestrías de Harvard y Columbia, pero no sabían nada de las realidades de la industria del empaque de carne. El cambio de una operación de control familiar a una burocracia administrativa llevó este negocio a la quiebra” (Camp Roderic, p. 241).

Si bien parte de estas situaciones era producto de una expansión explosiva y una diversificación poco racional, la actitud asumida sugiere que la alta gerencia de la

corporación estimaba que era lo mismo dirigir una fábrica de chicles, una petroquímica, una empacadora de carne, o una empresa turística.

Sin embargo, este crecimiento acelerado quiebra su tendencia cuando los precios del petróleo comienzan a depreciarse; se producen las profundas devaluaciones del peso, y el endeudamiento del sector público y privado es cuantioso. Los integrantes del Grupo Monterrey tenían en su haber una cuantiosa deuda en moneda extranjera, producto de la expansión acelerada. Cuando su grupo insignia –Alfa– cayó en insolvencia de pagos y se tuvo que iniciar un proceso de desinversión en busca de liquidez. Sin embargo, esto no fue suficiente y los acreedores establecieron presiones. El gobierno de José López Portillo tuvo que salir al rescate con un préstamo multimillonario –12.000 millones de pesos– pero, más allá de esto, quedaba algo claro: la magia se había acabado. El crecimiento explosivo, las grandes inversiones y proyectos debieron ser desactivados y las deudas renegociadas.

La administración de Miguel de la Madrid (1982-1988) tomó un conjunto de medidas tendientes a reestablecer equilibrios y hacer manejable el problema de la deuda. Una medida que buscó reestablecer la confianza entre el Estado y el sector privado –los grandes grupos económicos–, dañada por la nacionalización de la banca, y que considero crítica, fue la posibilidad de renegociar la deuda mediante el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) otorgada preferentemente a los grandes grupos económicos. Mediante este Programa, las corporaciones pudieron renegociar su deuda externa que había crecido debido a que sus políticas de expansión y diversificación se basaron en crédito externo. Si bien el Ficorca fue uno de los programas más importantes y conocidos, el apoyo gubernamental no terminó ahí, sino que existió toda una política de rescate basada en una serie de disposiciones fiscales que permitieron a las empresas la capitalización de pasivos, la transmisión del costo integral del financiamiento, a los precios finales de los productos así como descontar la depreciación acelerada de los activos.

Por otro lado, el Estado mexicano comenzó a impulsar un modelo económico más abierto, denominado “modelo exportador”, para lo cual se estableció un programa de apoyos a las exportaciones que comprendía tres tipos de instrumentos: a) fiscales, b) financieros y c) de promoción directa. Algunos de los instrumentos fueron: el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (Pronafice), Programa de

de Fomento Integral a las Exportaciones (Profitex), y el Programa de Importación Temporal (Pitex), entre otros.

Ciertamente, unos años después, estos grupos resurgen como en las buenas épocas y algunas revistas destacan entre sus titulares: “Los Empresarios que se rieron de la crisis” (*Contenido*, 1991). El artículo se refiere a los Grupos Vitro, Alfa y Cemex e indica que para éstos, o no existió tal crisis o tuvieron la capacidad para sortearla e imponerse a ella. También la revista *Expansión*, especializada en temas de negocios y refiriéndose a la liquidación de la deuda de Alfa presenta un artículo titulado: “Grupo Alfa: Recómprate y Anda”. Algo así como la frase bíblica que Jesucristo le dijo a Lázaro “Levántate y anda”. La prestigiada revista *The Economist* en su momento llegó a definir a Alfa como una compañía invencible (*Expansión*, junio 19, 1989, p. 71) aunque los hechos luego demostraron otra cosa.

En el caso del Grupo Vitro, también integrante del Grupo Monterrey, el crecimiento fue más cauteloso que en Alfa. La crisis lo sorprende con una deuda cuantiosa –alrededor de 900 millones de dólares– pero más manejable. Su proceso de diversificación se hizo en campos que la empresa conocía y estaban relacionados con sus negocios habituales, pero al igual que los otros integrantes del Grupo Monterrey su deuda fue cancelada en 1989 y de ahí emergió con singular fortaleza y oportunidad, para insertarse rápidamente en el proceso de internacionalización de la economía mexicana que se inicia con el ingreso de México al GATT, realizando importantes adquisiciones en los Estados Unidos (1990, Anchor Glass, Corp.), entre otras inversiones.

Podríamos afirmar, sin temor a equivocarnos, que Vitro se encuentra en unos de los virajes más importantes de su historia, un punto de inflexión que comienza en 1990 en busca de un nuevo paradigma. ¿Estaremos presenciando la emergencia de un nuevo liderazgo dentro del grupo Monterrey, con un modelo de desarrollo distinto en que basar sus estrategias de sustentación y expansión? ¿Una nueva forma de hacer los negocios dentro del TLC?

Es indudable que la redefinición del rol del Estado mexicano, que trajo como consecuencia la reprivatización de empresas públicas, y de instituciones bancarias, entre otras importantes medidas, ha impactado la forma de hacer negocios en

México. Los grupos económicos mexicanos han tenido que empezar a resolver la situación frente a esta nueva lógica y en general están en un proceso de adaptación y de reorganización. Además, dentro de este proceso se debe notar la aparición de nuevos actores que buscan insertarse y aprovechar estas nuevas reglas, desarrollando un conjunto de nuevas alianzas y modificando el tejido de las existentes, es decir, se está produciendo una nueva redistribución del poder, emergiendo una nueva parcelización del mismo.

En algunos casos los virajes de estos grupos son muy agudos, por ejemplo, tener que desmontar importantes posiciones en el área petroquímica y pasar al sector de alimentos; o significa establecer un proceso de desinversión, una transformación de sus estructuras organizativas y una búsqueda de inversionistas interesados en nuevas áreas productivas significativas. También hay que aclarar que éste, no es nada más que un extremo, en el otro, encontramos a grupos que han tenido la posibilidad de adaptarse y aquellos que han aprovechado estos cambios como parece ser el caso del Grupo Vitro, que ha capitalizado con acierto y oportunidad en la mayoría de los casos, las coyunturas que se presentaron tanto en una economía cerrada como en una abierta.

En la parte I de la próxima sección se construye el perfil de Vitro, S.A., considerando sus características fundamentales las que incluyen: su posición dentro del grupo Monterrey, sus alianzas, la estructura de propiedad del Grupo, las capacidades tecnológicas entre otras. El desarrollo de estos temas se hace mediante la presentación de datos y estableciendo los análisis pertinentes, los que permiten establecer un perfil certero en sus componentes claves.

En la parte II se presentan en forma general los mercados donde participa la empresa, poniendo de relieve algunas características de los compradores y sus exigencias las que se buscan correlacionar con sus capacidades.

Parte I. El perfil del Grupo Vitro

Buscando el perfil de la Corporación

Una forma de aproximarse al Grupo Vitro es situarlo dentro del Grupo Monterrey¹; del cual es un subgrupo. Actualmente, las corporaciones más destacadas del Grupo Monterrey son cinco: Alfa, Visa, Vitro, Cydsa y Cementos Mexicanos que, en los últimos años, ha mostrado un crecimiento considerable y debería considerarse como integrante emergente.

Los cinco conglomerados agrupaban en 1989 cerca de 500 empresas con 150 mil trabajadores, ventas de aproximadamente 16 billones de pesos y exportaciones cercanas a los 1000 millones de dólares.

El grupo Vitro, fundado con capitales mexicanos y cuyo origen se remonta a 1909, engloba a más de 70 empresas y 37 mil trabajadores. Sus principales productos son los envases de vidrio y plástico, el vidrio plano, productos de cristal y bienes de capital relacionados con sus productos, productos químicos. Cuenta además con una importante unidad de investigación y desarrollo tecnológico que le ha permitido desarrollar numerosas innovaciones en los procesos de fabricación y con aspectos relacionados con el diseño y construcción de bienes de capital². A lo que hay que agregar las operaciones en los Estados Unidos, Centroamérica y Brasil.

Una dimensión en cifras sobre la posición del grupo Vitro dentro del Grupo Monterrey se puede visualizar a partir de la información presentada en la siguiente tabla.

¹ Son numerosos los estudios sobre el Grupo Monterrey, desde el punto de vista sociológico, biográfico, publicaciones periodísticas y en revistas financieras especializadas. Entre ellos los siguientes: *El grupo Monterrey*, Abraham Nuncio (1984); *Desigualdad, poder y cambio social en Monterrey*, Memo Vellenga (1988); "Modernización de las relaciones laborales en las empresas regiomontanas", Pozas, M.A. (1990).

² El Grupo posee en la actualidad patentes relacionadas con procesos de fabricación e innovaciones menores a máquinas herramientas, este tema será tratado con posterioridad en este capítulo.

Tabla 2.1
Posición en 1989 de los cinco integrantes del Grupo Monterrey

Grupo	Ventas (MMP)	Exportaciones (MD)	Utilidades (MMP)
Alfa	(1) 5,166	(1) 405	(1) 1,177.9
Visa	(2) 3,588	(4) 53	(4) 200.3
Vitro	(3) 3,359	(2) 241	(2) 668.9
Cemex	(4) 2,652	- ND	(3) 323.2
Cydsa	(5) 1,525	(3) 181.3	(5)
Total	16,290	880	2,370.3

Observaciones:

- 1) Las cifras de ventas y de utilidades se presentan en miles de millones de pesos corrientes, las correspondientes a las exportaciones en millones de dólares.
 - 2) Los números entre paréntesis indican la posición de cada grupo y ND significa no disponible.
- Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Bolsa Mexicana de Valores.

De la cual notamos la posición por demás importante del grupo Vitro que inclusive muestra un desempeño superior en las utilidades y en las exportaciones respecto a los otros integrantes del grupo Monterrey.

Características generales del Grupo Vitro

En 1984 el conglomerado se encontraba estructurado en cinco divisiones operativas en las que se agrupaban sus principales negocios, y a las que se sumaban las correspondientes al Corporativo, Finanzas, Relaciones Humanas y Planeación, y Jurídica. En el camino hacia la década de los 90 se crean dos nuevas divisiones y se adquieren dos corporaciones estadounidenses que posteriormente se fusionan y les permite establecer una importante subsidiaria en los Estados Unidos, con lo que se inicia el proceso de internacionalización de la corporación.

La información de la tabla 2.2 permite apreciar cuáles son las divisiones que cuentan con más gravitación en las ventas. Estas son, en orden de importancia: Envases, Vidrio Plano, Enseres Domésticos, Cristalerías e Industrias Básicas. La subsidiaria *Anchor Glass* aporta el 40 por ciento sobre el total de las ventas de la corporación, pero si adicionamos la contribución de la división Envases, tendremos

que el sector envases³ participa con un 63 por ciento del total de ventas, es decir, que su gravitación es decisiva. Además, la compra de Anchor Glass origina una redistribución de la localización de los activos de Vitro ya que actualmente el 42 por ciento de estos se encuentra fuera de las fronteras de su casa matriz.

Tabla 2.2
VITRO, S.A. DE C.V. Participación de las divisiones en las ventas (Porcentajes).

División	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Servicios	2	2	2	1	1	-	-
Fibras y silicatos	5	5	4	4	5	4	3
Enseres domésticos	-	5	8	11	15	15	10
Cristalerías	11	12	12	12	12	11	7
Industrias Básicas	16	15	15	13	13	9	5
Vidrio Plano	22	20	22	21	18	16	10
Envases	38	41	38	38	36	35	23
Anchor Glass Co. ¹						8	40
Fabricación de Máquinas						2	4

¹ El porcentaje correspondiente a 1989 cubre solamente dos meses con Anchor Glass, en cambio el de 1990 corresponde a doce meses.

Fuente: Elaboración propia basada en informes anuales Vitro, S.A.

Los cambios a resaltar dentro del período son: La creación en 1985 de la división Enseres Domésticos mediante una serie de adquisiciones, la creación de Fabricación de Máquinas en 1989 que, posteriormente en 1992 se llamará Bienes de Capital; en ese mismo año se produce un reagrupamiento de la división Industrias Básicas que se fusiona con la de Fibras y Silicatos, dando forma a una nueva división denominada Fibras Químicas y Minería. Respecto de la creación de esta última se argumenta que "Debido a la creciente importancia como unidad estratégica en el abasto de equipo para las empresas de Vitro, tanto en el país como en el extranjero se desligó FAMA de la Div. Industrias Básicas y pasó a depender de la Dirección General"³ (Informe Anual Vitro, 1989 p. 15).

³ Los principales productos de esta división son: envases de vidrio para alimentos, refrescos, cervezas, ampollitas de uso farmacéutico, cosméticos; equipo de vidrio para laboratorio como por ejemplo, tubos de ensayo, probetas, matraces, etc. Se utilizan los más variados tipos de vidrio, desde el vidrio calizo al borosilicato, así como también el denominado vidrio neutro.

Se produce asimismo una reestructuración de la estructura vinculada al desarrollo tecnológico, y la adecuación de sus funciones. Se transfiere la responsabilidad del desarrollo de tecnología a las divisiones operativas y se redefine la dirección estratégica de Vitro Tec, concentrándose esta unidad “en las funciones de detección y acercamiento de nuevas tecnologías, así como en la vigilancia y control de la propiedad intelectual de Vitro”⁴ (Informe Anual Vitro, 1990 p. 34).

A esto hay que agregar los cambios en la dirección general y su vinculación con el grupo financiero Serfín, del cual Adrián Sada G. es presidente. Estos cambios indican un movimiento en la estructura de poder de la corporación y una relación entre la estructura y la estrategia seguida.

El Grupo también participa en diversas empresas como “asociado”⁵, con una aportación que oscila entre 25 por ciento y 50 por ciento del capital social de las mismas. Estas empresas se encuentran localizadas en Sudamérica (Brasil), Centroamérica (Costa Rica, Guatemala y Nicaragua) y los EUA, e involucran a entidades distribuidoras y productoras de artículos de vidrio y productos químicos. Mediante estas asociaciones Vitro ha participado en los mercados centroamericano, sudamericano y estadounidense ampliando su mercado y adquiriendo experiencia y conocimiento de los mismos.

Estas asociaciones se originan en distintas épocas; en Centro y Sudamérica y datan desde hace más de 20 años (1968, 1970) y la estadounidense desde 1992. En el caso de esta última las motivaciones tienen características que serán dilucidadas en el transcurso de este capítulo. Por otro lado, un ejercicio no ocioso sería preguntarnos ¿qué buscaba Vitro en Brasil en 1968?, ¿esta extensión está sugiriendo un proyecto de expansión a nivel del continente?, ¿es esta una señal de una visión distinta al común de las corporaciones mexicanas de aquella época?

Las respuestas a estos interrogantes son difíciles de obtener, no pretendemos responderlos, pero sí son útiles para llamar la atención sobre una conducta particular de la corporación al extender sus posiciones más allá de sus fronteras cuando estas

⁴ Prácticamente, Vitro Tec se convierte en una unidad de inteligencia dentro de la corporación.

⁵ Se consideran asociadas aquellas empresas de las cuales se tiene menos del 50 por ciento de su capital social y cuya inversión es permanente.

experiencias no eran comunes. Sí se presentaban en entornos cercanos, de influencia natural, con proximidad geográfica como es el caso de Centroamérica, pero en cambio posicionarse en Brasil, es una situación particular que llama la atención. Otro rasgo que merece destacarse es que las inversiones seguían un patrón relativo a los negocios en que la corporación reunía habilidades y conocimientos, lo que denota intencionalidad y hace presumir que formaba parte de una estrategia definida.

Vitro y sus alianzas

Las alianzas⁶ han sido una constante para Vitro. En cada área es posible encontrarlas vinculadas con factores que han sido o son críticos para la compañía. Aparecen como coinversiones, contratos de asistencia técnica, apoyo logístico y licenciamiento de tecnología.

El entrelazamiento en el tiempo de esas acciones es un dato de importancia para comprender como se fue gestando la potencialidad y el desarrollo de las capacidades de la corporación, es decir, su capacidad tecnológica, su posición en el mercado y desarrollo logístico, entre otras.

Por otro lado, si tenemos en cuenta que en el período estudiado se suceden cambios de trascendencia en el entorno de la corporación, resulta de interés indagar el impacto que han tenido esos cambios en las alianzas y establecer sus principales características y tendencias.

Características de las alianzas

Son múltiples los interrogantes a plantear en este tema, sin embargo algunos preocupan en este estudio más que otros; en este sentido, destacaremos, por ejemplo, ¿cuál ha sido la influencia de la internacionalización de la economía mexicana sobre las mismas? ¿Cómo se relacionan las alianzas con la construcción de capacidades internas de la corporación? ¿Qué tipo de modelos podemos inferir a partir de ellas? y, es más, ¿qué limitaciones estratégicas imponen?

⁶ Se está considerando un concepto amplio de "alianza" que involucra acuerdos para transferencia de tecnología, asistencia técnica, *joint ventures*, etc.

Tabla 2.3
Principales alianzas realizadas por Vitro

División	Firmas involucradas	Características	Objetivo final
Envases	Q.I. Embosa Sts., Inc.	Subsidiaria de Owens-Illinois (USA), la participación de la compañía es del 51%.	Producción de línea de artículos de vidrio al borosilicato.
	Sansonite, Corporation	Compañía de origen estadounidense, Vitro participa con el 51% y la asociación se inicia en 1986	Producción de equipajes, muebles, informales y envases de plástico. Esta alianza le ha permitido penetrar con bajo riesgo el mercado de USA y Europa.
	Owens Illinois, Inc.	Compañía de origen estadounidense, líder en ciertas áreas tecnológicas relacionadas con la industria del vidrio. El convenio se inicia en 1968 y finalizará en 1994	Licencia para el uso de tecnología, asistencia técnica para la producción de botellas, se le da derecho a Vitro de producir equipo utilizando la tecnología Q-I tanto en México, USA y América Central.
	Toyo Glass, Co	Compañía de origen japonés, cuenta con liderazgo en el área de fabricación de máquinas para la producción de envases.	Licencia para el uso de tecnología y asistencia técnica, duración del contrato 1989-1996.
Anchor*	Owens Illinois, Inc.	Compañía estadounidense.	Licencia para uso de tecnología y convenio de asistencia técnica, con posibilidad de renovar por cinco años (1989-1999).
Vitro Vidrio Plano	Pilkintong, PLC	Empresa Británica, cuenta con liderazgo tecnológico en el área de vidrio plano.	Licencia para uso de tecnología y convenio de asistencia técnica. Fabricación de productos de vidrio de seguridad. Área automotriz y de la construcción. Se crea la empresa Vitro Plan. El acuerdo se inicia en 1981, es de duración ilimitada y Vitro posee el 65% de la empresa.
	Ford Motor, Co.	Compañía estadounidense área automotriz.	Alianza para la fabricación de vidrio de seguridad automotriz para la manufactura del Ford Mo., Co. en EUA. Se crea la empresa Vitro Flex. Vitro Plan posee el 62% de las acciones.
	ACI American, Inc.	Compañía estadounidense.	Procesa vidrio templado, semitemplado, cerámico, aislante, cubiertas para mesa. Cuenta con una importante cadena de distribución que le da posición geográfica (1991).
Vitro Crisa	Corning, Incorporate.	Compañía estadounidense, con capacidad tecnológica en distintas áreas.	Vitro transfiere los activos y negocios de Vitro Crisa -con excepciones- excluye los activos y negocios de cubiertos de metal y los de peltre correspondientes a Vitro enseres domésticos. Se crea una nueva compañía donde Vitro contará con el 51% del capital y Corning el resto. Corning transfiere los activos y negocios de productos de consumo mundial -con excepciones- (1992).
	World Tableware, International.	Compañía estadounidense.	Manufactura conjunta y distribución de vajilla de acero inoxidable y plata y accesorios para cocina, inversión cruzada. (1991).

continúa tabla 2.3

Vitro Enseres Domésticos	Whirpool Corporation.	Compañía de origen estadounidense. la relación se inicia en 1987 y se puede extender por un plazo de diez años.	Uso de tecnología y marcas para la fabricación, distribución y venta de productos Whirpool en el mercado estadounidense y mexicano de los productos producidos en México por la división. Vitro a su vez importa y distribuye los productos Whirpool producidos fuera de México.
	Industrias Mabe	Compañía de origen estadounidense	Acuerdo para la producción de compresores de uso en refrigeradores. Participación del 50%
Vitro Química	Owens-Corning Fiberglas Corporation	Compañía de origen estadounidense	Convenio por asistencia técnica y producción de fibra de vidrio. Participación del 60% del capital.
	PQ Corporation	Compañía de origen estadounidense.	Acuerdo de asistencia técnica y convenio para la producción de silicatos de sodio y productos químicos especializados. Participación del 55% del capital.
	British Industrial Sands.	Compañía de origen británico.	Desarrollo de nuevos productos y control de procesos. Se inicia en 1986.
Vitro Bienes de Capital	Thyssen Bornemiza, Inc		Acuerdo para la fabricación de bombas de agua y asistencia técnica, participación del 51% de Vitro.
	Owens-Illinois, Inc.	Compañía de origen estadounidense. fabricante de envases y máquinas formadoras de envases	Acuerdo de licencia y uso de tecnología y convenio de asistencia técnica para la producción de botellas de vidrio. El acuerdo se originó en 1969 y finaliza 1994.
	Toyo Glass, Co.	Compañía de origen japonés.	Se especializa en la fabricación de máquinas formadoras de envases. Acuerdo para el uso de tecnología y convenio de asistencia técnica. Se inicia en 1989 y concluye en 1999.
	Ingersol Rand, Co	Compañía de origen estadounidense.	Se especializa en el manejo de fluidos. en 1985 se compra 51% ahora Neumatron.

* Anchor Glass Continer no se puede considerar como una división sino que forma parte de la división envases, pero es una corporación adquirida en los Estados Unidos que contaba con contratos de tecnología que se agregaron a los existentes

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de. "Acuerdos Asambleas de Grupo Vitro, S.A." México, 1986, 1987, 1988, 1989 y 1990 *Bolsa Mexicana de Valores* y de "Prospectos para la Colocación de Acciones Nominales Serie II" *Bolsa Mexicana de Valores* México, 19 de Noviembre de 1991 e Informes Anuales Grupo Vitro, S.A., 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 1990

Un acercamiento a las preguntas planteadas se puede lograr a partir de la información contenida en la tabla 2.3, que contiene los aspectos más destacados de estas relaciones y permite esbozar los principales rasgos de estos acuerdos.

Respecto al origen de las firmas que intervienen debemos destacar que la mayoría es estadounidense, salvo dos acuerdos con firmas inglesas y dos con una firma japonesa.

Analizando por división, los acuerdos con Owen's Illinois proveen la base tecnológica para la producción de envases, aunque a partir de 1989 se incorpora un proveedor alterno: Toyo Glass.

En el segmento de vidrio especializado (boro silicato) la participación de O.I. Embosa (subsidiaria de OI) es vital para la producción de este tipo de productos. En el segmento correspondiente a envases de plástico y equipaje la alianza, con Sansonite Corp., le provee tecnología, marca y canales de distribución. También se debe notar que Owen's Illinois participa con la tecnología base incorporada a las máquinas para la producción de envases en Anchor Glass, Corp., adquirida por Vitro en 1990.

En el caso de la división Vidrio Plano, la alianza que ha tenido un peso decisivo es la realizada con Pilkington, PLC, compañía con liderazgo tecnológico en el área de vidrio plano y vidrio flotado para uso automotriz, seguridad e industria de la construcción. Con Ford se establece una alianza clave al establecer una firma conjunta, Vitro Flex, que le permite exportar parabrisas que Ford utiliza en sus automóviles. En 1991 la adquisición de ACI American, Inc., le incorpora una importante cadena de distribución en la unión americana además de ampliar su línea de productos.

En la división Vitro Crisa destacan dos acuerdos que son el realizado con Corning Glass y el establecido con World Tableware, donde se realiza la manufactura y distribución conjunta mediante un arreglo de inversión cruzada.

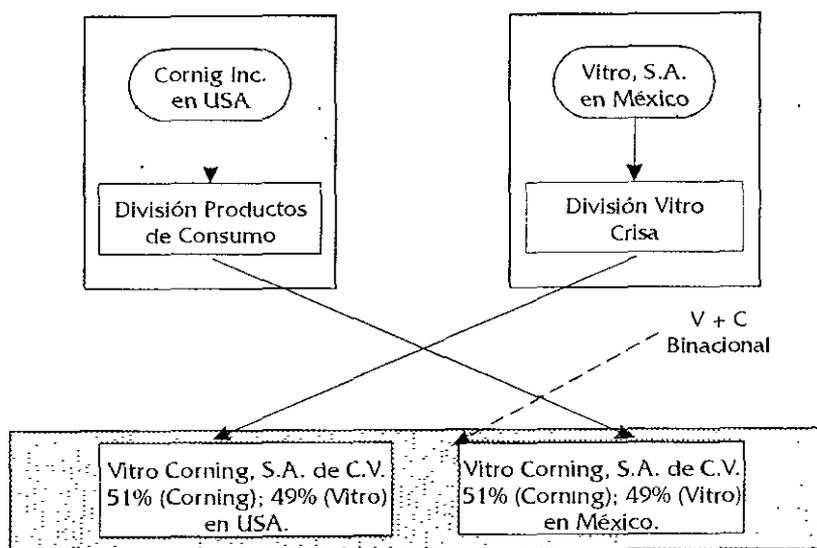
Enseres Domésticos cuenta con la alianza de Whirlpool y Mabe, mediante las cuales establece una posición dominante en el área de enseres domésticos. Finalmente, como se notará en la tabla, Vitro Química y Vitro Bienes de capital presentan acuerdos donde el acento se pone en diversos aspectos tecnológicos que sostienen a sus productos principales.

Respecto al primer interrogante que se relaciona con la construcción de capacidades, podemos decir que estas alianzas se llevan a cabo con empresas líderes que poseen tecnología de punta en campos de interés de la corporación y que, sin duda, son soportes y, de alguna forma, han contribuido al establecimiento de las capacidades internas de la corporación.

Hay que agregar que, a partir de 1989, se realizan una serie de acuerdos y adquisiciones en forma acelerada que incorporan capacidades de distintos tipos. Toyo Glass (89), Anchor Glass y Lachfor Glass (adquisiciones 1989-1990), ACI American, Inc. (adquisición 1991), World Tableware, Internacional (1991) y Corning Glass, Corp. (1992) son indicadores claros de un patrón de inversión mucho más acelerado hacia afuera de sus fronteras, producto de las nuevas condiciones en las que se desenvuelve la compañía.

De los acuerdos con World Tableware, Internacional y con Corning podemos decir que son producto de la internacionalización. Corning es una importante corporación estadounidense con cuatro divisiones, con especialización en materiales, comunicaciones, servicios de laboratorios y productos de consumo. Por el lado de Vitro, la división Vitro Crisa es productora de enseres domésticos.

Figura 2.1
Estructura del modelo de alianza Vitro-Corning



El modelo de la figura 2.1 y adoptado por ambas empresas elimina una serie de dificultades por lo menos en teoría⁷, Vitro se beneficia del acceso al mercado estadounidense; Corning mejora los canales de distribución y logra una posición más

⁷ Directivos de esta división en repetidas oportunidades manifestaron problemas con sus exportaciones a los Estados Unidos debido a aranceles más altos, calificando la situación como desventajosa y como una pérdida de competitividad en diversas líneas de sus productos.

estadounidense; Corning mejora los canales de distribución y logra una posición más sólida en el mercado mexicano y ambos pueden hacer frente a la competencia asiática complementando las líneas de productos de ambas corporaciones. En estos motivos debemos encontrar los objetivos de esta alianza. Las características de esta asociación son las siguientes: se forma una nueva entidad en forma participativa, se transfieren activos, las entidades son binacionales, se complementan líneas de productos de ambos reforzando posiciones frente a la competencia fuera del T.L.C.

Sin duda, las alianzas le han permitido a Vitro tener acceso a un conjunto de factores que conviene destacar:

- a) utilizar economías de escala y alcance al compartir inversiones lo que a su vez le permite reducir sus costos.
- b) tener acceso a nuevos productos y segmentos de mercado.
- c) tener acceso a los mercados; circunstancia que se ve favorecida por la eliminación de las barreras a la entrada y la obtención de canales de comercialización que sus socios le proveen.
- d) permitir el acceso a tecnologías de punta y agenciarse de recursos emergentes.
- e) adquirir capacidad de gestión y un conjunto de habilidades específicas con cada acuerdo.

En la tabla 2.4 se detalla, según cada acuerdo, lo que cada parte obtiene. En esta sistematización de la información es importante notar que en la mayoría de los casos, se forman entidades donde los socios invierten conjuntamente *-joint ventures-* y por lo general, Vitro cuenta con la mayor parte del capital. Otro aspecto a destacar es que la mayoría de las alianzas de Vitro se complementan, al tiempo que se procura que sus productos se consoliden y no sean desplazados.

Luego de analizar la evidencia presentada podemos dividir las alianzas de Vitro en dos grandes etapas. La primera que concluye a mediados de los 80, se caracteriza por lo que llamo **acuerdos tradicionales**, y que consisten en licencias para uso de

Tabla 2.4
Análisis de las alianzas realizadas por el Grupo Vitro

División	Economías de escala Alcance	Productos/ Segmentos	Mercados	Tecnología	Formación de Joint Ventures, Asociaciones
Vitro Envases Q.I. Embosa Sts., Inc. Sansonite, Corporation.	V/S	V	V/S	V V	V/S (USA) V/S (USA)
Anchor* Owens-Illinois, Inc.				V	(USA)
Vidrio Plano Pilkington, PLC Ford Motor, Co. ACI American, Inc.*	V/S	V	V V	V V	V/S (Ingl) V/S (USA) (USA)
Vitro Crisa Coming Glass, Inc. World Tableware, Internacional	V/S V/S	V V/S	V/S V/S		V/S (USA) V/S (USA)
Vitro Enseres Domésticos Whirlpol, Co. Industrias Mabe Phillips	V/S	V/S V	V/S	V V	V/S (USA) V/S (USA)
Vitro Química, Fibras y Minería Owens-Coming Fiberglass, Corporation PQ, Corporation			V/S	V V	V/S (USA) V/S (USA)
Vitro Bienes de Capital Owens-Illinois, Inc Toyo Glass, Co. Thyssen Bomemiza, Inc. Ingersol Rand Peerles Pump FMC, Corp. British Industrial Sands			V/S V/S	V V V V V	(USA) Japón V/S V/S (USA) (USA) (USA) (Ingl)

* Las empresas con un asterisco han sido adquiridas por Vitro, lo que se está señalando aquí es la aportación a las capacidades de la corporación

V: Vitro; S: socios; Ingl: Inglaterra.

Fuente: Este estudio.

tecnología, servicio técnico, acuerdos de comercialización. Estos acuerdos tenían como principal motivo la obtención de tecnología de punta, de aprendizaje de tipo logístico y organizativo, entre otros.

En la segunda etapa, las alianzas se encuentran ya marcadas por la internacionalización de la corporación. Vitro crea empresas que le permitan ocupar espacios en distintos mercados externos no solamente como un exportador, sino también como un competidor con operaciones en el exterior. Así, las alianzas le permiten neutralizar a competidores que se adentran en el mercado mexicano y, a su vez, fortalecer su posición en el mercado estadounidense. Por ejemplo, ha podido incrementar la experiencia en los campos de la logística y del conocimiento de mercado, a través de actores con experiencia probada, atenuando los riesgos que implican internarse en forma independiente; y, asimismo, mejorar los medios de mercadotecnia y canales para la distribución de ventas lo que acrecentan su presencia a nivel mundial.

Estructura de la propiedad del Grupo

Antes de presentar un esquema general de la estructura de propiedad del Grupo Vitro es conveniente un acercamiento al concepto de grupo, reconociendo sus elementos y sus características principales.

“El grupo es una empresa de muchas compañías que realiza transacciones en diferentes mercados pero bajo un control empresarial y financiero común. De manera más general, este modelo de la organización industrial tiene dos aspectos esenciales. Primero el grupo obtiene su capital y sus altos ejecutivos de fuentes que trascienden a una sola familia. Los administradores de capital pueden provenir de varias familias ricas pero permanecen dentro del grupo como una sola unidad económica”. (Camp, A. Roderic, p. 196, 1990).

De esta definición recuperamos la idea de que el grupo se compone de “muchas compañías” que tienen “un control empresarial y financiero común”. Estos dos elementos son esenciales para poder analizar el caso que nos ocupa. Sin embargo, es prudente destacar la distinción entre propiedad y control, una distinción no ociosa ya que puede dar lugar a situaciones ambiguas.

“Se puede tener la propiedad de una empresa mediante la posesión mayoritaria de las acciones de ésta pero no estar controlada, es decir no se maneja, o no se administra. Por otro lado se puede controlar la empresa (dirigir sus inversiones, planear su producción, administrar bienes. etc), sin ser el propietario del capital o de la mayoría de las acciones”. (Cordero, Salvador *et al*, en: *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, 1986.).

Precisando. Se puede contar con mayoría de acciones –propiedad– pero no administrar una empresa, es decir, no planear su producción, dirigir sus inversiones, etc., o puede ocurrir a la inversa, se puede controlar, dirigir, administrar, sin tener la mayoría de la propiedad.

Otro elemento conceptual a destacar es el que asigna a la idea de grupo la característica de “modelo de organización industrial”. En este caso, entenderemos como grupo una forma de organización del capital que permite controlar a un conjunto de empresas, instituciones de diversa índole, ya sean financieras, productoras de manufacturas, bancarias, etc. Indica, pues, una práctica funcional de la organización económica del capital, marcando sin lugar a dudas, diferencias importantes entre empresas que se desenvuelven dentro de un grupo y aquellas que lo hacen en forma independiente.

Con la organización en grupos las posibilidades de captación de recursos financieros se hace más fácil, las capacidades de negociación son más amplias y las de influencia se multiplican. Por esta razón no se pueden hacer comparaciones⁸ entre las empresas que pertenecen a grupos y aquellas que no –por más poderosas que estas sean–, ya que gran parte de su eficiencia y competitividad proviene de diferentes bases.

Actualmente, Vitro se encuentra estructurado en seis divisiones que operan un conjunto de subsidiarias. La tabla 2.5 da cuenta de esta situación, y aporta información sistemática sobre la participación de la corporación en la propiedad de las subsidiarias. Se observa que cuenta con participación mayoritaria en prácticamente todas las

⁸ Este es un punto de importancia ya que muchos ejecutivos y académicos tienden a comparar situaciones de empresas que son integrantes de un grupo, con aquellas que no, comparando niveles de eficiencia, competitividad, etc., cuando son situaciones completamente distintas y por tanto la comparación no es válida.

subsidiarias, a excepción de las que provienen de nuevas alianzas, Corning-Vitro (USA). Sin embargo, hay que recordar que sólo desde 90 y 91, se producen cambios sustantivos en el marco regulatorio mexicano, entre ellos, los que se refieren a la ley de inversiones extranjeras que persiguen obtener una mayor apertura a la participación extranjera.

La estructura de propiedad del Grupo se encuentra basada en un modelo de subtenedoras, bajo el cual se asocia con diversas corporaciones. Este modelo se repite en cada división que opera a las subsidiarias; bajo cada subtenedora se estructuran una amplia red de intereses con distintos orígenes.

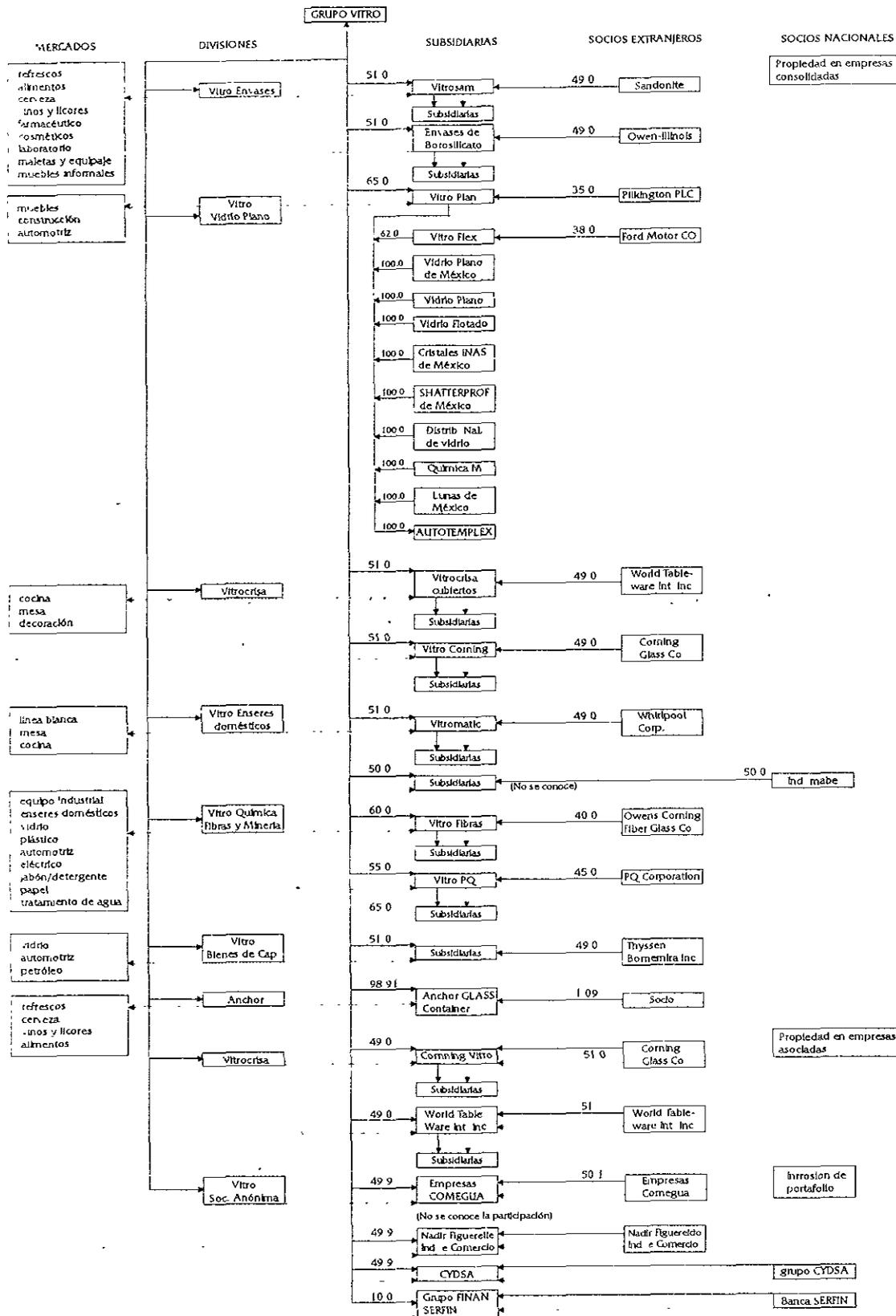
Tabla 2.5
El Grupo Vitro en 1992

División	Subsidiarias	Propiedad	Productos
Envases	25	(18) 100% (6) 51% (1) 90%	Envases de vidrio calizo, al borosilicato, maletines, portafolios, envases de plástico.
Anchor Glass, Co.	2	90%	Diversos tipos de envases
Enseres domésticos	30	(17) 100% (12) 51% (1) 25.5%	
Vitro Crisa	14	(9) 100% (2) 60 % (3) 55 %	Artículos de vidrio para el hogar, artículos de cristal de plomo, cubiertas de acero inoxidable.
Vidrio Plano	12	(1) 100% (10) 65% (1) 45%	
Bienes de Capital	8	(3) 100% (5) 51%	Maquinaria y equipo para la industria del vidrio, plástico y equipo neumático.
Química Fibras y Minería	7	(5) 100% (1) 51% (1) 46%	Fibra de vidrio, silicato de sodio, cloruro de sodio.

Fuente: Elaboración propia a partir de tablas B1, B2, B3 correspondientes al anexo II. El número entre paréntesis indica el número de empresas con determinada participación en la propiedad.

En la figura 2.2, las líneas de trazos indican relaciones operativas de las subsidiarias, las líneas llenas establecen relaciones de propiedad, es decir la forma legal del acuerdo y lo que da las bases de compensación de cada participante. El grado de asociación está indicado en los porcentajes. Por un lado, como se ve Vitro cuenta con participación mayoritaria y control operativo. Por el otro, las principales ventajas que le da la alianza son de carácter tecnológico, canales de distribución, etcétera.

Figura 2.2
Configuración del grupo vitro



Fuente: Este estudio y Vega, Reyes (1992).

El modelo de compartir la propiedad ha cambiado luego del proceso de internacionalización de la economía mexicana, lo que se refleja en las asociaciones con Corning Glass. En este caso se utiliza un modelo de inversión cruzada con propiedad compartida y posesión de activos fuera de las fronteras domésticas.

Finalmente, la reprivatización de la banca y la creación de nuevas instituciones financieras le vuelven a abrir estos espacios a la empresa para participar en esta vital relación con el sector financiero.

En este terreno la corporación cuenta con un instrumento clave para la articulación de sus estrategias que le permite manejar el costo de intermediación del capital, obtener flujos de capital y administrar estratégicamente el valor de sus títulos en los mercados al poseer participación en Banca Serfin.

La capacidad tecnológica del Grupo

La capacidad tecnológica es otro de los elementos que componen el perfil de la empresa y ha sido factor de importancia en su desenvolvimiento. En México no son comunes las compañías que realizan esfuerzos en este sentido, pero en el caso que nos ocupa, este esfuerzo se ha realizado durante décadas, lo que le ha permitido construir una capacidad propia. Actualmente se destina aproximadamente el 2 por ciento de sus ventas al desarrollo de tecnología y se cuenta con unidades bien estructuradas de Investigación y Desarrollo.

En esta parte analizaremos dos aspectos de la capacidad tecnológica de Vitro. Por un lado, el flujo de patentes que la corporación ha producido, lo que nos da una idea respecto a dónde ha concentrado sus esfuerzos y por otro, la evolución de la subsidiaria que produce las máquinas para formar los envases. Con el análisis de estos dos elementos, pretendemos llegar a establecer el modelo conceptual mediante el cual la corporación ha desarrollado su capacidad tecnológica.

El núcleo principal en esta área tiene sus antecedentes en FAMA, S.A., subsidiaria de Vitro. La empresa cuenta con una larga trayectoria tecnológica que se inicia en 1949. Comienza produciendo moldes para envases de vidrio con diseño de sus clientes y termina fabricando máquinas formadoras con tecnología propia, que compiten a un nivel de igualdad con las producidas a nivel internacional. FAMA, S.A. ha sido en 1990 una pieza

clave dentro de la adquisición de Anchor. La firma se origina en 1943 a partir de un taller. Hasta el día de hoy, son numerosos los cambios que han ocurrido, muchos de los cuales le han permitido exportar maquinaria a los Estados Unidos. Una apretada síntesis del desarrollo de esta firma clave se muestra a continuación en la tabla 2.6.

Tabla 2.6
Evolución tecnológica de FAMA, S.A.

Año	Producto	Observaciones
1949	Moldes para envases de vidrio, losa, cristal. Forja y fundido.	Con diseño de los clientes
1950	Máquina forjadora automática 2 secciones.	Con tecnología (dibujos de empresa de EUA).
1952	Dosificador automático	Con tecnología extranjera. Configura equipo complementario de máquinas.
1954	Máquina decoradora Templadora Hornos de recocido y decorado Máquina para los procesos fríos de artículos de vidrio.	
1955	Máquina formadora automática. 4 secciones.	Diseño original empresa EUA.
1958	Máquina formadora automática. 5 secciones.	
1960	Máquina formadora automática. 6 secciones. Máquina para hacer vidrio empastado.	Esta máquina cuenta con un proceso para quitar la costura de los vasos y es desarrollada por la empresa.
1950/1970	Automóvil	Se fabricó uno, se probó pero no se comercializó. Proyecto abandonado.
1950/1970	Bombas (pumping docks).	Comercializadas. Terminó.
1950/1970	Máquinas para hacer pozos.	Comercializadas. Proyecto abandonado.
1950/1970	Equipo agrícola.	Comercializadas. Ya no se producen.
1950/1970	Máquinas, herramientas (principalmente copadoras).	Para uso interno. Máquinas para automatizar la producción de coronas que llevan los envases. Más barato hacerlas que comprarlas.
1950/1970	Máquinas de estirado vertical.	Comercializadas ya no se producen.
1970	Máquina formadora automática. 8 secciones. Máquina inyectora de plásticos con transmisión hidráulica.	Con tecnología de empresa de EUA. Con tecnología de empresa japonesa. Máquinas compactas (con pequeña capacidad de moldeo) y grandes.
1974	Moldes para envases de plástico Máquinas inyectoras de plástico Hidráulica distintos modelos. Moldes de vidrio, cristal y plástico.	Con tecnología de empresa japonesa. Con diseño de la empresa
1980	Máquina formadora automática. 10 secciones	Con diseños en parte de otra empresa.
1980	Máquina formadora automecánica : 6, 8 o 10 secciones	Tipo E o F con tecnología de la empresa. Tipo E o F con tecnología de una empresa norteamericana.

Fuente : Alfonso Mercado

De acuerdo con un detallado estudio de Mercado (1982) la firma presenta tres rasgos que son distintivos : el primero de ellos es que no se trata de una firma creada por un empresario individual, aunque el grupo al que pertenece estaba controlado por una familia, lo que permite influir sobre un amplio abanico de las decisiones de la firma. En segundo lugar, la firma nace como parte de un *holding*, esto es, comienza como una empresa corporativa. El tercer rasgo es que se inicia como un taller grande pero con características formales.

En el mismo estudio se detallan que las primeras actividades que desarrolló la firma y que se muestran de manera sintética en la tabla 2.6, se concentraron en la reconstrucción de maquinaria para formar vidrio, lo que le da un conocimiento de las debilidades o zonas débiles de la maquinaria, y les permite ir estructurando una organización adecuada para tales fines. También se incluyen las actividades para la fabricación de moldes para envases de vidrio y cristalería.

Si se observa la secuencia de la tabla se notará que la firma pasa por varias etapas donde va ampliando la mezcla de productos y las cualidades de lo que produce. A decir de Mercado, “la firma pasó de hacer moldes e insumos básicos a fabricar máquinas; y los diseños, en un principio artesanales con base en ideas de los usuarios, fueron siendo después más formales, con tecnología extranjera”³. También se da la producción de equipos periféricos al proceso de producción de envases de vidrio. Otras de las fases importantes destacadas en el estudio anterior es la relacionada con los cambios en las líneas de productos que se concentran en las máquinas e implementos de metal que son utilizadas en la fabricación del vidrio. Decisiones que la empresa tomó en los 70. “La mezcla de productos de la firma se puede agrupar en cinco categorías: insumos básicos, moldes, máquinas formadoras de envases de vidrio, máquinas inyectoras de plástico y equipos especiales (principalmente es el equipo periférico en el proceso del vidrio)”.

Los cambios anteriores reflejaron una estrategia y ésta también se notará en los cambios de estructura de la empresa. “Cuando la mezcla de productos era muy amplia la empresa contaba con direcciones y departamentos generales, excepto del

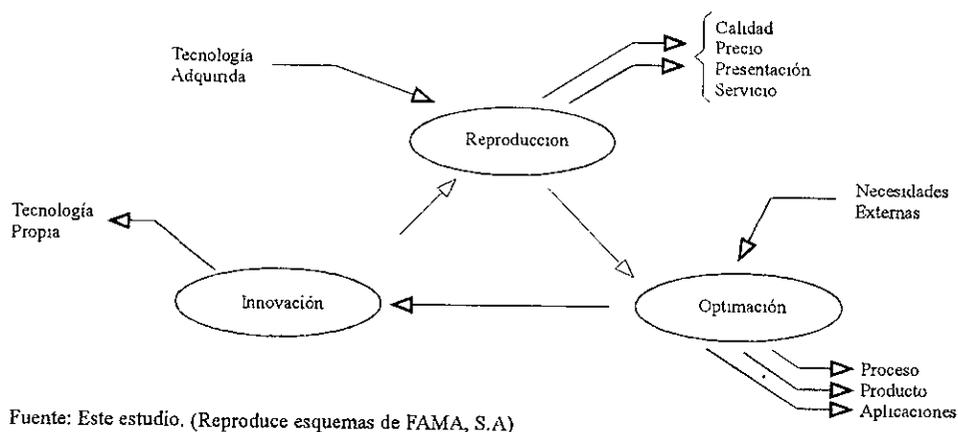
³ Opinión citada. Mercado, Alfonso

departamento de diseño, que estaba formado de personal contratado especialmente para el desarrollo de cada producto nuevo¹⁰.

Respecto a las actividades de desarrollo tecnológico, la organización también ha respondido a los cambios estratégicos. En los 70, la ingeniería de producto se concentraba en un centro de Investigación y Desarrollo que tenía una administración autónoma y su rol corporativo era perfeccionar el proceso productivo del vidrio y derivar diseños de máquinas. Dicho centro se vinculaba con las fábricas vidrieras del Grupo, así como a la empresa estudiada. Cada empresa del corporativo aportaba una proporción de sus ventas al mantenimiento del centro de Investigación y Desarrollo Experimental (IDE).

La tecnología de proceso, en cambio, era controlada por la firma estudiada y evidentemente se vinculaba más a los requerimientos ingenieriles específicos. Hoy, aún existe el centro del IDE referido, pero además, la firma cuenta con una unidad de “investigación tecnológica” que se ocupa de la ingeniería de producto (a nivel básico) y con estrecha relación con las ingenierías de productos de varias subdirecciones; también está a nivel “staff” de la tecnología de proceso y de la organización industrial

Figura 2.3
Modelo de desarrollo tecnológico Vltro, S.A.



¹⁰ Opinión citada en Alfonso, Mercado p. 16.

por grupos tecnológicos. Otra característica de notar es que cuenta con un área específica de "Aplicación y adaptación de tecnología extranjera"¹¹. Teniendo en cuenta los detalles aportados por la investigación es posible esquematizar el modelo de desarrollo de tecnología de la empresa que ha sido un factor crítico para la corporación.

El otro aspecto de la estrategia tecnológica de Vitro se revela en el estudio del flujo de patentes, para lo cual se ha realizado una investigación acerca de las registradas en Estados Unidos y en México. Las principales áreas de patentamiento de la corporación entre 1982 y 1993 son la mecánica, química y electrónica. El rasgo más importante que sobresale es que gran parte del esfuerzo de desarrollo tecnológico estuvo dirigido al equipo periférico de las máquinas formadoras de vidrio y no a la tecnología base de la máquina, dentro del cual hay equipo electrónico y mecánico.

Tabla 2.7:
Patentes del Grupo Vitro registradas en México

Fecha de Publicación	Vitrotec Fideicomiso	Vitrocrista Cristalería	Vitro Fibras	Vitromex	Total Anual México
1982	2				2
1983	4				4
1984	3				3
1985	4				4
1986	3				3
1987	3				3
1988	13				13
1989	8	1	1		10
1990	2			1	3
1991	3	1		1	5
1992	2				2
1993		3			3
Total del Periodo	47	5	1	2	53

Fuente : Anexo III

Una vez realizada la búsqueda se estableció que la corporación cuenta con 53 patentes registradas, de las cuales 21 han sido en los Estados Unidos y el resto en

¹¹ Alfonso, Mercado p. 19. Opinión citada.

México. En un primer análisis se puede notar que las obtenidas en México se refieren a mejoras y que son originadas en las distintas divisiones de la corporación; en cambio, del patentamiento presentado en Estados Unidos, podemos inferir que corresponden a innovaciones más importantes, si recordamos que allí las patentes deben pasar por un estricto examen de novedad y que si este no es satisfecho, la patente no se otorga.

Las innovaciones están destinadas a mejorar el rendimiento global de la máquina, que a su vez introduce ventajas sobre una máquina similar pero que no cuenta con estos periféricos.

En síntesis, Vitro muestra una estrategia de concentración de su estrategia tecnológica que tiende a irse consolidando al crear la división máquinas y con una fuerte especialización en el área electrónica. El modelo derivado del estudio de caso presentado por Mercado, sirve, sin duda, como base para explicar este sesgo: al tratar de adaptar una tecnología, optimizarla con procesos de tecnología inversa, permite conocer la debilidades de ésta, conocimientos que en definitiva, están orientando la dirección de sus esfuerzos tecnológicos.

Las exportaciones

El crecimiento de las exportaciones en los 80 fue demostrativo de la decisión del corporativo de trasladar la gravitación principal de su estrategia fuera del mercado doméstico; los 38 millones de dólares exportados en 1980 y los 250 en 88 indican un crecimiento de más de cinco veces. Por otro lado, el mercado objetivo de esas exportaciones es el estadounidense, ya que el mercado latinoamericano se halla deprimido al igual que el mexicano.

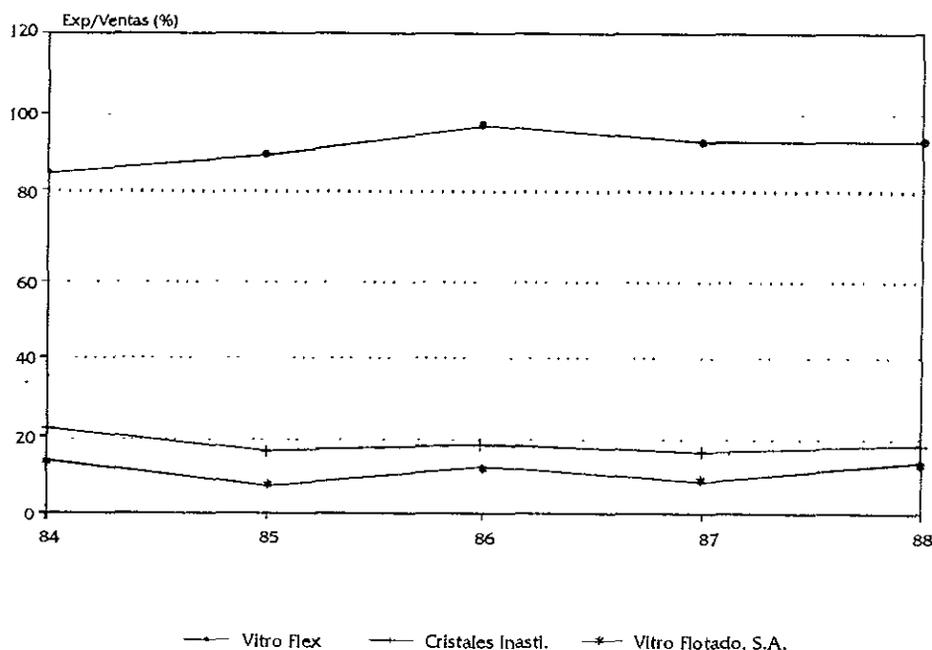
Las estrategias seguidas para profundizar la penetración del mercado estadounidense son varias en casi todas las divisiones: establecimiento de comercializadoras, salones de muestras de sus productos, y alianzas. Los canales de comercialización de sus exportaciones son fundamentalmente con sus socios en los USA.

“La presente coyuntura de México demanda una actividad responsiva y dinámica respecto a la promoción de las ventas al exterior. A este respecto, Vitro Envases, desde Marzo de 1985, tomó en sus manos la logística de la distribución en los Estados Unidos vía Fomex por USA (FUSA). Estas operaciones se consolidaron en Noviembre pasado con la adquisición de los activos y la transferencia del personal de Riekes Vitro... encargándose desde ese momento de todo el proceso de comercialización de nuestros productos”. [Informe Anual 85].

“Las condiciones económicas fueron favorables para la exportación de manufacturas..., las cuales crecieron 30%. Así Vitro consolida en 86 lo que el año pasado era evidente; la exportación es el principal mercado que Vitro atiende”. [Informe Anual 86].

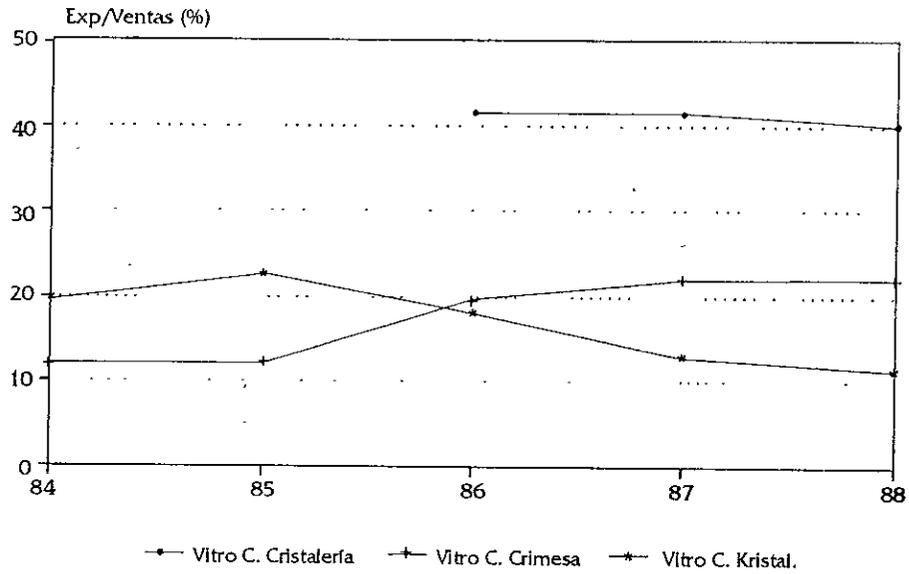
Sin embargo, es lícito plantear un conjunto de preguntas que permitan un acercamiento explicativo a este comportamiento. Por ejemplo, ¿qué tipo de productos se están exportando?, ¿la Corporación cuenta con habilidades especiales para exportar en un mercado tan competitivo?, en definitiva ¿cuáles son los factores que hacen que este crecimiento acelerado sea posible?

Figura 2.4 a
Div. Vidrio Plano empresas exportadoras



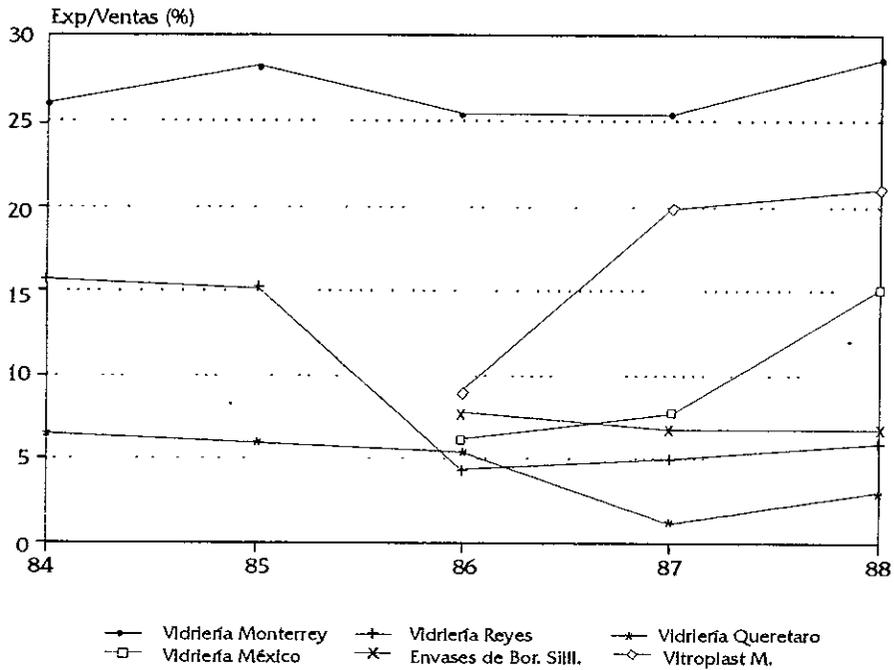
Fuente: Este estudio a partir de datos correspondientes al Anexo I.

Figura 2.4b
Div. Vitro Cristalería empresas exportadoras



Fuente: Ídem figura 2.4a.

Figura 2.4c
Div. Envases Vidrio empresas exportadoras



Fuente: Ídem figura 2.4a.

La figura 2.4 (a, b, c) recoge las estadísticas de las exportaciones de las empresas que cuentan con los índices más altos, los cuales corresponden a las divisiones de: Vidrio Plano, Cristalerías y Envases. La división envases muestra una estructura de exportación diversificada cuyos objetivos son diferentes segmentos de mercado, también se observa el mismo comportamiento en cristalerías, aunque aquí el índice de exportaciones entre ventas es de 40 por ciento, es decir casi la mitad de sus ventas están dirigidas al mercado estadounidense. En la división Vidrio Plano la empresa Vitro Flex muestra un comportamiento significativamente distinto ya que una de sus empresas exporta el 100 por ciento de sus ventas.

De alguna forma se hace necesario establecer bases que permitan una explicación de este sesgo para delimitar si corresponde a una estrategia sustancialmente distinta. La explicación del comportamiento exportador de Vitro Flex puede ser entendido si se toman en cuenta que la empresa es producto de una coinversión entre Vitro y Ford¹². Las exportaciones consisten en vidrio plano que utiliza Ford en el ensamble de sus automóviles.

Como se mencionó anteriormente, este comportamiento llama la atención y sugiere una estrategia no clásica. En forma clásica la secuencia sería: se genera una empresa, esta comienza a abastecer al mercado doméstico y luego se expande a los mercados fuera de sus fronteras. La situación planteada es totalmente inversa: la empresa se crea con la finalidad de exportar lo que indica una causalidad totalmente distinta y responde a una decisión que tiene en cuenta los aspectos ventajosos que le ofrece la integración vertical del socio nacional unido a las economías de alcance.

Esta estrategia en donde un conglomerado nacional se une mediante una alianza a un externo ha sido repetidamente utilizada por Vitro. Por otro lado, es interesante destacar que la empresa nace como exportadora, producto de una decisión corporativa donde la seguridad de la escala para operar económicamente se logra cuando se concibe el proyecto de inversión, lo que elimina el riesgo de emprender esfuerzos de exportación independientes. La explicación de la situación se transforma en algo no trivial.

¹² Es importante destacar que este no es el único caso donde este tipo de coinversiones tienen lugar, se puede citar a: Carbaplastic, Nemok y Condumex; las cuales reflejan conversiones entre Ford y Visa, Ford y Alfa, General Motors y Condumex respectivamente. Kurt Unger trata esta situación en: *Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración industrial internacional* (1990) p. 73 y "Las economías de escala y de alcance en las exportaciones mexicanas" (1989), p. 486.

Otros esfuerzos de exportación son realizados por la División de Cristalería, Fibras e Industrias Básicas, al establecer comercializadoras¹³ en Estados Unidos que les permiten controlar la distribución e inclusive exportar a terceros países, desarrollando productos acordes a mercados internacionales. En algunos casos de exportación a Europa, las exportaciones se hallan atadas a las ventajas del tipo de cambio respecto del dólar. También los socios son parte importante en la estrategia de las exportaciones, por ejemplo el área de fibras concentra parte de sus esfuerzos a través de alianzas con Owens-Corning y PQ Corporation.

Indicadores básicos de desenvolvimiento

En esta sección se presentan algunos indicadores que permiten apreciar la evolución del Grupo durante los últimos años. Los indicadores son: la evolución de las ventas y rentabilidad, medida como la relación entre las utilidades netas y las ventas netas. También se pondrá atención sobre las exportaciones y la razón del endeudamiento a través del apalancamiento financiero.

La figura 2.5a muestra las ventas totales y consolidadas del grupo.

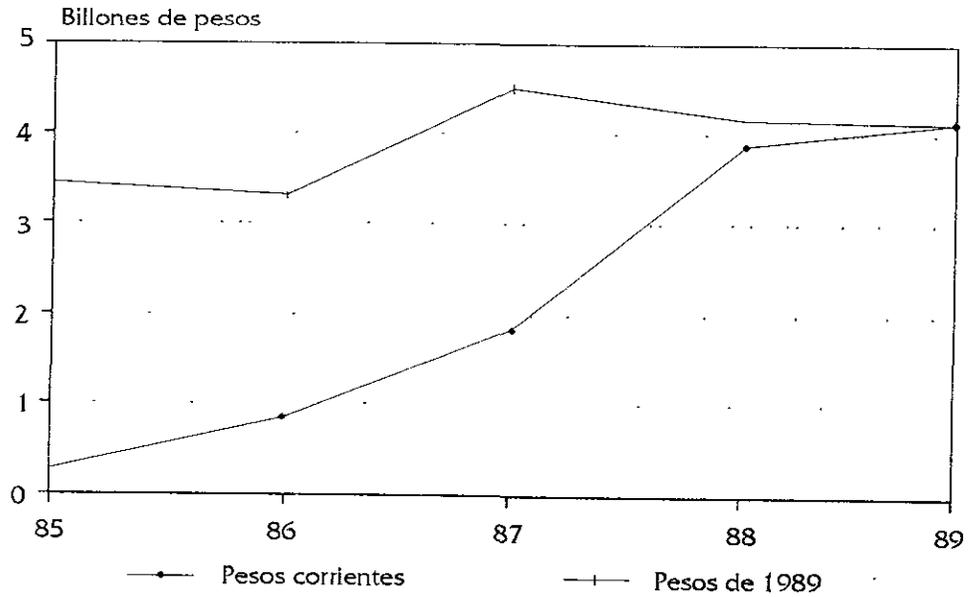
Se observa un explosivo crecimiento de las ventas. Aún teniendo presente el fenómeno inflacionario y las sucesivas devaluaciones del peso, la tendencia creciente persiste a pesos constantes, tal como se puede notar en la figura.

En cuanto a la rentabilidad, ha mostrado un pico en 87 para luego decaer en 88 y mantenerse al mismo nivel en 89.

Los factores que más influyeron fueron los efectos de la inflación, que sumados a los mayores costos de ventas provocaron que las utilidades disminuyeran en forma importante en 1988. Se debe notar que durante el lapso de tiempo que abarca la

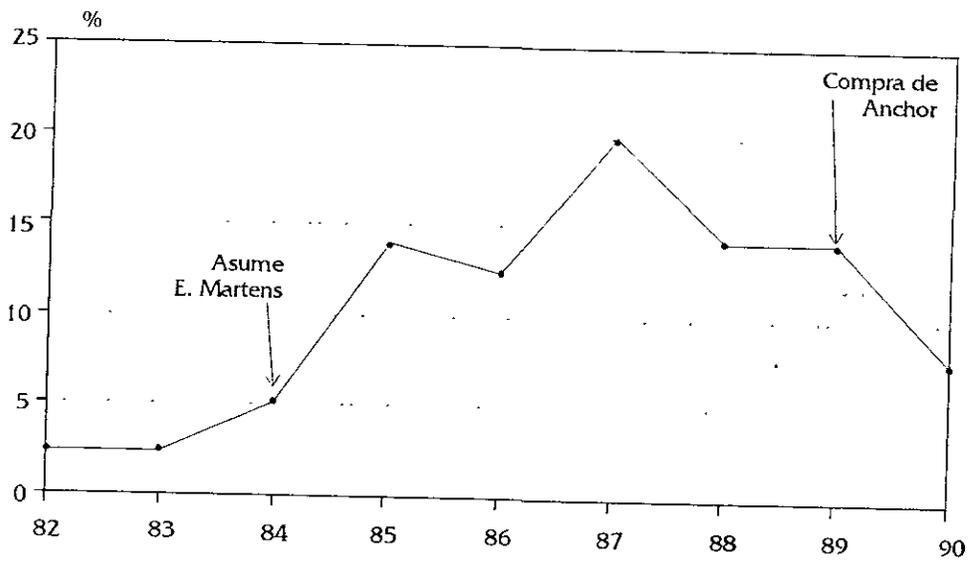
¹³ Vitro Crisa abre un salón de muestras de productos al igual que inicia operaciones de una fábrica situada en las cercanías de N.Y.-Balston Spa, N.Y. En julio de 1988 se abre una segunda planta en Estados Unidos, en Pacific Grove (California). Industrias Básicas crea una comercializadora en USA: Industrias Básicas Internacional.

Figura 2.5 a
Evolución de las ventas totales Vitro y subsidiarias



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Informes Anuales Vitro, S.A.*

Figura 2.5 b
Rentabilidad Vitro, S.A. y subsidiarias

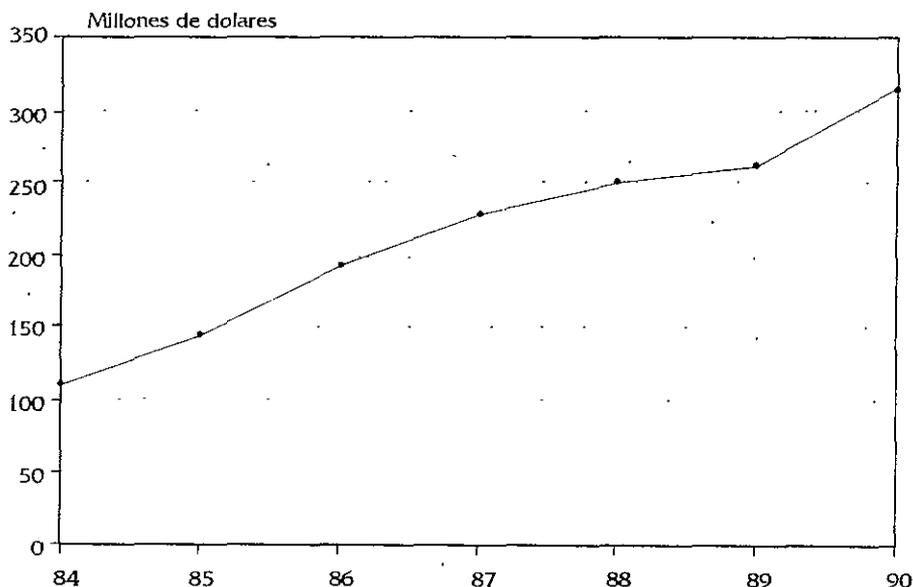


Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Bolsa Mexicana de Valores (México)

figura 2.5b la evolución de la industria tuvo sus altibajos y no fue buena y que en los primeros nueve meses de 88 se contrajo en 6.3 por ciento aproximadamente.

En 1989, a pesar de tener problemas operativos por la política de estabilización de precios y el crecimiento de los costos, la rentabilidad se mantuvo en el nivel de 1988. Esta marca no es nada despreciable, ya que los costos y la inflación crecieron; esta última a una tasa anual de 20 por ciento, mientras que los precios internos del grupo han observado una relativa estabilidad. Es interesante apuntar que un elemento que ha apoyado un rendimiento positivo son las exportaciones tal y como se puede notar en la figura 2.5c, donde se observa que el crecimiento ha sido importante.

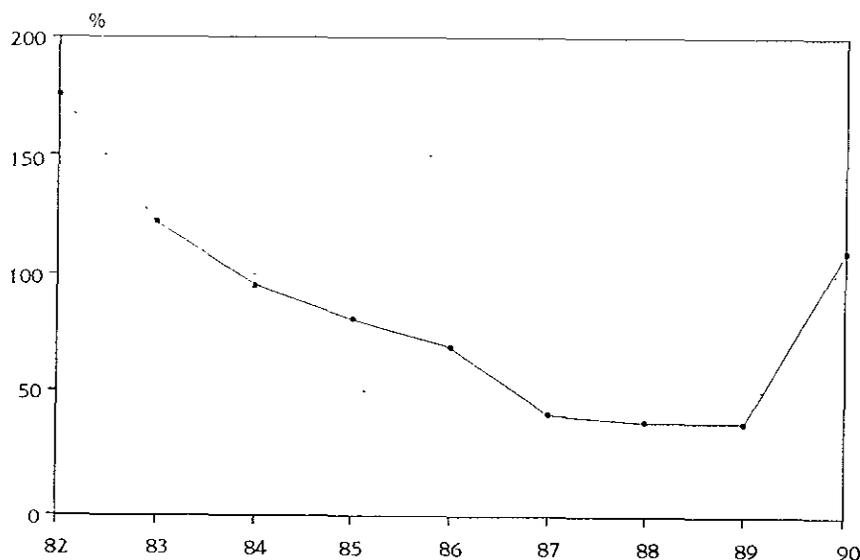
Figura 2.5 c
Exportaciones Vitro, S.A. y subsidiarias



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Informes Anuales Vitro, S.A.*

Otro indicador que debe tomarse en cuenta es el relativo al apalancamiento financiero que muestra una disminución a partir de 1982 –figura 2.5d– lo que indica en este caso una fuerte disminución de sus deudas.

Figura 2.5 d
Aplacamiento Financiero Vitro, S.A. y subsidiarias



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Informes Anuales Vitro, S.A*

Parte II

Elementos del mercado donde participa Vitro

Aunque brevemente, se presentan aquí algunos elementos que caracterizan al mercado donde Vitro participa, su estructura y los segmentos principales.

Composición de la demanda

Se distinguen cuatro características en la composición de la demanda nacional: Estructura segmentada de la demanda, número de compradores independientes, compradores sofisticados y exigencia de la demanda.

En la tabla se muestran estas características y la estructura segmentada de la demanda nacional e internacional a la que sirve el Grupo Vitro en función de los sectores industriales, indicándose en cada sector los productos principales.

Tabla No. 2.8
Principales segmentos de mercado donde participa el Grupo Vitro

Sector Industrial	Grado de Nacional	Exigencia Internacional	Necesidades Anticipadas de los compradores Internacionales	Compradores Independientes
1. Automotriz	Regular	Alto	Cristales automotrices con curvaturas complejas, productos manufacturados de prensado en caliente.	Chrysler, Nissan, General Motors
2. Línea blanca	Regular	Alto	Productos de acero porcelanizado de diseño novedoso.	Phillips, Whirlpool, distribuidores nacionales.
3. Envases para cerveza	Regular	Alto	Exigencias de nuevos diseños.	Cerveceras nacionales e internacionales
4. Materias primas para la producción de: Jabones y detergentes.	Regular	Alto		Diversas empresas nacionales.
5. Bienes de capital	Regular	Alto	Bombas de alta eficiencia para irrigación, compresores de aire.	Empresas de Vitro nacionales y extranjeras, empresas del sector público y privado, empresas extranjeras.
6. Envases para refrescos	Regular	Alto	Exigencia de nuevos diseños.	Refresqueras nacionales e internacionales.
7. Envases para vinos y licores	Regular	Alto	Exigencia de nuevos diseños.	Empresas vitivinícolas nacionales y extranjeras.
8. Construcción	Regular	Alto	Cristales especiales; atérmicos, reflejantes, antibala, antirrobo, de seguridad, unidades termocáusticas, techos aislantes.	Empresas constructoras nacionales.
9. Farmacéutico	Regular	Alto	Exigencia de nuevos productos y diseños.	Empresas farmacéuticas nacionales y extranjeras.
10. Alimentos procesados	Regular	Alto	Exigencia de nuevos diseños.	Empresas empacadoras de alimentos nacionales y extranjeras.
11. Artículos de uso doméstico	Regular	Alto	Exigencia de nuevos productos y diseños.	Distribuidores nacionales y extranjeros.
12. Industria mueblera	Regular	Alto	Cristales especiales de alta resistencia.	Empresas muebleras nacionales.
13. Artículos suntuarios	Regular	Alto	Artículos de cristal de plomo para el mercado de regalos.	Distribuidores nacionales y extranjeros.
14. Industria de la transformación	Regular	Alto	Tecnologías y productos más diferenciados (microfeldespato, arena sílica).	Diversas empresas de la industria de la transformación.
15. Industria química	Regular	Alto	Tecnología y productos más diferenciados (carbonatos, cloruros, boratos, arcillas tratadas, arena sílica).	Diversas empresas de la industria química.
16. Industria de proceso	Regular	Alto	Tecnología y productos más diferenciados.	Diversas empresas de la industria de proceso.
17. Industria manufacturera	Regular	Alto	Moldeado de piezas de alta tecnología y calidad.	Diversas empresas de la industria manufacturera.

Fuente: Ochoa, Loyde (1991).

Como se observa en esta tabla, los sectores cubiertos por el grupo son de un amplio rango dentro de la industria del vidrio e industrias relacionadas.

Los compradores sofisticados y exigentes revisten una importancia relevante ya que estos presionan a las firmas locales a buscar altos estándares, en términos de calidad, servicio al cliente, desarrollo de productos, etc. Son varias las razones por la que estos compradores –industriales– establecen exigencias; algunas razones son: porque se deben enfrentar factores selectivos dentro de su propio sector industrial, como son los estándares regulatorios, normas sociales; factores de competencia, entre otros.

En la tabla se proporciona un análisis cualitativo del grado de sofisticación de los compradores del Grupo Vitro, tanto nacionales como internacionales. El análisis toma como punto de partida el hecho de que los compradores nacionales no son innovadores en el consumo de productos y servicios y más bien, son seguidores de los hábitos del extranjero.

Vitro cuenta con un liderazgo en muchos de sus productos, sobre todo los elaborados por su división envases; aunque este liderazgo dudosamente se podría atribuir a las exigencias de compradores o normas regulatorias, si no más bien a prácticas monopólicas, producto de una economía cerrada.

Debido a esta razón, se califica en la tabla a los compradores nacionales con un nivel de sofisticación regular, aún para aquellos sectores con participación de empresas multinacionales. En el caso de Vitro, este aspecto ha sido sustituido por los requerimientos de sus compradores internacionales hechos que se reflejan constantemente en sus reportes anuales especialmente a partir de 1985 y se reconoce que muchas de las innovaciones han sido producto de necesidades del mercado internacional.

Respecto de las necesidades anticipadas de los compradores del Grupo Vitro que se muestran, como en el caso del grado de sofisticación, se puede asumir que los compradores nacionales no anticipan las necesidades de otras partes del mundo, debido principalmente a su carácter seguidor y no innovador.

Conclusiones del capítulo

Desde 1984 hasta 1992 se distinguen cambios significativos en la corporación que van dibujando un contorno distinto. La deuda que en el inicio del periodo era una pesada carga fue eliminada de una manera rápida.

A nivel corporativo se crean nuevas divisiones como la de enseres domésticos y la de bienes de capital.

Respecto al control de sus subsidiarias posee el control mayoritario en casi todas ellas, también destacan las adquisiciones de Lachford Glass Container y Anchor que la coloca en posesión de una importante cadena de distribución y producción en los EUA. Esto tiene efectos en varios niveles de la corporación, uno de los cuales es que el 40 por ciento de sus ventas y otro tanto de sus activos se encuentran fuera de las fronteras mexicanas y concentrados en los EUA, es decir se produce una distribución importante de casi la mitad de sus activos y ventas en un solo país.

A los primeros pasos dados por la División Envases en el territorio estadounidense le siguen las alianzas de importancia trascendental para la corporación con Corning e ICA. En 1990 se produce un cambio de paradigma entre Vitro antes y después de su internacionalización. Las estrategias que caracterizaron los periodos anteriores son suplantadas o compartidas por la entrada de una nueva etapa signada por su internacionalización donde inclusive se busca realizar acciones que apoyen esta nueva etapa como el establecimiento de plantas que exporten a los EUA desde zonas cercanas a la frontera.

Capítulo 3

El entorno de la captura

En el capítulo anterior, se construyó un perfil de Vitro y de las circunstancias en que se desenvolvía la corporación y que terminaron impulsando su expansión fuera de sus fronteras con la adquisición hostil de Anchor Glass Corp.

En este capítulo, se describe el marco general donde esta operación se concreta, comenzando con una descripción de los aspectos generales del sector envases en los Estados Unidos, que incluye a dos de los principales compañías estadounidenses: Owens Illinois (OI) y Anchor Glass (AG), incluyendo algunas características estructurales del mercado, gastos de investigación y desarrollo para finalizar con la situación problemática de Anchor.

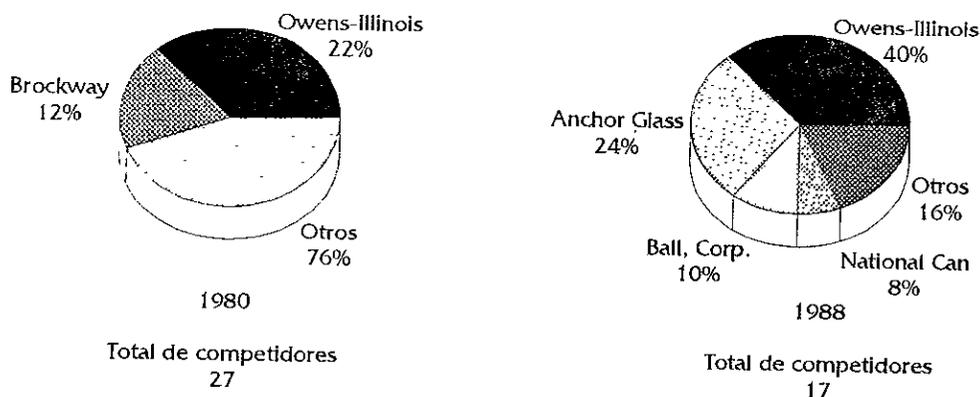
La industria del vidrio en los Estados Unidos

Los 80 es una década de transformaciones importantes en la estructura de la industria del vidrio a nivel internacional, proceso que se vive con mucha intensidad en los Estados Unidos. Las alianzas entre corporaciones con distintos orígenes nacionales, las fusiones y adquisiciones son manifestaciones de esta reestructuración que es impulsada por la fuerte competencia que debe afrontar la industria ante los materiales sustitutos –plástico y metal–, el costo de la energía y las normas regulatorias.

Estas transformaciones tienen como consecuencia una reducción importante del número de participantes en el sector de envases estadounidense, es decir, se produce una concentración de la estructura industrial, de 27 integrantes en 1980 se reduce a 17 en 1988 (- 37.4 por ciento) emergiendo nuevos participantes, producto de fusiones y adquisiciones.

La figura 3.1 permite visualizar la situación entre estos dos puntos históricos. En 1980 dos firmas, OI y Brockway, poseían el 34 por ciento del mercado, el resto se distribuía entre las 25 firmas restantes. En cambio en 1988 la fragmentación del mercado se reduce significativamente, solo dos firmas poseen el 64 por ciento, y cuatro firmas concentran el 82 por ciento del mercado, el resto (16 por ciento) se distribuye entre las otras 13, lo que pone de manifiesto una estructura oligopólica controlada por dos empresas.

Figura 3.1
Envases de vidrio USA estructura de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de Shearson, Lehman y Hutton.

El incremento de la participación en el mercado de AG y OI se realiza mediante adquisiciones, OI adquiere Brockway (Oct. 87) y AG hace lo propio con Diamond Bathurst (Jul. 87) lo que les permite emerger como las líderes en lo que respecta a volumen de ventas en 1988. Estas adquisiciones revelan estrategias que tienen los siguientes objetivos: obtener escalas de operación y articular una posición geográfica que sea adecuada a la distribución de sus productos dentro del entorno doméstico. No debe dejar de reconocerse que esta es una industria de grandes volúmenes donde las escalas tienen incidencia sobre los costos marginales que son decisivos. Las estrategias genéricas a seguir por los competidores exitosos serían: incrementar su participación en el mercado, detectar nichos de mercado concentrando esfuerzos o utilizar el negocio como un generador de flujo de efectivo.

Otros elementos que definen el marco de referencia en que se desenvuelve el sector envases en 1989, que es cuando se produce la captura de Anchor Glass, son resumidos a continuación:

- Bajo crecimiento de los precios de los envases. Las expectativas de un crecimiento entre 5 por ciento y 7 por ciento se ve presionada a la baja por una serie de factores entre los que se encuentran, intensa competencia con los precios de los sustitutos –envases de plástico y metal–.

Ante esta situación, Owens Illinois renegocia sus contratos con precios de descuento con el objeto permanecer con una parte mayor del mercado. Esto afecta la estrategia de Anchor Glass que en primera instancia trata de resistir esta situación, lo que le ocasiona la pérdida de varios acuerdos que tenía previstos en 1988; finalmente debe ceder con las consiguientes pérdidas; la carta a los accionistas es bastante explícita al respecto¹.

- Crecimiento lento de la demanda estimado en 1 por ciento a 2 por ciento; este bajo crecimiento es producto de una contracción del mercado de los envases de vidrio por incremento de la participación de los productos sustitutos, plásticos y metal.
- La industria contaba con una capacidad instalada por arriba de las condiciones de equilibrio, esto es, una sobrecapacidad.
- Otro ángulo a explorar es el relacionado con el tipo de cambio. Esta variable puede impactar de diferentes maneras: sobre las estrategias exportadoras de otros países, o sobre la capacidad de exportar de las empresas estadounidenses y también sobre las materias primas utilizadas para la producción de envases.

En el caso de un dólar fuerte se podría argumentar que esta situación no puede perjudicar a la industria, ya que ésta es esencialmente doméstica; esto se basa fundamentalmente en que la competencia externa es pequeña y la estrategia de exportar de otros países es poco viable. Este argumento está sostenido al considerar que el valor de las importaciones para los envases de vidrio sobre el total de este segmento es del 4 por ciento². Para el caso en que el país exportador sea México el tipo de cambio en algunos períodos históricos podría ser considerado como una ventaja comparativa.

- El efecto sobre los precios de las materias primas que son utilizadas para la fabricación de envases, es un factor a considerar dentro del marco de este sector. El carbonato de sodio que es uno de los insumos utilizados, incrementó su precio en 20 por ciento, aproximadamente en un año. Este incremento del

¹ Annual Report Anchor Glass Co., p. 2 March 10, 1989.

² *Shipments to Rise Slightly in 1990*, Glass Industry, January 1990, pp. 8-9

precio fue impulsado de alguna forma por el crecimiento de la demanda, fundamentalmente por las exportaciones que son facilitadas por un dólar débil.

En el cuadro 3.1 se resume la situación tal como era caracterizada por Keadder, Peabody³ –firma especializada en inversiones del sector–. Es de notar que la posibilidad del ingreso de nuevos entrantes era considerada como baja. En este sentido coincide Schollmeyer, H.E. especialista de Paine Webber⁴, quien expresa que “hay una remota posibilidad de adquisición por inversionistas extranjeros”, aunque la posibilidad de nuevos entrantes se refiere también a cualquier firma ya sea nacional o extranjera. Por otro lado, en el cuadro 3.1 el poder de los compradores fue calificada como alto, lo que presiona los precios a la baja.

Tabla 3.1
Situación de la Industria de envases en USA 1989

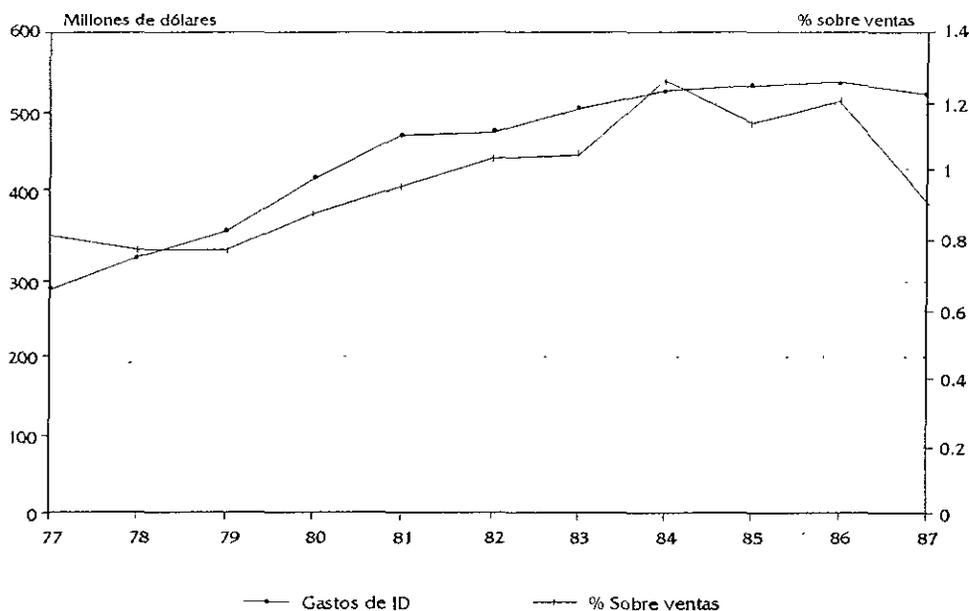
	Poder de los compradores	Poder de los vendedores	Nuevos entrantes	Riesgo de productos sustitutos	Rivalidad entre competidores existentes
Envases metálicos	Alto	Moderado	Bajo	Bajo	Alto
Envases de vidrio	Alto	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Envases de plástico	Moderado	Alto	Moderado	Bajo	Moderado

Habría que agregar otra variable significativa a considerar dentro del sector y es la referida a los gastos de investigación y desarrollo (ID). La figura 3.2 muestra la evolución de los mismos para todo el sector en los Estados Unidos, en función de dos indicadores: el monto total y el porcentaje sobre ventas; ambos muestran una débil inversión. El monto máximo es algo más de 500 millones de dólares y cerca de 1.3 por ciento como porcentaje sobre las ventas; si bien este valor tiende a un crecimiento sustancial desde 1977, el indicador como porcentaje sobre las ventas muestra un comportamiento más irregular en especial a partir de 1984.

³ Ivan B. Crossley, *Equity Research, Containers & Packaging*, Keadder, Peabody, 1989.

⁴ *Where Goeth the Glass Industry? Glass Industry* (1989), p. 13.

Figura 3.2
Gastos de ID en U.S.A. Stone, Clay & Glass Products



Fuente: Elaboración propia a partir de Predicast Basebook

En el caso específico de las corporaciones que participan en el sector envases de vidrio, hay coincidencia de opiniones en el sentido de que el esfuerzo de ID es pobre y que Owens Illinois –líder en el sector– es la que más invierte en esta actividad⁵.

Los actores principales

En esta sección se describen los dos actores principales, en primer lugar O-I como el líder en el mercado al que cuenta con una gran capacidad tecnológica. En segundo término a AG delineando sus problemas financieros, elementos estos que ayudan a comprender la situación.

Owens-Illinois, Inc.

Owens es una corporación diversificada que produce envases para la industria de alimentos, refresquera, farmacéutica, plásticos. Además de productos especializados de vidrio, tubos de televisión y productos decorativos. Su diversificación se extiende

⁵ En este sentido la opinión de un especialista de Paine Webber es que la inversión en ID es inexistente con la excepción de Owens Illinois y Ball-In Con. *Where Goeth the Glass Industry?*, p. 27.

al sector de servicios financieros y al de la salud. La firma se origina en 1907 como Owens Botle Machine Corp. luego toma el nombre de Owens-Illinois Co. y desde abril de 1929 el de Owens-Illinois, Inc.

Owens cuenta con la mayor participación en el mercado de envases, tiene subsidiarias en países del continente europeo y americano, es socio de Vitro en la empresa Envases de Borosilicato en México y proveedor tecnológico.

Tabla 3.7
Gastos de Investigación y desarrollo Owens Illinois

Año	Millones de dólares	Porcentaje sobre ventas	Patentes Totales*
1984	60.6	1.71	61
1985	48.5	1.32	64
1986	50	1.37	61
1987	38.7	1.25	54
1988	42.7	1.18	56
1989	36.7	1.02	44

Fuente: Reportes anuales Owens-Illinois, Moodys Manual y IFI Assignee Index. El número total de patentes corresponden a las divisiones: Owens-Illinois Clonsine Inc., Owens-Illinois Glass Container, Owens Illinois Plastic Product, Owens Illinois Television Products.

Además cuenta con un importante base tecnológica tal como lo demuestra sus gasto en investigación y desarrollo y flujo de patentes. Es uno de los tres fabricantes mundiales de máquinas utilizadas para formar el vidrio, sus ventas totales ascienden a 3,000 millones de dólares. También hay que agregar que la corporación fue adquirida por el grupo económico Kholberg Kravis Roberts (Abril 87), además, en enero de 1988 la Federal Trade Comisión (FTC) hizo una demanda por supuesto monopolio relacionado con la compra de Brockway.

Anchor Glass

Anchor Glass Container, era una corporación de gran tamaño, con canales de comercialización y producción en 15 estados de la unión americana, con ventas por valor de 977.8 millones de dólares en 1988 y con un total de 8000 empleados. Es esencialmente una empresa doméstica y su principal fuente tecnológica era Owens-Illinois, sus principales productos son: diversas líneas de envases de vidrio para clientes en el área alimenticia, refresquera, cervecera, licores y vinos.

Anchor Glass fue fundada en 1983 por un grupo de administradores que provenían de una división de Anchor Hocking, Corp. y otros inversionistas provenientes de Wesray, Corp. En mayo de 1983 se adquieren los activos que serán la base de Anchor. Luego la compañía crece a base de adquisiciones, Midland Glass, Company (1984), Diamon-Bathurs, Inc⁶. (1987).

Con la adquisición de esta última corporación Anchor duplica su tamaño, lo que implica fuertes reestructuraciones en sus áreas operativas con el objetivo de integrar las dos unidades, pero esta adquisición es clave para el crecimiento de la compañía y de sus canales de comercialización.

Sin embargo, hay que reconocer que las dificultades de integración de las operaciones debido a las sucesivas adquisiciones perjudicó el servicio a los clientes, esta situación se nota en la primera mitad de 1986 lo que hace que se acelere el plan de racionalización de la compañía. La tendencia negativa de ventas continua en los primeros seis meses de 87.

Anchor enfrentaba problemas financieros y una deuda de largo plazo por valor de 460 millones de dólares; además reportó una pérdida neta de 8.5 millones de dólares para el ejercicio de 1988; por otro lado, durante el primer semestre de 1989 ya había acumulado pérdidas por valor de 14.4 millones de dólares.

Como conclusión, el contexto donde se produce la captura de Anchor por Vitro está signado por una fuerte competencia, un bajo crecimiento de la demanda vinculada a los problemas de la introducción de productos sustitutos, un bajo crecimiento de los precios de los productos ofrecidos y un incremento en los insumos utilizados para la producción. En lo referente a Anchor presenta problemas de endeudamiento al largo plazo, producto de las adquisiciones, reestructuraciones de sus operaciones, un proceso de modernización de sus instalaciones tecnológicas que consume recursos, lo que la coloca en una situación financiera difícil, haciéndola un candidato a ser capturada.

⁶ Diamond-Bathurst se inicia en 1874, en el tiempo adquiere Container General, Corporation la cual operaba 12 plantas de manufactura, en 1985 Diamond adquiere ciertos activos que incluyen tres plantas de Teacher Glass, Corporation, compañía que estaba operando en condiciones de quiebra. (Chapter 11 of the United States Bankruptcy Code).

Capítulo 4

La expansión fuera de las fronteras, Estados Unidos la tierra prometida

El proceso de captura

El proceso de captura se inicia el 9 de agosto de 1989 cuando Vitro, mediante su subsidiaria THR en los Estados Unidos realizó una oferta pública de 280 millones de dólares para la adquisición de Anchor, es decir, 20 dólares por acción. Luego del ofrecimiento, las acciones incrementan su precio vertiginosamente.

El 22 de agosto, el Consejo de Dirección de Anchor recomienda a sus accionistas rechazar la oferta y se toman las correspondientes medidas de protección¹ con objeto de interferir los efectos del *takeover*, Vitro a su vez demanda a Anchor ante la Corte de Litigios de Delaware, para obtener la cancelación de dichas medidas de protección. Finalmente, la corporación comunica al juez correspondiente que la empresa se pondría a la venta, pero que necesitaba tiempo para encontrar mejores alternativas. Se proveyó información confidencial a terceras partes interesadas para que pudieran juzgar la situación interna de la corporación. Paralelamente, la Securities and Exchange Commission dictamina que no encontró ninguna violación a la ley antimonopolios en la oferta de Vitro. Por otro lado, la información confidencial coincidía con los supuestos realizados en el análisis por los especialistas de la parte compradora en el sentido que Anchor contaba con “plantas bien equipadas, aunque no contienen las últimas novedades del arte”, al decir de Adolfo Larraide, Director General de la división Jurídica de Vitro (*Expansión*, 6 1989 p. 55)

Finalmente; la adquisición se realiza; aunque a un precio más alto que el ofrecido inicialmente por Vitro –21.25 dólares por acción–, algunos analistas indicaban que se había pagado un precio muy alto. “Es un precio ridículo...” afirmó Jerry Melin, analista de la industria del vidrio a *Latin Finance*.

Esta adquisición causó sorpresa e irritación, situación que se vio reflejada por la posición adoptada en algunos medios periodísticos estadounidenses, especialmente en Tampa, donde Anchor tiene su base. La empresa y los medios fueron tomados por sorpresa y transmitían la impresión de sentirse invadidos por los empresarios mexicanos; en algunos casos estas reacciones tuvieron tintes xenofóbicos. Aunque no todos fueron lamentos, en Streater, una ciudad donde se sitúan establecimientos, ahora propiedad de Vitro, la adquisición fue bien recibida por los trabajadores que estaban pasando por períodos de inestabilidad y habían cambiado de dueños cuatro veces, “la planta local no sólo había

¹ *Poison pill y golden parachute.*

sobrevivido, sino que fue rejuvenecida con nuevas inversiones, nuevos equipos, nueva tecnología y nueva administración” (*Twin Plans News*, March, 1991 p. 69).

Las razones de la adquisición de Anchor son explicadas en la entrevista que le hace la revista *Expansión* a Ernesto Martens, Presidente del Consejo de Administración, quien precisa las siguientes causas: en primer lugar el cambio de estrategia de manejo económico del país, y en segundo, la amenaza de quedar como un productor marginal con capacidad de exportación.

A continuación se reproducen textualmente los puntos claves de la entrevista.

Expansión “¿Por qué Vitro consideró pertinente comprar Anchor Glass, Container Corporation y Lachford Glass?

Martens Esencialmente, la operación se relaciona con un elemento intrínseco de México: el cambio de estrategia en el manejo económico del país. Hace unos años México decidió cambiar su economía cerrada por una economía abierta, situación que llevo a Vitro a replantear sus propias estrategias.

Además, esto se une a ciertos eventos que tuvieron lugar en la industria en general, específicamente en la del vidrio, como por ejemplo el establecimiento de alianzas entre los grandes fabricantes de productos de vidrio en el mundo.

Todo esto nos hizo replantear cuál sería nuestra posición hacia futuro, si quedarnos aislados en México con una participación importante en exportaciones, o si debíamos mejorar nuestra posición como un jugador importante en la industria del vidrio.

Expansión ¿De qué manera beneficiará a México la compra de ambas compañías?

Martens Anchor requiere equipamiento y sólo existen en el mundo tres empresas que pueden fabricar el tipo de maquinaria requerido. Una es Owens Illinois, pero su capacidad no es suficiente para abastecer a Anchor, otra

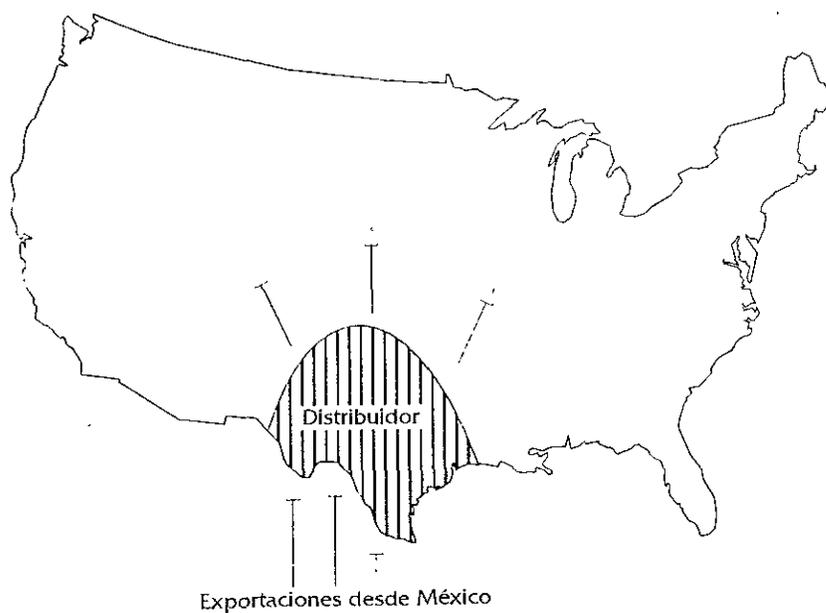
es la firma japonesa Toyo Glass, aunque básicamente su producción es para sí misma y luego está Vitro.

Tenemos el acceso a la tecnología de Owens y se negoció el uso de su tecnología en Anchor. Además tenemos la capacidad instalada a través de nuestra empresa Fabricación de Máquinas, S.A. para poder proveer en forma oportuna y de manera competitiva los requerimientos de Anchor y Lachford. Esto significa para México una exportación de capital de entre 300 y 400 millones de dólares. (*Expansión* p. 60, 1989) ”.

Posición de mercado y geográfica

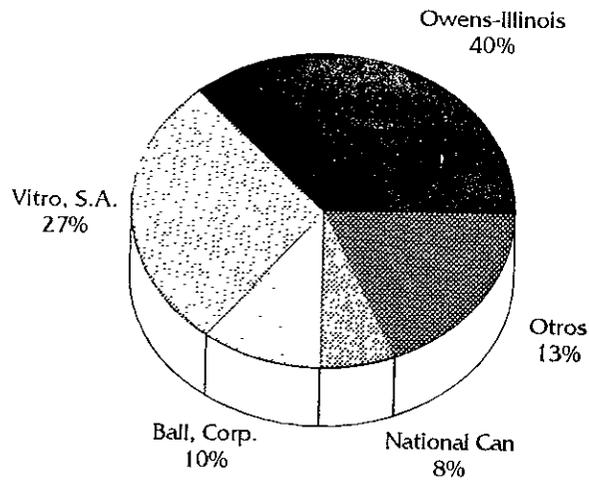
La posición de Vitro antes de la captura se muestra en forma simplificada, en la figura 4.1. En ella se esquematizan fundamentalmente las empresas comercializadoras y distribuidoras de sus productos en los Estados Unidos. Luego de la adquisición de Anchor Glass Container y Lachord Glass, la posición en el sector envases es la que se presenta en la figura 4.2. En la misma se observa que la participación de Vitro en el mercado es de 27 por ciento, es decir de ser un exportador marginal pasa a contar con la segunda posición en el mercado de envases.

Figura 4.1
Posición geográfica de Vitro antes del Takeover sobre Anchor Glass, Corp.



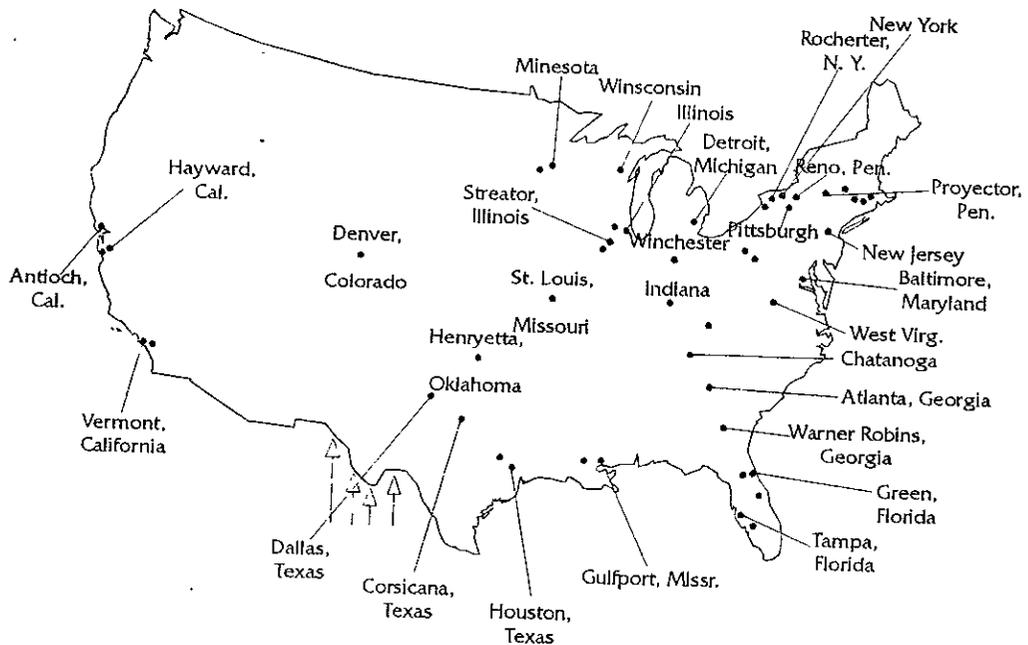
Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2
Envases de vidrio en USA estructura de mercado



Además, es importante reconocer que la nueva distribución geográfica –ver gráfica 4.3– le permite el acceso a zonas clave dentro del territorio estadounidense, al incorporar una impresionante cadena de distribución.

Figura 4.3
Posición geográfica de Vitro después del *Takeover* de Anchor Glass, Corp.



Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales, Anchor Glass.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro del esquema de la compra, es la venta de tecnología y equipo que aportará FAMA, S.A.² para el reequipamiento de Anchor, Glass. El estimado es de aproximadamente unos 400 millones de dólares distribuidos en cinco años. También unida a la operación de Anchor está la adquisición de Lachfor Glass, Co. y su posterior fusión, lo que le da a Vitro una inmejorable posición en el estado de California. A este respecto, es pertinente observar la distribución geográfica con que cuenta Vitro luego de la captura de Anchor; notaremos que en la región correspondiente al estado de California hay un vacío, el cual es cubierto con la compra de Lachfor. Esta compañía tiene una pobre participación a nivel nacional, pero en el estado de California cuenta con una cobertura de ventas del 16 por ciento, lo que complementa la cadena de distribución obtenida con la adquisición de Anchor Glass. Un resumen de los activos puestos en juego en estas operaciones se proporcionan en la tabla 4.1.

Tabla 4.1
Vitro, S.A. adquisición + fusión

Anchor Glass. Container, Corp.	Lachfor Glass, Co.
19 plantas distribuidas en 15 estados	2 plantas de fabricación
115 líneas de producción	700 empleados
40 hornos de fundición de vidrio.	
Principales productos	Principales productos
Envases para cerveza, alimentos, refrescos y vinos.	Envases para alimentos, vinos y licores
Portafolio de clientes	
Anheuser- Busch, Inc.; General Foods, Corp; Miller Berwing, Comp.; Joshep E. Seagran; Smucker; Coca Cola; Hueblein; Jim Bean.	Participación a nivel regional (Cal) 16%, nacional 2%
Ventas por: 1022 millones de dólares.	Ventas por: 116 millones de dólares.

Fuente elaboración propia

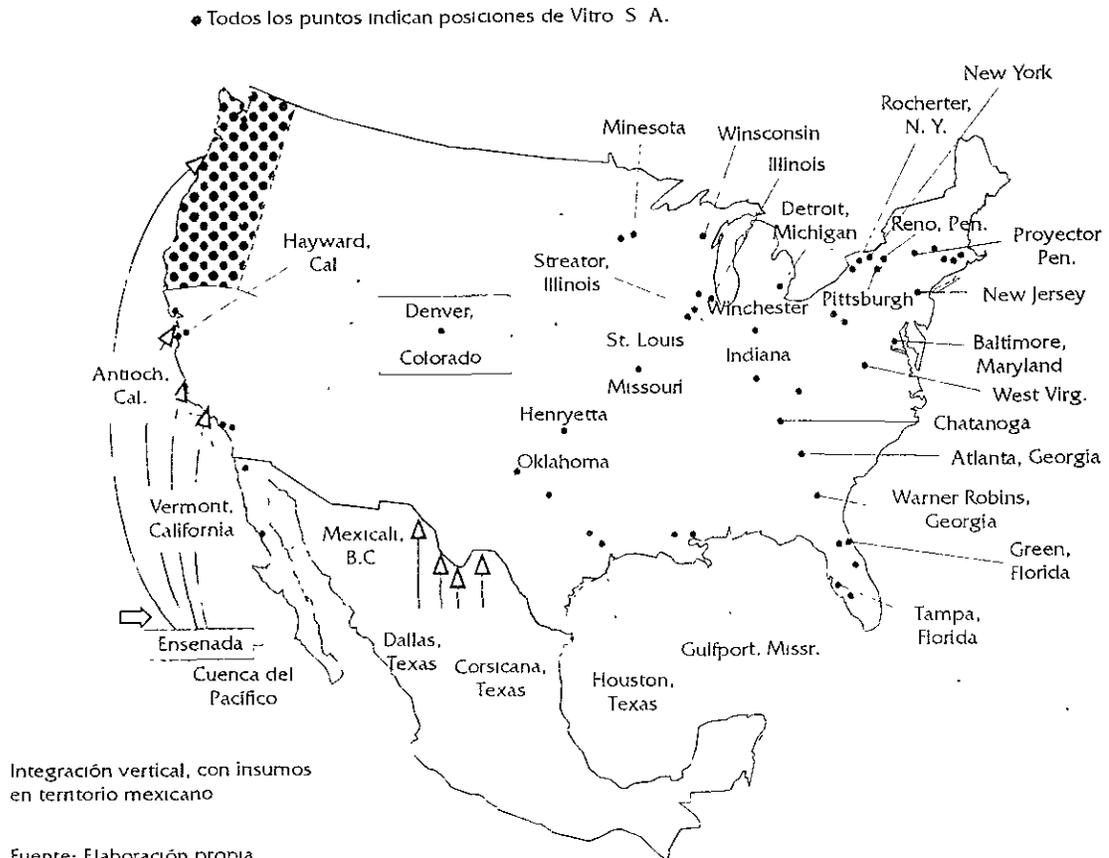
Conclusiones del capítulo

La importancia del acceso a zonas claves dentro del territorio estadounidense, la cartera de clientes que acompaña a la adquisición y el control de centros productivos diseminados en el territorio estadounidense le dan un control logístico y operativo a la corporación que le permite consolidarse en el sector a nivel regional, ver figura 4.4.

² FAMA es una empresa de la división Industrias Básicas de Vitro, S.A.

Pero, más allá de las espectacularidad y exitismo resaltados en la comunidad de negocios mexicana y con resonancia en los medios financieros estadounidenses, quiero reflexionar sobre algunos puntos que pueden ser clave. El primero de éstos se relaciona con el sobreprecio pagado por Vitro y la presión que el débito ejerce sobre las finanzas de la empresa. En segundo término la preocupación recae sobre el necesario equipamiento y la reestructuración a la que deberá sujetarse la empresa. Por último, es realmente sorprendente que el mercado financiero estadounidense permita el hallazgo de "gangas". Sin embargo, lo que no se puede dejar de lado, es el impacto publicitario que tuvo esta operación.

Figura 4.4
Posición geográfica de Vitro, S. A.



Capítulo 5

Las percepciones: su impacto en las decisiones

Esta parte de nuestro estudio se centra en el análisis de las Cartas que encabezan los informes anuales de Vitro, S.A. y de Anchor Glass según un corpus seleccionado. La metodología de análisis aplicada responde a un enfoque semiótico, más específicamente, al modelo de actantes creado por Algirdas Greimas en el marco de los estudios estructuralistas del relato. Las Cartas a los accionistas de las empresas respectivas son en sí mismas narraciones o relatos, mediante las cuales se cuenta lo sucedido y donde se juegan una serie de roles interrelacionados.

Si bien la aplicación de esta metodología es novedosa en trabajos de esta naturaleza, trabajos más modernos y sofisticados que buscan poner de relieve aspectos finos, la están aplicando, ya que proporciona la capacidad de arrojar luz sobre las intenciones latentes de los emisores así como de sus propias percepciones del problema o situaciones que deben enfrentar.

Semiótica

La semiótica como estudio de los signos, en la vida social y cultural, es un campo que se origina a partir de los aportes de Ferdinand de Saussure, quien es considerado como fundador de la lingüística moderna. Saussure define la semiótica como el estudio de los signos o sistemas de signos, que permite estudiar los principios mediante el cual la significación ocurre. Desde esa perspectiva la semiótica se convirtió en una importante herramienta antropológica en el estudio de la cultura y en la interpretación de los sistemas de significación social (Levi-Straus, 1963, 1976). También ha sido adoptada en el campo de la sociología para analizar las organizaciones (Tway's, 1976). Asimismo, el método ha sido introducido para estudiar las culturas de la organización de negocios (Barley, 1983).

Análisis estructural del relato

Derivados en gran medida de los principios de Ferdinand de Saussure –Significante/significado; sintagma y paradigma– se postularon diferentes modelos de análisis de textos narrativos, que se reconocen como gramáticas narrativas. Entre ellos destaca el modelo de actantes de Algirdas Greimas. Los textos cualesquiera fuera su

naturaleza y tipo, constan de un nivel superficial o estructura superficial y un nivel o estructura profunda, relacionados ambos por la estructura narrativa.

La estructura superficial es inmediatamente reconocida y fácilmente accesible. Estas son las estructuras más frecuentemente examinadas en los llamados análisis de contenido (Bettman Weitz, 1983; Bowams, 1976; 1978; 1984; Huff, 1983). Por definición, el nivel superficial de un texto tiene solo unas pocas características que pueden ser identificadas y ellas varían de texto en texto.

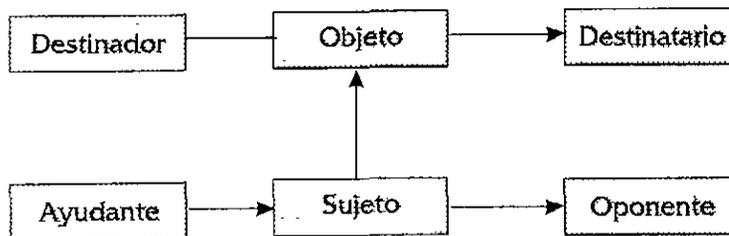
La estructura profunda define los valores o sistemas de creencias de un individuo o de una sociedad. El nivel profundo de un texto está compuesto por fuerzas, creencias o valores que son universales en el sentido que ellos están de acuerdo con los valores fundamentales o sistemas de creencias de grupos o de la sociedad, por esta razón, este nivel nos permitirá rescatar un conjunto de constantes de un corpus (serie de textos similares que serán analizados). La relación entre los dos niveles se produce mediante los que los semiotistas han llamado la estructura de manifestación o estructura narrativa. La estructura narrativa produce y organiza los significados del nivel superficial del texto. Ellos consisten en una serie de restricciones y selecciones, reglas que determinan los roles puestos en juego en el texto. Como se explicó anteriormente, la estructura narrativa representa un puente entre la estructura superficial y la estructura profunda.

El modelo de actantes de Greimas es el que da cuenta de la estructura narrativa en su posición de relacionar las estructuras profundas y superficial del texto. Todo relato –y aún textos expositivos/argumentativos– se construye con base en seis roles fijos –invariantes– en los que se agrupan los “actores” del relato. Los “actores” pueden estar representados por un alto número de instituciones, empresas, personas y por objetos que es lo que aquellos persiguen como tales presentarse. Sin embargo, en tanto invariantes del relato –que habrán de definirse por lo que hacen y por sus relaciones internas–, su número no excederá de seis y no será menor de tres.¹

¹ Poloniato, Alicia. “Mensajes retóricos: estereotipos dominantes” y *La lectura de los Mensajes, Introducción al Análisis semiótico de Mensajes*.

El modelo semiótico de actuantes es el siguiente:

Figura 5.1
Modelo semiótico de actuantes

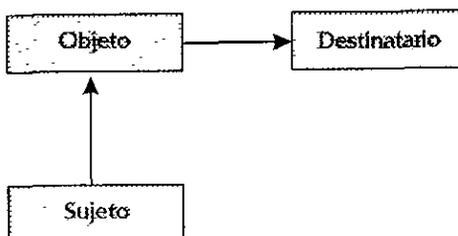


Todas y cada una de las categorías definen a los “personajes” –del relato– por lo que hacen y no por lo que son. Agrupar una serie de indicadores textuales en, por ejemplo, la categoría de *sujeto* de la narración significa que están funcionando como quienes llevan a cabo, realizan o realizaron acciones para lograr alcanzar uno o varios *objetos* que beneficien o perjudiquen al *destinatario* de la narración.

El *sujeto* es lo que es, porque realiza acciones tendientes a lograr un *objeto* con el propósito de trasladarlo en beneficio o perjuicio del *destinatario*, quien se entiende como pasivo: él que recibe el resultado de las acciones del *sujeto*.

La parte del modelo que representa esta interrelación es la siguiente:

Figura 5.2
Modelo reducido de actuantes



Todos los “actores” que se reconozcan como *destinador* son los que aparecen estableciendo los designios que se materializan en el objeto, quien como medio de comunicación, se transfiere al *destinatario*. Así, por ejemplo, en el caso de Vitro, cuando se atribuye el éxito obtenido a la *Filosofía Tradicional de la Empresa* esta funciona como destinador que se materializa en o los objetos buscados que redundan en el beneficio de la Empresa misma –*destinatario*–.

De alguna manera también, el actuante *destinador* sin intervenir directamente en la acción, como se desprende del ejemplo anterior, “ordena”, “incita” al *sujeto* a realizar determinadas acciones para el logro de su *objeto*.

Por fin, las categorías de *ayudante* y *oponentes*, que pueden o no aparecer, agrupan a aquellos elementos –seres, procesos– que significan una ayuda o por el contrario una traba o un impedimento al *sujeto*, para alcanzar el objeto buscado y transferirlo al *destinatario*.

Esta breve explicación del modelo permite situar el análisis de cada caso específico y entender el valor semántico de las adscripciones que se realizan. Por principio, el modelo se aplica considerando cada carta en particular de las que encabezan los Informes correspondientes a los ejercicios anuales en sus propios límites. Es decir, no se considera nada externo a las cartas mismas. Las categorías de actuantes y su red de relaciones están estructuradas por el texto mismo y el trabajo del analista consiste en descubrir las categorías y relaciones e interpretar a partir de los datos presentes, poniendo de manifiesto lo que no es evidente.

Vitro, S.A.

Las cartas dirigidas a los accionistas que forman nuestro corpus de Vitro, S.A. abarcan los Ejercicios anuales correspondientes al período 1984-1989, que coincide con aquél que en el conjunto de esta investigación se ha enfatizado. Cada una de las cartas será identificada según el año del Ejercicio y se presentará su análisis a través de la concreción de los actuantes de acuerdo con el modelo antes explicado y un comentario que pondrá de relieve los aspectos más significativos que se desprenden de la aplicación del modelo.

Ejercicio 1984

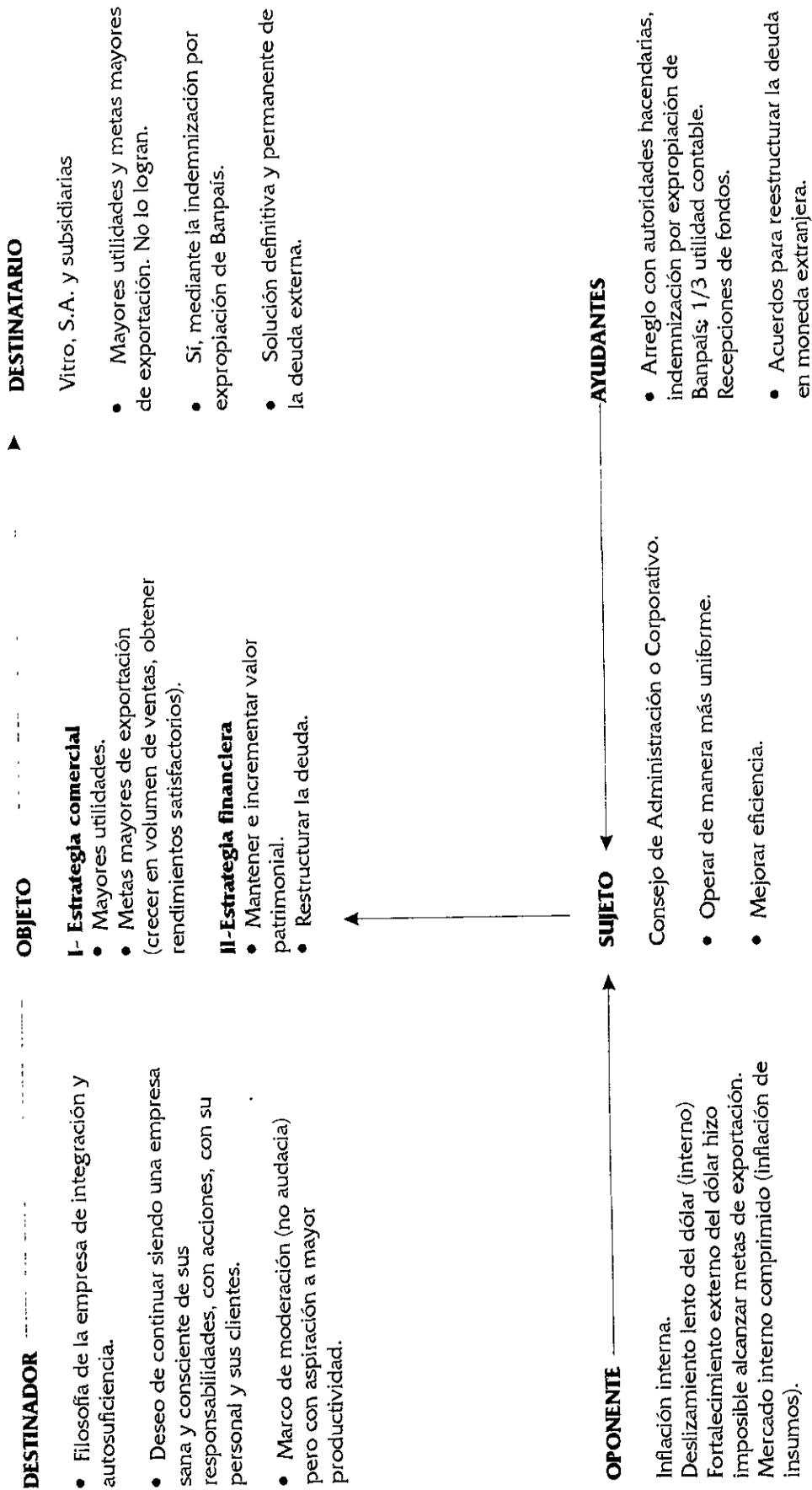
Así como en las restantes, el Sujeto de la Narración es el Consejo de Administración o, mejor, el Corporativo de la Empresa, pues está claro que éste conjunto es el que, por indicación del texto mismo, realiza las acciones indicativas de sus metas u objetos. El *destinatario* en la narración es la Empresa misma, es decir Vitro, S.A. y subsidiarias y no, como podría pensarse, los accionistas de la misma. Conviene dejar establecido desde ahora que, aunque los accionistas son los destinatarios de la comunicación –carta– no se constituyen en los destinatarios de las acciones del sujeto. Como dijimos el destinatario real es la empresa Vitro, y sus subsidiarias, a través del grupo.

El *objeto* buscado por el *sujeto* son en realidad dos: el primero concierne al Mercado –Estrategias comerciales– y el segundo a Aspectos financieros. Resulta interesante destacar que en tanto objetos o metas buscados no aparecieron explícitos en el texto. El Mercado –como objeto–, y su desglose respectivo se hallan vinculados a los factores negativos del entorno –oponentes– que resultaron determinantes para no lograr “mayores utilidades” y no haber alcanzado “metas mayores de exportación” para Vitro, S.A., es decir el *destinatario*. Los tres primeros párrafos –el 40 por ciento de la carta– destacan tales factores negativos.

El otro *objeto*, *Aspecto Financiero* con su desglose respectivo sigue un procedimiento similar, pero esta vez mediante el recurso de destacar factores del entorno positivo –*ayudante*–. Por un lado, el arreglo con autoridades hacendarias sobre la indemnización, permitieron, lograr para el *destinatario* la “reprivatización de la empresas” e “invertir donde ya se tenía participación”, en función del objeto de “mantener y acrecentar el valor patrimonial y el valor de los fondos”.

Por otro lado, “si la reestructuración de la deuda” era una meta perseguida desde tiempo atrás, los acuerdos al respecto –no se mencionan cuáles fueron ni con quiénes funcionaron para lograr para Vitro, S.A. la “solución definitiva y permanente” –cuarto párrafo de la carta–.

Figura 5.3
Vitró Ejercicio 1984 Análisis de actuantes



El quinto y anteúltimo párrafo da cuenta de las predicciones que el sujeto establece para el año venidero. Están concentradas en los factores del entorno negativos –*oponentes*– que serán contrarrestados por sus propios objetivos o metas, pues si se tiende a un “marcado incremento de la eficiencia se obtendrán mejores resultados para Vitro”.

Por fin, el último párrafo destaca los valores y características que, más allá de las circunstancias puntuales y de lo retórico, determinan lo positivo de la empresa: su “filosofía”, “su deseo de continuar siendo una empresa sana...”, lo que presupone que siempre lo ha sido y por fin, una característica que la define: la moderación que no impediría, sin embargo, aspirar a una mayor productividad. Estos rasgos de la Empresa misma y que marcan tanto los objetos y sus logros como el accionar del *sujeto* –El Corporativo– funcionan como destinador.

Ejercicio 1985

La carta correspondiente al Ejercicio 85 es sumamente interesante en sí misma y en confrontación con la anterior.

Aquí estamos frente a un *sujeto* –Consejo de Administración– muy activo en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones para lograr las metas y objetivos. Los factores negativos del entorno económico –cuya predicción se había presentado en el informe anterior– no afectaron ni fueron determinantes de fracaso alguno. Así la carta comienza diciendo: “Me es grato comunicarles que a pesar de los factores negativos Vitro, S.A. y Subsidiarias lograron la mayoría de sus objetivos”.

Ciertamente, se revela que hubo factores positivos del entorno tales como: los cambios en la política cambiaria, los mercados propios en repunte y el flujo de fondos y la estructura financiera en parámetros saludables. Esta plataforma favoreció el cumplimiento de las metas y sus resultados por parte del *sujeto* y éste, además, demostró conductas adecuadas para aprovechar las circunstancias favorables de los factores externos de ayuda antes mencionados.

Precisamente por ello el último es un derivado de decisiones/acciones del sujeto, en la medida que este ha efectuado un “adecuado control del pasivo y fortalecido” el capital contable.

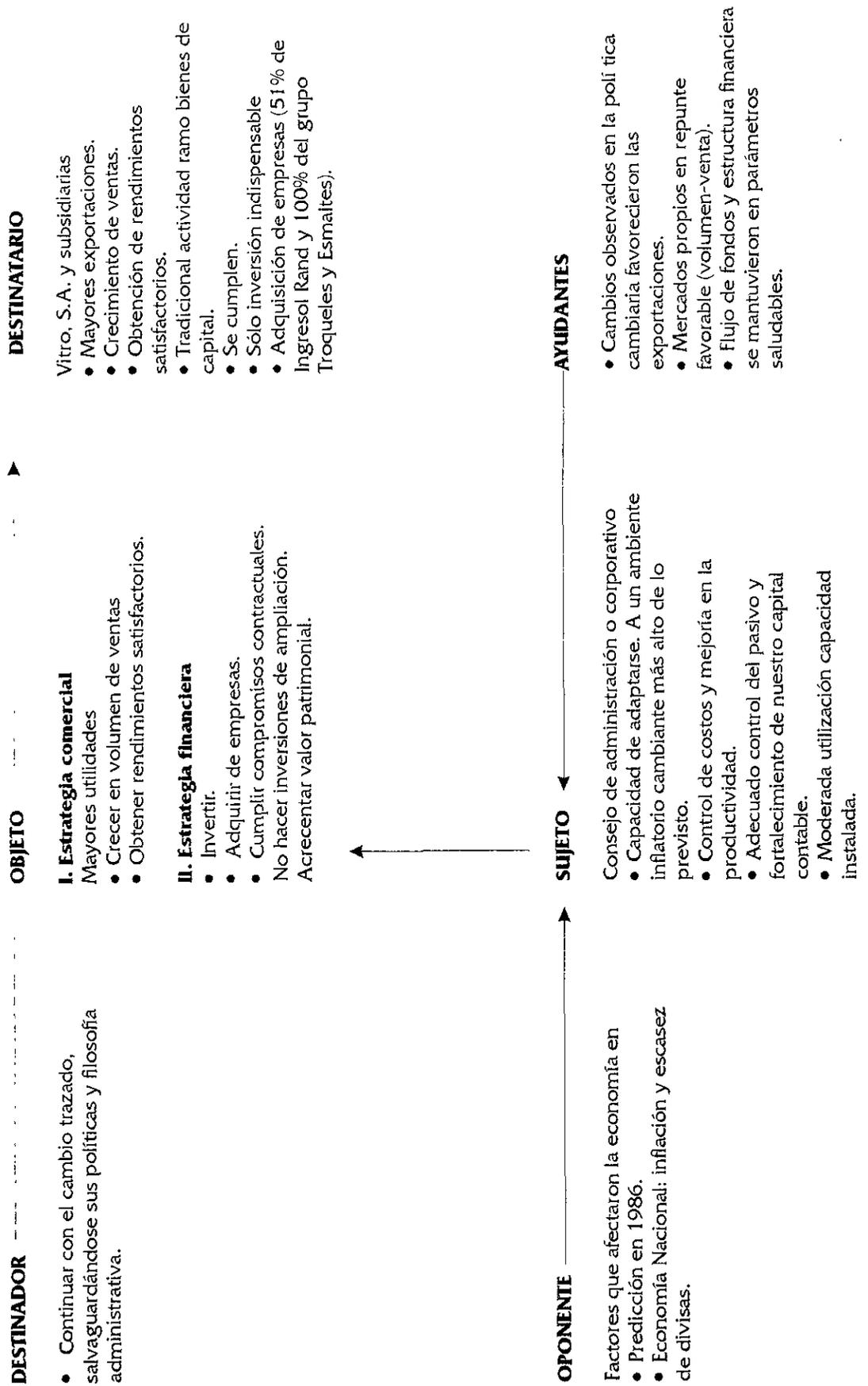
Se observa –ver la figura– que las percepciones del entorno y las decisiones y acciones del *sujeto* en consecuencia fueron decisivas en lo interno; no sólo en el establecimiento de las metas, sino en los resultados obtenidos. A través de algunos ejemplos puede verse la relación entre toma de decisiones –fundadas en información–, establecimiento de metas y logro de la meta. Así observamos que las decisiones relativas a controlar costos y mejorar la productividad se remiten al deseo de obtener rendimientos satisfactorios y a, su obtención o logro para Vitro, S.A.

La información que el *sujeto* sabe manejar en torno a la “moderada utilización de la capacidad instalada” decide el objetivo de “No hacer ampliaciones”, esto es no invertir en ampliaciones y cumplirlo.

Las cuatro primeras acciones del *sujeto* se mueven claramente en el marco de moderación, explicitado en el informe anterior, como parte de la política de la empresa y agregamos de adecuación al entorno. La quinta decisión relativa a “la adquisición de Empresas” parecería extraña a ese marco de moderación. Este comportamiento se refiere a una meta que, contrariamente a las anteriores, no aparece como adaptativo y circunstancial sino que responde a la política “tradicional” de la Empresa manifestada entonces en el objetivo “Acrecentar el valor patrimonial”, que se concreta en favor del *destinatario* con la compra de 51 por ciento de Ingersoll Rand y del 100 por ciento del Grupo Troqueles y Esmaltes.

Sin la carga retórica que se imprimió a las acciones del *destinador* en el informe 84, el de 85 las refiere como de paso para reafirmarlas, puesto que un cambio en la dirección no significará abandonarlas: se habla entonces de “continuar por el camino trazado” y “salvaguardar sus políticas y filosofía administrativa”. Esto indica el apego a la tradición o a lo que es tradicional en la cultura de la empresa y refuerza tanto alguna de las decisiones –seguir acrecentando el valor patrimonial– como las adaptaciones al entorno en el marco de la moderación.

Figura 5.4
Vitró Ejercicio 1985 Análisis de actuantes



Las predicciones prevén la no recuperación de la Economía Nacional dado el marco negativo de la misma, lo que muestra que no “habrá cambios en la situación de 1985”. A partir de tal predicción se alude a “nuevos desafíos” que se presentarán en el año venidero.

Ejercicio 1986

Como en los dos informes anteriores, los objetos perseguidos por el sujeto corporativo se distinguen entre los referidos a las estrategias comerciales y a los aspectos financieros.

El primero se desglosa en, obtención de mayores rendimientos o “utilidades” también como en las cartas anteriores y en “crecer en exportaciones”. Sin embargo, y por eso lo comentamos, en el nivel de la transferencia al *Destinatario* –resultados– si bien se da la categoría global de “resultados satisfactorios en utilidades” ésta se desglosa de manera sintomática. Un desglose concierne a que el resumen satisfactorio proviene de una especie de promedio entre lo no tan bueno –incremento mínimo de ventas en el mercado interno–, el “éxito sin precedentes en exportaciones”, y un tercer factor *externo* –si se quiere, a los objetivos concretos y específicos– y que son las excelentes utilidades de CYDSA donde la empresa “tiene considerable participación accionaria”.

Cada uno de los resultados configuran diferentes relaciones entre factores del entorno positivos –*ayudante*–, del entorno negativo –*oponente*– y las acciones del sujeto corporativo. Si el resultado final del incremento de ventas en el mercado interno fue “mínimo”, se debió en definitiva al estado deprimido de la Economía Nacional, donde la única estrategia del sujeto corporativo se tuvo que limitar a una “*defensa* relativa de los márgenes de operación”.

En cambio, el “éxito sin precedentes” en las exportaciones tuvo a su favor como factor positivo del entorno –*ayudante*– “la política cambiaria estimulante para la exportación” –obviamente de México– combinada con una estrategia permanente –no ocasional– del sujeto corporativo aunque fortificado: “el redoblado y agresivo

esfuerzo de la empresa por estar *siempre* en el mercado internacional” en lo que destacan tres cualidades estratégicas: calidad de los productos, precios competitivos y diversidad de líneas de productos.

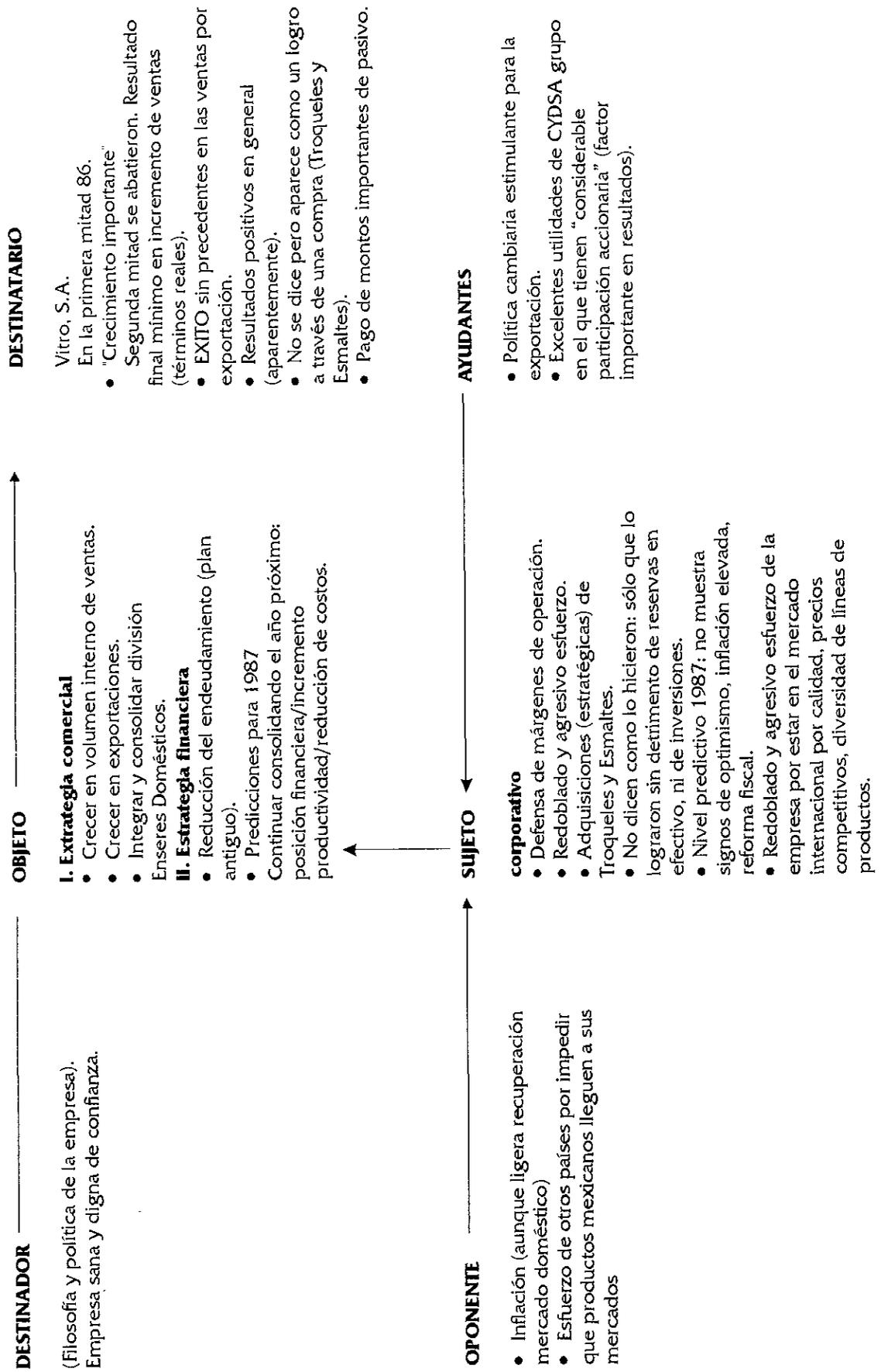
Por fin, al promedio de los resultados satisfactorios en utilidades vino a sumarse, como dijimos, las excelentes utilidades de CYDSA. Este caso no puede interpretarse si no como una *ayuda* que pasa de manera directa al *destinatario*, sin mediar acciones o *estrategias actuales* del sujeto corporativo. Sin embargo, si consideramos que, desde el informe del 84 una constante de los objetivos financieros es acrecentar el valor patrimonial –que se traduce en compra de empresas o en fuerte participación accionaria en otras–, la mención en éste de los resultados o beneficios se relaciona con acciones pasadas.

De nueva cuenta, en el aspecto financiero y en relación con el objeto de “acrecentar el valor patrimonial”, aunque en este caso ligado a consolidar una compra anterior –de la que ha surgido una nueva División– se concretó a la adquisición de empresas del grupo Prodosomex.

Siempre también entre los objetivos del aspecto financiero vuelve a hacerse mención al endeudamiento. En 84 se había aludido al acuerdo al que se había llegado para su pago y en 85 no se hacía ninguna mención al respecto con el cumplimiento de su propósito de reducción y el logro alcanzado a este. Cabe destacar que ni siquiera en forma vaga o muy general pueden deducirse las estrategias del sujeto corporativo en este punto. A través del logro, se indica que se han pagado montos importantes sin afectar ni reservas –en efectivo, en inversiones– ni las condiciones para que la capacidad instalada siga operando con la más alta tecnología. ¿Arte de magia?

Por último, conviene destacar el nivel de predicciones para 87 que, en esta carta, se presenta más puntual que en las dos anteriores. En primer lugar atraviesa a las categorías del *oponente*, *sujeto*, *objeto* y *destinatario*. En segundo, es más específico y detallado en lo que concierne al Oponente –los factores negativos del entorno–. A este respecto y bajo la caracterización global de “signos poco optimistas” para 87, se alude a la continuación de la inflación elevada, si bien “avizoran” ligera recuperación de sus mercados domésticos.

Figura 5.5
Vitro Ejercicio 1986 *Análisis de actuantes*



Otro factor negativo de preocupación en el entorno del país es la Reforma fiscal. En relación con ambos, las futuras estrategias del *sujeto* y su búsqueda de obtención del *Objeto* se conforman en un bloque para lograr en función del *destinatario* –Vitró, S.A.– la reducción de sus efectos –Ver ejercicio 86–. Propósito aparentemente bien modesto.

Asimismo, se prevé entre los factores negativos, *oponentes*, “los esfuerzos de otros países para impedir que productos mexicanos lleguen a sus mercados”. Quizás bajo la forma “otros países” debe entenderse Estados Unidos puesto que resulta improbable atribuir tales esfuerzos a los países centroamericanos. Al respecto, no se anuncian estrategias particulares.

Ejercicio 1987

Esta carta a diferencia de las anteriores, está dividida en áreas temáticas. Estas son: 1) Antecedentes económicos, 2) Ventas y utilidades, 3) Eventos notables, 4) Estructura financiera, 5) El futuro.

Reunidos en el primer párrafo se hallan los factores negativos de la Economía Nacional y, por primera vez, se destacan los problemas que “*como mexicanos*” se tuvieron que enfrentar, y que afectaron adversamente los negocios del Grupo Vitró. Aquí, por extensión, se refuerza nuestra idea de que este informe tiene como receptor principal a otros distintos de los habituales.

Frente al panorama adverso destaca en el subtítulo Ventas y Utilidades que “a pesar de las dificultades del entorno” el Grupo fue capaz de alcanzar sus objetivos de un real y positivo crecimiento.

Por otra parte, la predicción acerca de los esfuerzos de otros países por impedir la entrada de productos mexicanos indicada en el Ejercicio anterior como un factor negativo para el 87 no parece haber influido en este, puesto que los logros en exportación se declaran como muy importantes.

En lo que respecta a uno de los aspectos financieros que consiste “en acrecentar el valor patrimonial”, destaca en este informe de manera explícita, la “cosecha de beneficios por tales transacciones financieras anteriores”. Esta mención ya se había hecho notar de forma implícita en el informe 86, cuando se aludió a las excelentes utilidades dejadas por CYDSA.

En síntesis, el objeto buscado para Vitro, S.A. que globalmente consideramos “obtener mayores rendimientos” se ve ampliamente satisfecho a pesar del énfasis en destacar –en el primer párrafo– los signos de adversidad económica –inflación, colapso de la Bolsa, devaluación constante.

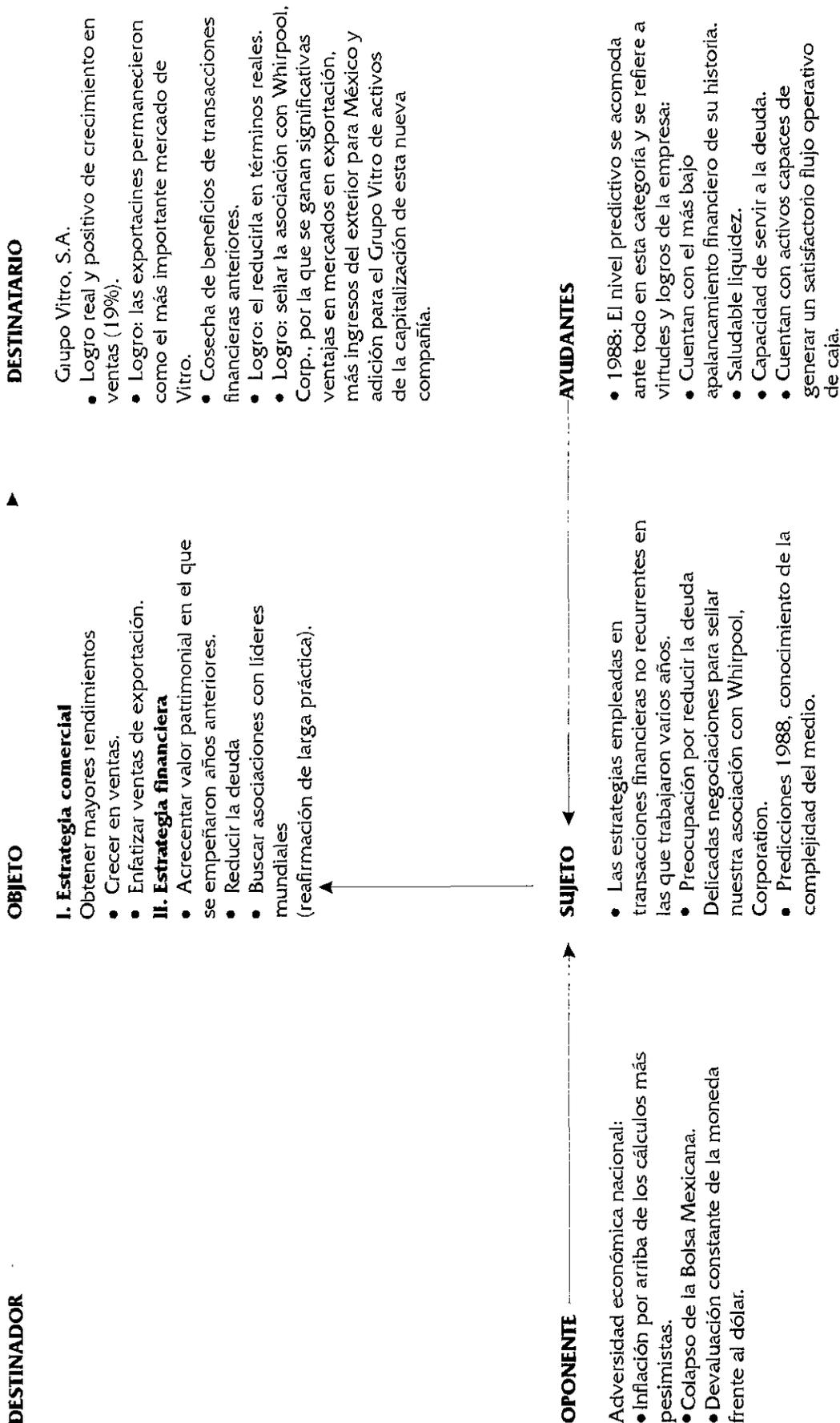
La novedad, en relación con los aspectos financieros, consiste en la lograda asociación con Whirpool Corporation. Según la misma carta el logro está enmarcado en la reafirmación del *objeto* “Buscar asociaciones con líderes mundiales” que aparece aquí entonces como sostenido y corroborado por “una larga práctica”.

En este informe no hemos hallado indicios de factores positivos –*ayudantes*– del entorno que hayan favorecido los buenos resultados en las órdenes de utilidades y financieros. Antes bien, existe una relación directa entre las acciones del sujeto Corporativo y la obtención de resultados. Como ya se dijo, los factores negativos se han mencionado, pero no se muestra qué incidencia tuvieron.

Es de notar que en las predicciones para el 88 no se mencionan, como en los informes anteriormente analizados, factores negativos previsibles, sino se destaca “el conocimiento” del sujeto corporativo “de la complejidad del medio” con lo cual si bien se señala su complejidad, no se alude a nada negativo, antes bien destaca una virtud del *sujeto*.

También para el 88 los factores positivos que ayudarán al Sujeto Corporativo en el logro de los *objetos*, están en su totalidad enmarcados en las virtudes y logro de la empresa misma (ver figura de análisis 87 la lista bajo la categoría Ayudante). Tanto por lo anterior como por esta parte, la pretensión, no tan encubierta respecto de los nuevos accionistas, es proporcionarles seguridad.

Figura 5.6
Vitro Ejercicio 1987 Análisis de Ayudantes



Ejercicio 1988

Como la carta anterior, esta se halla dividida en varias partes. Estas son: Antecedentes, Ventas y Utilidades, Estructura financiera, Eventos especiales y Perspectivas.

A diferencia de la anterior y de las restantes ya analizadas, aparece en el papel del *destinador* el llamado Pacto de Solidaridad que constituyó unas de las primeras acciones de envergadura con las que comenzó el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y que encontró apoyo en las grandes empresas mexicanas como el Grupo Vitro. También desempeña el rol de *destinador* de las acciones que se trasladan al *destinatario*. La “organización competitiva a nivel internacional” de este propio Grupo y es el factor que ha podido hacer contrapeso al primero. Según el texto analizado, el Pacto ha tenido efectos adversos para la Compañía y se atribuyen a sus estrategias prácticamente todos los factores negativos del entorno, que agrupamos como oponentes a las acciones del Sujeto que, resumimos en El Corporativo de la empresa. Sin embargo, y de manera impersonal quien enuncia asume que México, como un todo, se benefició con los aspectos positivos de dicho Pacto.

En definitiva, en este informe lo que corresponde observar es la correlación de los factores agrupados en *oponentes del sujeto*, todos ellos aspectos de las estrategias del Pacto de Solidaridad, dados los resultados que se enlistan bajo el rol de *destinatario*. Si bien crecen las exportaciones se redujo el margen de utilidades porque se mantuvo la tasa de cambio fija. Si las ventas en el mercado interno crecieron en volumen, decrecieron las utilidades por congelamiento de precios y la reducción de 3 por ciento en los mismos a partir de septiembre.

Congelamiento de precios desde marzo, reducción del 3 por ciento en septiembre y tasa de cambio fija, estrategias todas del Pacto no fueron favorables para los objetos perseguidos para la empresa pero “ayudaron a reducir la espiral inflacionaria” de México lo cual, puede suponerse, los beneficiaría a largo plazo.

El *objeto* “Reducir la deuda” presente en todos los informes anteriores, exhibe en éste una particular relación con los ingresos netos del año, obtenidos para el *destinatario*. Estos hubieran sido 5 por ciento más bajos en términos reales si el Grupo

no hubiera hecho pagos anticipados. Hemos colocado en el rol de *ayudante* los prepagos de la deuda que el grupo tuvo capacidad de efectuar y que redundó en beneficio de los ingresos del 88.

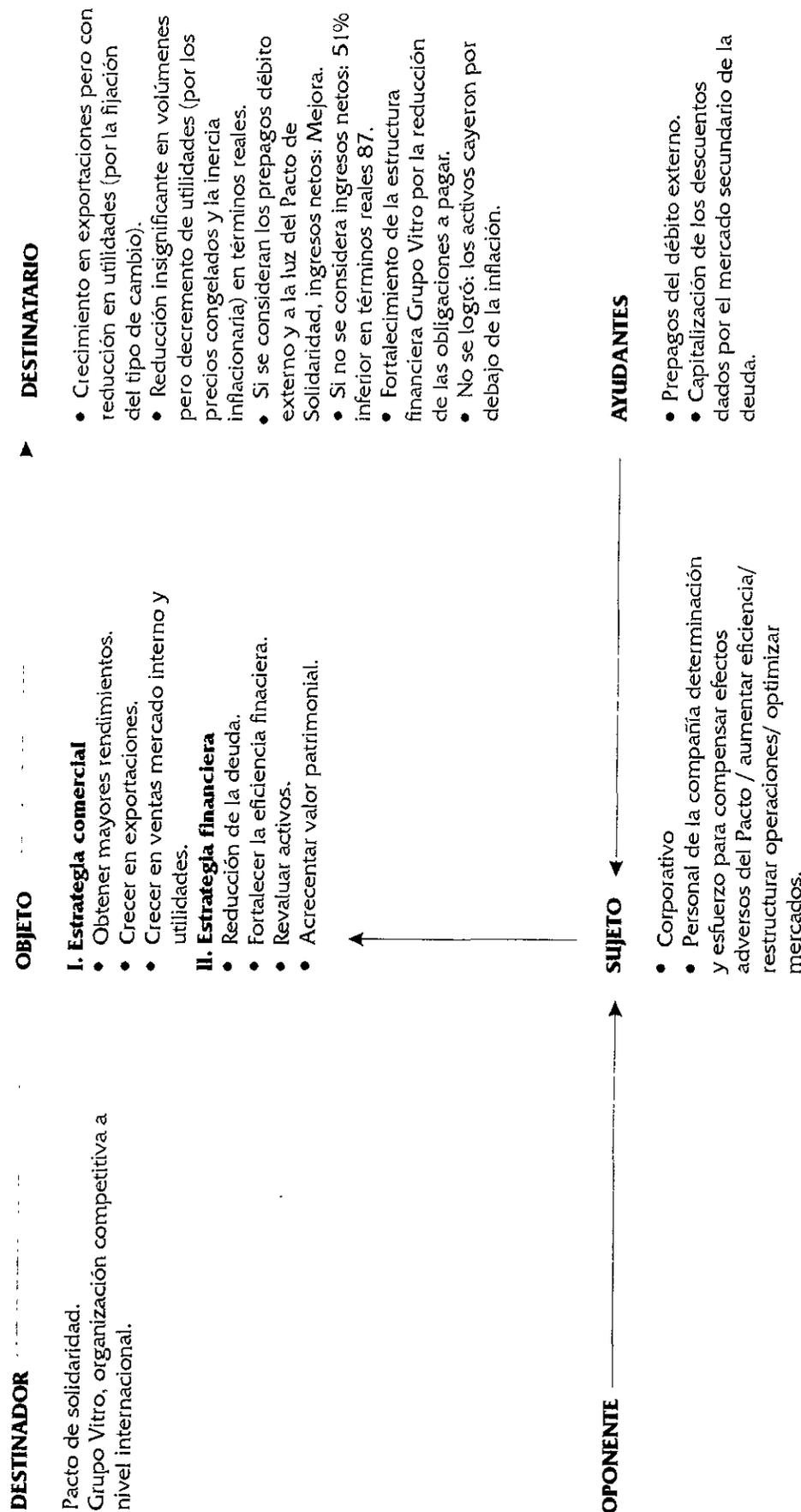
Otro factor que colaboró con el objeto de “fortalecer la efectividad financiera” del Grupo, y su cumplimiento, vinculado con el de reducir la deuda, fue la capitalización de descuentos ofrecidos por el mercado secundario. Sin embargo, dado el factor negativo del tipo de cambio fijo (una estrategia del Pacto) se contrarrestaron los efectos positivos en lo que concierne “al crecimiento del capital en términos reales”, puesto que los “activos cayeron por debajo de la inflación”. Si bien se declara por una parte que la eficiencia financiera del grupo se fortaleció por la “reducción de las obligaciones externas a pagar” por otro lado el tipo de cambio fijo del país hizo que aquel efecto fuera aparentemente neutralizado, pues un déficit afectó el crecimiento del capital.

Bajo el subtítulo *Eventos especiales* no hay en realidad nada que pueda considerarse como tales, en la línea de lo que en otros informes así fue considerado. Aquí se concentran de manera más retórica que informativa las acciones del *sujeto* –el Corporativo– que abarca de manera general al personal de la compañía al aumentar la eficiencia, reestructurar operaciones y optimizar el mercado. Cabe destacar también que aparece el otro *destinador* responsable de transferir los objetos al destinatario, que es la organización competitiva a nivel internacional de la propia Empresa.

En *Perspectivas* se aduce que el medio ambiente o entorno del 89 será muy complejo y sus factores se agrupan mayormente en oponentes. Se menciona que “el nuevo pacto para la estabilidad y el crecimiento económico (firmado en agosto/septiembre del 88) requiere sacrificios adicionales por parte del sector industrial”. Además, éste se verá afectado por la nueva ley de impuestos.

Asimismo, se establece, mediante la oración condicional “que si no se frena” (aunque sea manifestado de un modo impersonal, es de suponer que se trata de un mensaje para el gobierno mexicano) la inflación de costos, los resultados (beneficios) de la empresa se verán muy perjudicados. De hecho, en este Informe ya se había

Figura 5.7
Vitró Ejercicio 1988 Análisis de actuantes



manifestado el perjuicio que habría significado la inercia inflacionaria a pesar de su reducción por el Pacto.

Tres factores positivos del entorno surgen a nivel de creencia si no de certidumbre: el que la economía nacional se estabilizará, que la recesión “tocará fondo” y que la moneda mexicana “tendrá un valor razonable”. Por fin, un cuarto factor interno también positivo indica que las operaciones de la empresa “completaron sus ajustes fundamentales”. Como consecuencia de todos ellos se prevé la capacidad propia de reiniciar la recuperación de las compañías.

Ejercicio 1989

Este informe de manera semejante al del 87 y 88, se presenta dividido en partes. Estas son cinco y comprenden: Entorno económico, Ventas y Resultados, Estructura Financiera, Eventos Especiales y Perspectivas.

El informe de este año se abre, como el anterior, destacando en el rol del *destinador* el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (antes llamado Pacto de Solidaridad) que, se dice, “continuó regulando el desenvolvimiento de la economía nacional”.

En cuanto a sus resultados se destacan sus efectos ambivalentes, es decir, lo que ha generado en cuanto a efectos positivos o, por el contrario, efectos negativos. Los primeros son de orden bastante general en torno a la economía: “se logró reducir la inflación” lo cual es “meritorio” pues ocurrió aunado a un repunte del crecimiento de la economía. Los efectos negativos, en cambio se particularizan a grandes rasgos, por sectores: el gobierno Federal, el sector social y el sector empresarial. El primero, al reducir el gasto público indujo consecuencias sociales –si bien no aclaran cuáles–; el sector empresarial vio disminuida su rentabilidad y por fin, “la gran mayoría de los mexicanos sufrió una disminución de su ingreso real”. Es de notar –aunque no se expresa en el informe– que tanto la reducción del gasto público como la reducción del ingreso real de los mexicanos podrían haber afectado de manera directa los crecimientos en volúmenes de venta en el mercado interno; sin embargo, no fue así, como podría verse más adelante (mercado deprimido).

Este rol se corresponde en la misma categoría con el “ambiente de mayor apertura internacional y por ende de mayor competitividad”.

Sin embargo, frente al Pacto de Estabilidad y Crecimiento está la tendencia mundial a la globalización de mercados la que aparentemente subordina a las anteriormente anunciadas junto a la filosofía y política de la empresa: ser una empresa sana.

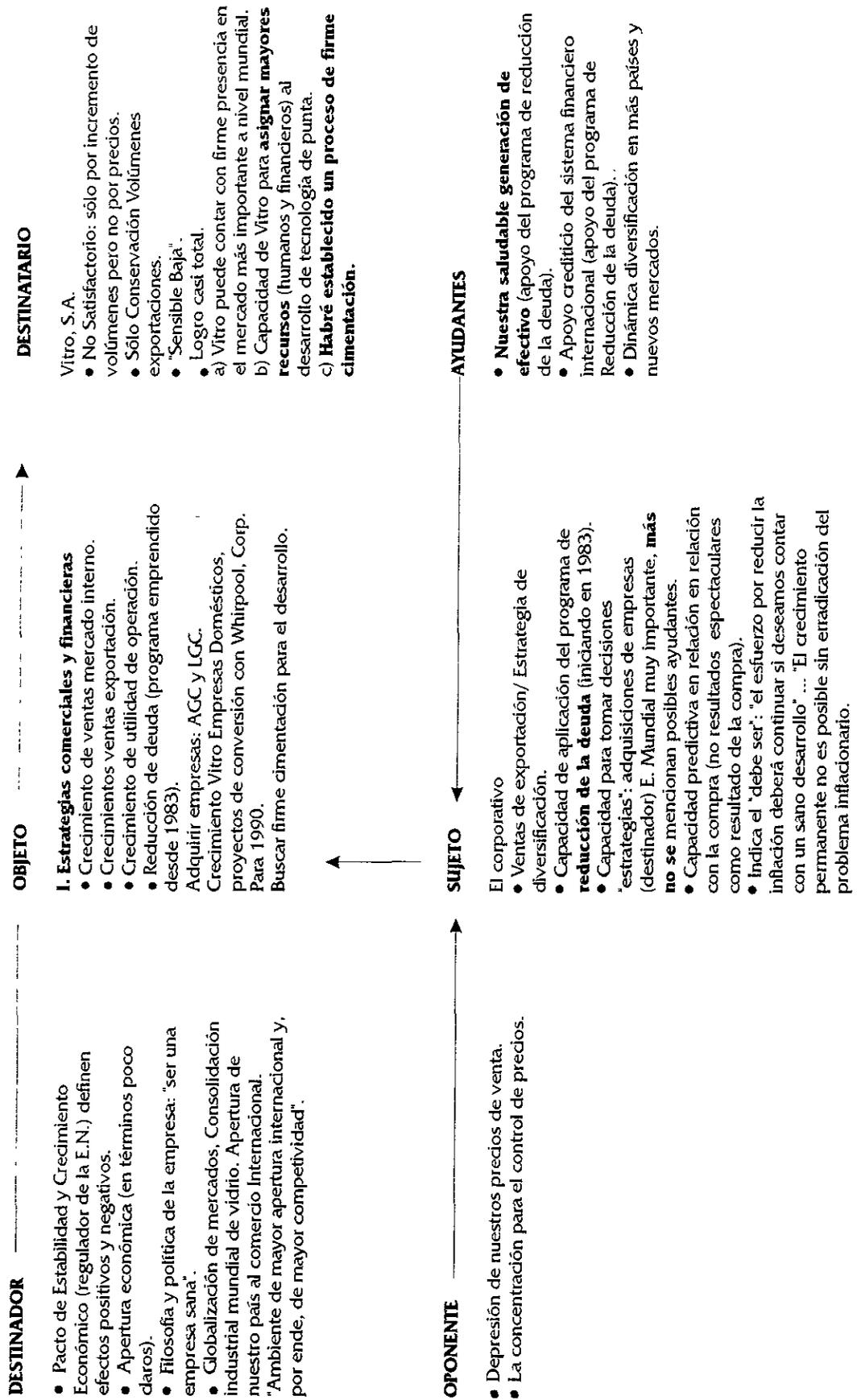
Como de todas las anteriores, los objetos responden al *deseo de crecer* en ventas y utilidades, distinguiéndose en lo relativo al mercado interno y al mercado externo, junto al de *consolidar la estructura financiera*. Esta última señala los mismos aspectos que en todas o casi todas las anteriores ya que, como ahora se señala, fue un programa emprendido en 1983 y en este informe se manifiesta para el *destinatario* “un logro casi total”.

También la *adquisición de empresas* fue un rubro casi constante en los informes anteriores en relación con el objeto de consolidar la eficiencia financiera. Sin embargo, en este informe reviste un carácter especial tanto a nivel de la tendencia mundial a la que se adscribe el proceso, pues se vincula al *destinador* “Globalización mundial de mercados” como para los resultados logrados, en función del *destinatario*, es decir, el propio Grupo Vitro, S.A. (las adquisiciones mismas) y lo que se esperaba lograr en el futuro.

Quizás conviene detenernos en esta parte un poco más. No se trata en este caso de una adquisición, como en casos anteriores, de alguna empresa nacional, o de la consolidación de alguna adquisición anterior también nacional, o de la asociación por paquete accionario con alguna empresa extranjera, sino concretamente de la adquisición, por un lado, de Anchor Glass Container, Corporation, la segunda empresa en importancia en el ramo en los EU. Por otro, de la adquisición de Lachford Glass, Company con marcada importancia en el estado de California. El logro de la adquisición es lo que en verdad se marca como éxito para el *destinatario*, dado que, como se indica, no son de esperarse resultados espectaculares en el plazo inmediato (léase utilidades). Sin embargo, en el rango de las posibilidades para Vitro, S.A. se señalan tres aspectos:

1. “poder contar con una firme presencia en el mercado más importante a nivel mundial (EU)”.

Figura 5.8
Vitro Ejercicio 1989 Análisis de actantes



2. "tener la capacidad de asignar mayores recursos... al desarrollo tecnología de punta"
3. "se espera lograr una sinergia que favorezca una dinámica actividad en la exportación de bienes de capital".

Sin restarle importancia al primero de éstos, son de mayor interés los dos siguientes por la información nueva que proporcionan, en torno a las aspiraciones y posibles capacidades. Es la primera vez que se menciona el desarrollo de tecnología y también la exportación de bienes de capital. Para ambas fue determinante, a todas luces, la adquisición de las empresas norteamericanas.

Ejercicio 1990

Esta carta, a semejanza de los dos informes anteriores, está dividida en partes y subtitulada según los siguientes rubros: Entorno Económico, Ventas y Utilidades, Estructura Financiera, Eventos Especiales y Perspectivas.

Como las anteriores, comienza por el entorno económico donde se alude implícitamente a la Política Económica de México –PEM– que funciona según nuestro modelo de análisis como *destinador*, en el doble sentido de determinar, por un lado, el *objeto* de comunicación para beneficiar o perjudicar a la Empresa Vitro, en tanto *destinatario*; y por el otro, de inducir las acciones de *sujeto*, El Corporativo de Vitro, en relación con el mismo *destinatario*: La empresa.

En este primer rubro, destacan tanto los efectos positivos como los negativos de dicha PEM, que hemos ubicado en los roles de *ayudante* y *oponente* del *sujeto* –El corporativo– puesto que, si bien son de orden general, se han destacado aquellos que de una u otra forma fueron percibidos como afectando en sentido positivo o negativo las estrategias del propio sujeto y el resultado de sus acciones.

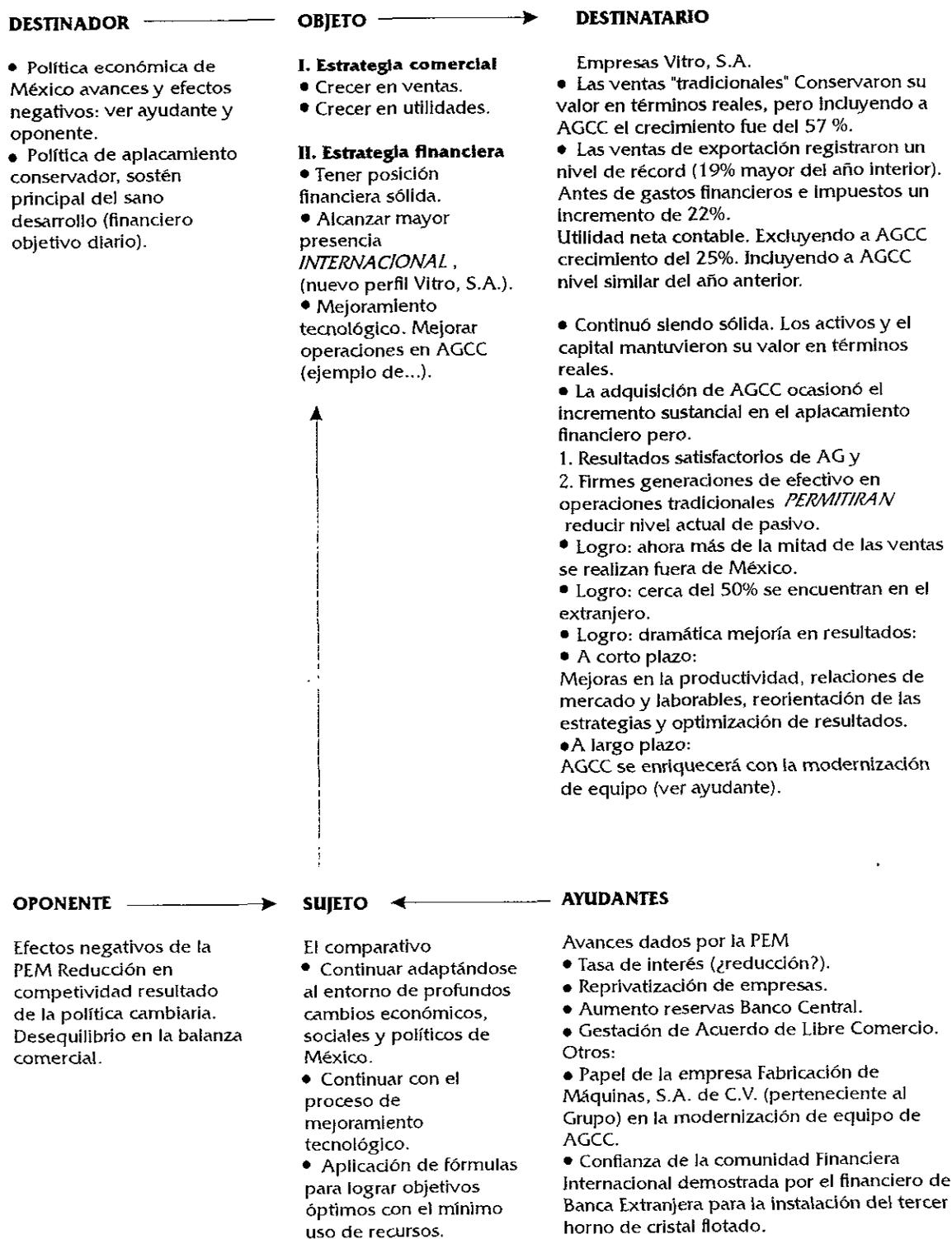
Con todo, la lista de "avances" o efectos positivos supera en mucho a los efectos negativos. En su conjunto, la PEM –aludida de manera implícita– es valorizada ya que se atribuye al resultado de su aplicación el haber ganado "la confianza nacional e internacional".

Lo que en las dos cartas anteriores se atribuyó a los Pactos entre el Gobierno y las empresas pasa en esta a significar el conjunto de la PEN. De acuerdo con ello, se destaca como una parte importante de la misma “la gestación del acuerdo de libre comercio de Norteamérica”, que en términos de la carta “ayudará a las empresas a acceder sus productos a los mercados extranjeros, eliminando algunas barreras comerciales”. No hace falta un exceso de perspicacia del analista para ubicar esta acción en la categoría de *ayudante del sujeto* –el Corporativo de Vitro– puesto que así fue dicho explícitamente en la carta misma. Como se recordará, en Cartas anteriores no se han planteado problemas específicos de la Empresa en cuanto a colocación de sus productos en el exterior, excepto la predicción de la carta del Ejercicio en relación con posibles barreras que impusieran algunos países, predicción que no fue corroborada en el Informe siguiente. Por otra parte, puede observarse en el análisis de la carta del mismo ejercicio –Ejercicio 90– el despliegue de elementos que correlacionan el *objeto*: “alcanzar mayor presencia internacional”; y el *destinatario* “Logro: más de la mitad de las ventas se realizan fuera de México”, Vitro, S.A. está en una muy buena posición a ese respecto, con o sin gestación de un acuerdo de libre comercio. Sin embargo, es de suponer que, desde su percepción del asunto, dicho acuerdo haría mejorar aún más la posición.

También como *destinador*, según nuestro modelo, aparece –y de manera explícita, pero con un alcance restringido a la empresa, y en particular a sus aspectos financieros–, su política de apalancamiento conservador: determinante de “su sano desarrollo”.

Nos permitiremos extender este comentario a los elementos que componen los roles de Objeto y Destinatario. Observar la figura correspondiente como en la columna de Objetos buscados se ha aumentado la cantidad, *la naturaleza o los tipos* de metas anhelados. Si los *objetos comerciales y financieros* permanecen, sólo con pequeñas diferencias entre los elementos considerados en las cartas anteriores, en ésta entran como metas centrales. En esa situación consideramos las metas: “Alcanzar mayor presencia internacional” y la aspiración de “mejoramiento tecnológico”, ejemplificado en el año que nos ocupa con el “mejoramiento de operaciones de *Anchor Glass Co.*” Tanto los “tradicionales”, como los nuevos en aparecer mencionados como *objetos*, tienen su correlación positiva como logros que conciernen al *destinatario*, es decir la Empresa.

Figura 5.9
Vitro Ejercicio 1990 Análisis de actuantes



Por fin, por lo que atañe al *sujeto*, el Corporativo, no hay en la carta marcas explícitas de las estrategias y acciones desarrolladas durante el año en cuestión en relación con sus metas y logros. Sin embargo, están presupuestas en el verbo “continuar” –ver en el enlistado de acciones del sujeto–, tanto en relación con la adaptación al entorno de México como en el proceso de mejoramiento tecnológico.

Anchor Glass, Container (AGC), análisis de las cartas a los accionistas

Las cartas a los accionistas que encabezan los Informes anuales de la Empresa AGC que sirvieron de corpus para el análisis semiótico, corresponden a los Ejercicios 1986, 1987 y 1988. Como se recordará, en 1989 se produjo la compra de esta empresa por el Grupo Vitro, de México, por lo que se denomina un *takeover hostil*.

El corpus o muestra de cartas a los accionistas para su análisis y posterior comparación resulta ser suficiente para detectar su percepción de los desafíos y los comportamientos a que dieron lugar en los tres últimos años, previos a su desaparición como empresa autónoma. Su existencia, en cuanto tal, era del todo reciente pues fue resultado de una compra efectuada en 1983 a la División Glass Container de Anchor Hocking.

El modelo de análisis de actuantes aplicados a las cartas de accionistas de Vitro, será aplicado a estas de igual manera y, asimismo, cada carta será presentada según la esquematización resultado de la definición e interrelación de los actuantes y recibirá un comentario específico. Una diferencia interesante aparece en relación con las cartas de Vitro, que concierne al estilo de presentación y a la relación de los emisores y receptores. Las cartas de Anchor Glass se distinguen por la coincidencia entre *sujeto de la narración y emisor real* –Consejo de administración y director general de la empresa–; también hay coincidencia, pero en este caso parcial entre *destinatario de la narración* y receptores de la comunicación o accionistas de la Empresa. Ciertamente en las tres, el *destinatario* de la *narración* es la misma empresa AGC; sin embargo en la primera y la última, también lo son, contemporáneamente, los accionistas.

Carta correspondiente al Ejercicio 1986

Esta carta es crucial tanto en la vida de la Empresa como en relación con nuestros propósitos de análisis de la construcción de su percepción de los desafíos y los comportamientos. La carta comienza con una muy buena noticia para los accionistas de la Empresa que corresponde a un aumento importante de los dividendos por acciones, y a un premio sobre la participación anterior. Esta circunstancia es la que coloca a los accionistas como *destinatarios* de la *narración* junto a la Empresa misma.

Se trata, por otra parte, de un éxito o resultado positivo derivado del éxito o resultados positivos de las metas –*objeto*– consideradas para la Empresa en particular el de “crecer en utilidades”. Sin embargo, el éxito ha sido también importante en las metas que abarcan los aspectos financieros –ver figura respectiva– como en los que sintetizamos con la denominación “comprender las necesidades y desafíos del mercado”.

Todo indica en esta carta que ese año significó la culminación de los esfuerzos y de la filosofía misma del consejo de administración –carácter axiológico– desde el año de 1983 cuando se constituyó la empresa por la compra de la división Glass Container de Anchor Hocking. Por esta razón, la carta tiene un *fuerte tono histórico*. Primero, la relación con la compra y la situación negativa de la demanda de contenedores de vidrio en su momento lo cual les permite valorizar las estrategias del *sujeto* en función de la filosofía de la compañía –*destinador*– como activos fundamentales del éxito.

En segundo lugar, la remembranza histórica va mucho más atrás como una manera de justificar, por una parte, la tradición de la Empresa en la industria y por otra, el fuerte pasado manufacturero de los Estados Unidos, que de algún modo contradice las opiniones negativas del presente.

Hay en la carta un fuerte contenido histórico, también está presente el futuro inmediato de manera muy significativa –ver figura correspondiente–. Con la indicación de previsiones para 1987, destacan las metas –Objeto de la narración– así como las estrategias y respuestas que prevé el Sujeto. Sin embargo, no aparecen previsiones en cuanto a factores externos negativos como tampoco positivos.

Figura 5.10
Anchor Glass 1986 *Análisis de actitudes*

Enunciador
 Yo: Vicente J. Naimolini
 Nosotros: el cuerpo de la compañía

Enunciador
 los accionistas

DESTINADOR

Tradición positiva (el pasado industrial de USA).

OBJETO

Recuperación de la industria.
 Éxito.
 Mejoramiento.

DESTINATARIO

La compañía Anchor Glass (amplia recuperación).



OPONENTE

(no hay)

SUJETO

Cuerpo de Directores.
 Empleados.
 Como compañía.

AYUDANTES

Darse cuenta de que se requería una nueva clase de compañía.
 Claves del Éxito.
 1. Bajo costo.
 2. Crear productos de primera calidad (subordinado: a equipo de avanzada tecnología).
 3. Servicio de primera clase.

Tono general histórico a partir de la compra o fusión en 1983.

Carta correspondiente al Ejercicio 1987

La carta de este ejercicio está signada por el éxito y optimismo a que dieron lugar la consolidación de ciertas metas previstas en el 86 para el 87, entre las que destaca el incremento de la participación en el mercado, por adquisición de empresas. Sin embargo, entre éste y otros resultados optimistas en relación con metas, explicitadas o no con anterioridad, aparecen otros que si bien no pueden considerarse negativos resultan ambiguos en cuanto al beneficio o perjuicio de la Empresa como destinataria --ver figura--.

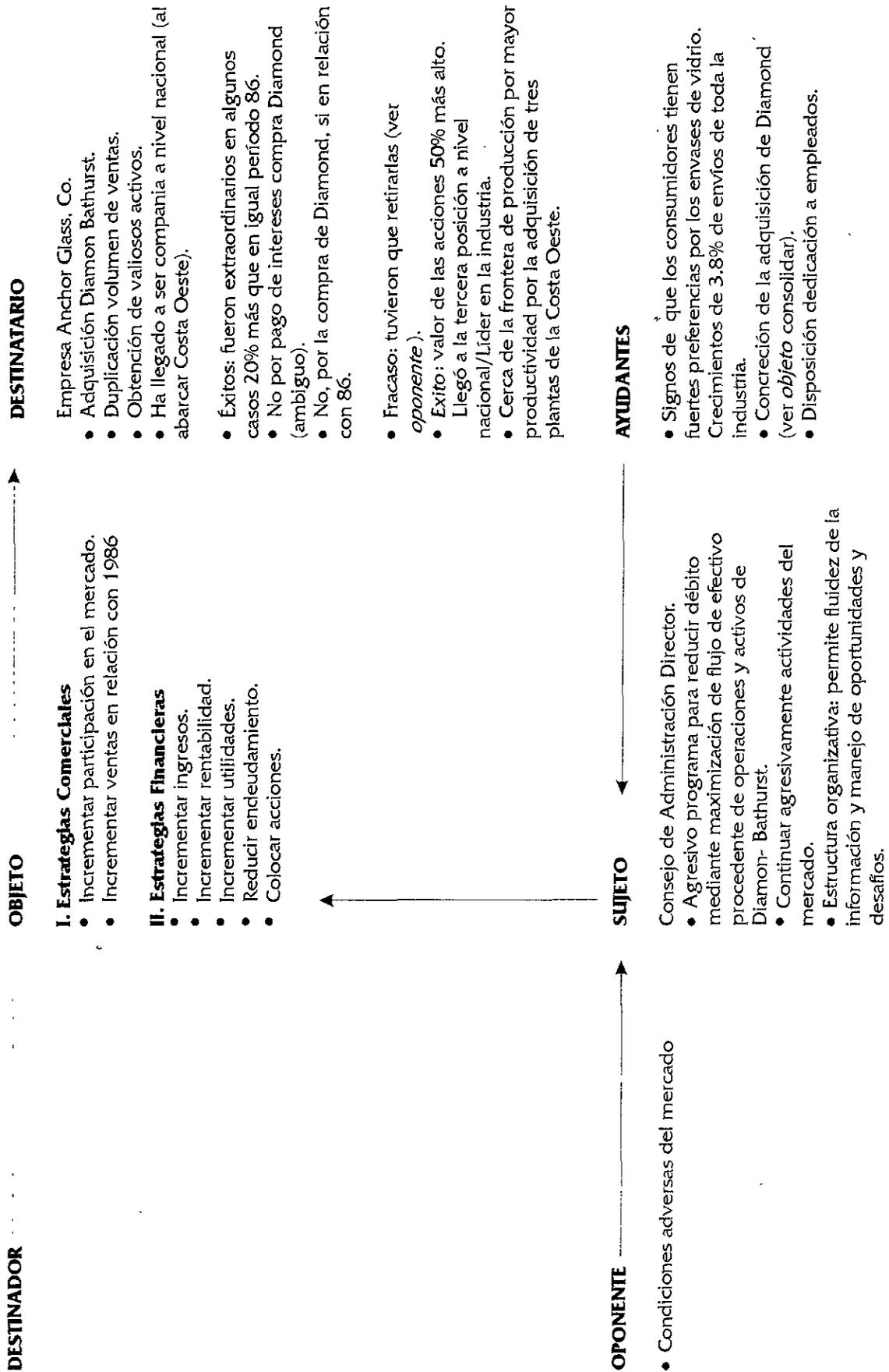
Los Objetos buscados corresponden al ámbito comercial, al financiero y al de "consolidación de AGC" en un sentido amplio y general por relación a la Industria del ramo. En realidad, los dos primeros aparecen en relación con algunas metas específicas bastante mezcladas. Así, por ejemplo, el *objeto* "incrementar participación en el mercado" que, aunque parece ser sobre todo comercial en los resultados, se manejan aspectos que son más financieros que comerciales; ver en la figura la relación objeto/destinatario a este respecto.

Entre los Objetos que hemos podido agrupar más claramente como financieros, aparecen varios cuyos resultados en función del Destinatario --La empresa AG-- son ambiguos en sí mismos, por ejemplo: rentabilidad y reducción del endeudamiento; otros, como "vender acciones", tuvieron resultados ambivalentes según qué se haya considerado importante: si fue vender más acciones, fue un fracaso, porque tuvieron que retirarlas; si lo importante sólo hubiera sido el incremento de su valor, puede considerarse un éxito, porque subieron un 50 por ciento.

Por fin, si bien ha sido un rotundo éxito el incremento de ingresos no ha sido correlativo el incremento de utilidades cuya merma se justifica por la compra de Diamond-B. Compra que, por otra parte, estaba destinada a cumplir metas más apreciadas por el *sujeto*, en esa etapa de desarrollo de AG.

El *objeto* "consolidar AGC" muy vinculado con el de "Incrementar la participación en el mercado" y la compra de D-B, aparece como importante resultado positivo por haber llegado a ocupar la tercera posición a nivel nacional y ser líder de la industria respectiva, que ve así realizadas las previsiones del año anterior. Esto resulta además

Figura 5.11
Vidro Anchor Glass Ejercicio 1987



DESTINADOR

OBJETO

DESTINATARIO

I. Estrategias Comerciales

- Incrementar participación en el mercado.
- Incrementar ventas en relación con 1986

II. Estrategias Financieras

- Incrementar ingresos.
- Incrementar rentabilidad.
- Incrementar utilidades.
- Reducir endeudamiento.
- Colocar acciones.

Empresa Anchor Glass, Co.

- Adquisición Diamon Bathurst.
- Duplicación volumen de ventas.
- Obtención de valiosos activos.
- Ha llegado a ser compañía a nivel nacional (al abarcar Costa Oeste).

- Éxitos: fueron extraordinarios en algunos casos 20% más que en igual período 86.
- No por pago de intereses compra Diamond (ambiguo).
- No, por la compra de Diamond, si en relación con 86.

• Fracaso: tuvieron que retirarla (ver *oponente*).

- *Exito*: valor de las acciones 50% más alto. Llegó a la tercera posición a nivel nacional/Líder en la industria.
- Cerca de la frontera de producción por mayor productividad por la adquisición de tres plantas de la Costa Oeste.

OPONENTE

- Condiciones adversas del mercado

SUJETO

Consejo de Administración Director.

- Agresivo programa para reducir déficit mediante maximización de flujo de efectivo procedente de operaciones y activos de Diamond- Bathurst.
- Continuar agresivamente actividades del mercado.
- Estructura organizativa: permite fluidez de la información y manejo de oportunidades y desafíos.

AYUDANTES

- Signos de que los consumidores tienen fuertes preferencias por los envases de vidrio. Crecimientos de 3.8% de envíos de toda la industria.
- Concreción de la adquisición de Diamond (ver *objeto* consolidar).
- Disposición dedicación a empleados.

muy significativo, no precisamente para AGC, sino para la compra de esta empresa que realizará Vitro, durante 89.

No hay marcas explícitas ni presupuestos de elementos que funcionen en la estructura narrativa como *destinador* que ordene o indiquen acciones del *sujeto*.

Este último, representado en esta carta como en la anterior por el Consejo de Administración y el Director General, destacan dos programas emprendidos y calificados ambos de “agresivos” y el tipo de estructura organizativa con el que cuentan –Ver figura, listado de estrategias y acciones del sujeto.

La categoría de *oponente* da feliz concreción de las actividades del *sujeto* no es abundante, ni específica y queda consignado como factor negativo del entorno solamente las “condiciones adversas de mercado”. En cambio, como puede verse en la figura, varias circunstancias internas y externas han contribuido –*ayudante*– de manera positiva a la realización –también positiva de las metas– o por lo menos algunas de ellas.

Mientras que en la carta anterior se indicaba –en esta categoría de *ayudante*– que “la demanda de contenedores de vidrio se había estabilizado”, en esta se declara “la fuerte preferencia” de los consumidores por este tipo de envases, lo que ha dado lugar al significativo crecimiento –3.9 por ciento– en toda la industria. Por lo menos este punto, se podría incluir entonces como aspecto de las condiciones adversas del mercado, excepto que se contradijeran.

No hay predicciones, ni previsiones para el año siguiente.

Carta correspondiente al Ejercicio 1988

Esta carta a los accionistas no pretende ser catastrófica y sólo comienza diciendo que fue “un año difícil” para AG para pasar, a renglón seguido, a declarar que: “experimentamos nuestra primera pérdida neta”. Como se verá a continuación, por las consecuencias que acarreó al siguiente año, fue mucho más que un año difícil y tampoco tiene razón de ser la calificación de “circunstancia que consideramos inaceptable” por parte del *sujeto* de la Narración y Emisor de la Carta.

De los *objetos* perseguidos por el *sujeto* en sus grandes ámbitos con las subdivisiones respectivas en confrontación, los resultados para el Destinatario se mantienen el comercial y el financiero, pero con menor cantidad de elementos adscriptos, en comparación con las dos cartas anteriores; otros, como “comprender necesidades y desafíos” de la primera carta y “consolidar a AGC” de la segunda han desaparecido, lo cual es comprensible dada la situación; por fin se le da mucha importancia a uno nuevo que es “actualizar la tecnología y avanzar en calidad”. Estas resultan ser las metas que por sus resultados, les permiten autodenominarse líderes: “líder en instalaciones y tecnología” y “líderes en la producción de envases ultralivianos”.

El aspecto comercial y en particular el único objeto mencionado del mismo “incrementar ventas” aparece asimismo como exitoso por “incremento sustancial”.

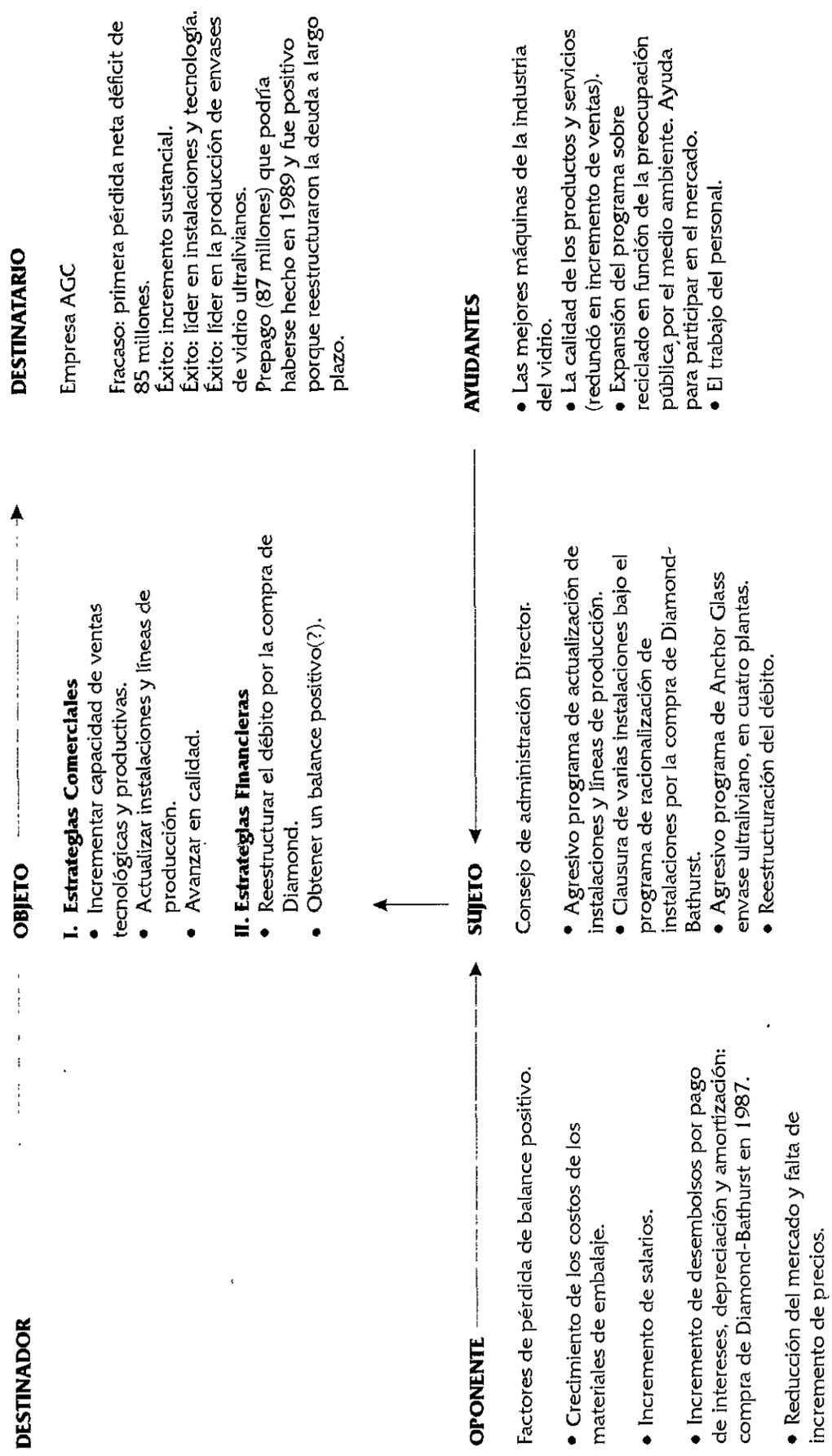
Es en los resultados de los aspectos financieros donde los *objetos* respectivos han visto el fracaso rotundo, como es el de “obtener balance positivo”, correlacionado con fracaso “primera pérdida neta... déficit de 85 millones de dólares”.

El otro *objeto* financiero “reestructurar el débito por la compra de Diamond-Bathurst” aparece como positivo en sí mismo, porque se logra reestructurarlo a largo plazo y se hace un pago anticipado. Sin embargo, si desde este punto de vista puede considerarse un logro, no lo fue desde los intereses globales de la empresa. Por ejemplo uno de los factores negativos –*oponente del sujeto*– entre los muchos que se mencionan, de pérdida neta o déficit es precisamente el “incremento de desembolsos por pagos de intereses... por la compra de Diamond-Bathurst” del año anterior –ver figura al respecto.

Conclusiones

El contenido del capítulo es amplio y rico en un conjunto de factores que fueron identificados y comentados mediante del análisis de los actuantes de cada carta que encabeza cada informe anual. Sin embargo, en dichos análisis encontramos elementos

Figura 5.12
Anchor Glass Container Ejercicio 1988 Análisis de actuantes



que nos ayudan sólo a construir una visión local y –si se quiere fragmentada– de ese año en particular si se tiene en cuenta todo el corpus analizado, el cual abarca desde 1984 hasta 1990. Estas conclusiones, entonces, buscan establecer una síntesis que integre los fragmentos y ponga en la superficie los principales patrones que emerjen del conjunto.

La atención recae especialmente en la relación que guardan los actuantes en el relato a lo largo del período de análisis, y cómo el enunciador real (que coincide la mayor parte de las veces con el actuante sujeto) percibe el medio ambiente en que se desenvuelve la corporación. Un parámetro a tener en cuenta es la disociación o, por el contrario, la asociación entre lo enunciado y las acciones y las explicaciones que el Director General (enunciador) ofrece.

Al explorar la relación que guarda el *sujeto* (El corporativo) con el *objeto* (lo deseado), el patrón detectable al inicio (1984) es un desajuste entre la intención del sujeto y su deseo, ya que si bien se manifiesta que “hay que mejorar la eficiencia y que la operación no es uniforme”, no hay acciones concretas para su logro. Podríamos argumentar que en ese momento esta situación se encuentra en un nivel cognitivo. A medida que se avanza en el análisis comienzan a aparecer las acciones para hacer frente al entorno adverso y el *sujeto* explica los factores para hacer frente a la situación. Así pues, a partir de 1985² hay un cambio de tono en el discurso del Director General (*enunciador*) y una actitud proactiva del Corporativo (*sujeto*): abundan la toma de decisiones y la explicación del entorno que rodea a la corporación, es decir, se visualiza cómo se perciben las dificultades y se construyen las acciones en respuesta. No encontramos disociación entre las decisiones del

² Hay que precisar que en 1985 asume, como Director General de la Corporación, Ernesto Martens que reemplaza a Rogelio Sada y que continúa en el cargo durante todo el período de análisis.

en relación con los esperados hayan resultados parciales. En 86 hay un esfuerzo para estar en el mercado internacional de parte del *sujeto* que logra ventas de exportación muy importantes; en 87 encontramos al Corporativo ocupado en reducir la deuda y buscar asociaciones externas, objetivos que logra. Es decir las soluciones de largo plazo se encuentran fuera, en especial en los USA, y ayudan a compensar los elementos negativos internos.

Una constante que emerge del conjunto del análisis es que los *oponentes* a los deseos del Corporativo(*sujeto*) y del Director General (*enunciador*) están siempre fuera de la corporación, y por lo general se refieren a la situación económica nacional, al tipo de cambio fijados por el gobierno y a la política económica. En 1987 se encuentra un hecho muy significativo que se destaca cómo oponente, que es el colapso de la Bolsa Mexicana de Valores. Por el contrario, no aparecen oponentes en 1988 y se puede detectar un cambio en cuanto a la visión de la Dirección (*enunciador*) que muestra alguna disociación con las acciones o explicaciones dadas por el actuante *sujeto*. Aparece por primera vez la decisión de reestructurar las operaciones, lo que significa un reconocimiento de ineficiencia en la estructura organizacional. En 1989 y 1990 aparece el contexto globalizador de la industria del vidrio y como oponente está la constante ya mencionada de la economía nacional; sin embargo, el Director General informa acerca de la adquisición de las empresas AGC y LGC dentro de un ambiente de mayor apertura comercial y con un incremento de la competitividad.

En cuanto a los *ayudantes del sujeto corporativo*, tenemos que, en relación con el *objeto* "solucionar la deuda de la empresa" es el gobierno quien tiene un papel fundamental, así como los factores financieros internos y, en ocasiones, la propia capacidad interna de la empresa. En la última carta (1990), hay elementos significativos en torno a los ayudantes. Por un lado, están los pasos dados por el

gobierno para reprivatizar las empresas que estaban bajo la conducción del Estado, es decir que la alta dirección de la corporación comparte las transformaciones que se están realizando; el Acuerdo de Libre Comercio también forma parte de las transformaciones, hecho que ayuda al corporativo a construir sus nuevas percepciones y justificar sus acciones. Unida a esta visión está la compra de Anchor Glass y el rol que cumplirá FAMA al proveerle bienes de capital para su modernización.

En síntesis, para la empresa los problemas más graves se deben a la conducción de la economía nacional y las soluciones provienen de sus capacidades internas, del aprovechamiento de oportunidades, de las exportaciones y de la inserción de la empresa en la economía internacional.

Sin embargo, hay muchas cuestiones que no se dicen y éstas son tanto o más importantes que las que se dicen. Por ejemplo, no se habla para nada de cambios o ajustes en la organización, y en su estructura básica, que pueden ser elementos de ineficiencia, tampoco se llama la atención sobre aquellos componentes inerciales (Por ej: la forma de hacer las cosas, valores arraigados en el personal de la compañía, etc) los cuáles no desaparecen mediante instrucciones o declaraciones de la Dirección y tenderán a seguir desenvolviéndose de acuerdo con prácticas conocidas. No se habla de cómo la misión de la empresa es compartida por toda la organización, que pasa de ser un jugador regional a un jugador en la "competencia de las grandes ligas" como suelen declarar sus ejecutivos. Tampoco hay alusión a su capacidad tecnológica, construída a lo largo de décadas. Solamente se hace referencia a ella en 1989 y 1990. ¿Será que confiaban en contar con supremacía o ventajas, o que esta cobra algún significado especial con la apertura de la economía y la internacionalización de la empresa?

En el caso de AGC³ el corpus se inicia en 1986 sin oponentes declarados por el Director General (*enunciador*), aunque en los años subsiguientes estos oponentes aparecen en varios rubros: en el área financiera, el mercado accionario, la reducción del mercado, los salarios de sus trabajadores. Sus ayudantes son la tecnología, así como darse cuenta que requerían un nuevo tipo de compañía, etc. En las cartas subsiguientes hay un conjunto de acciones que tratan de acompañar los deseos del sujeto. Sin embargo, los logros son mixtos y ni la tecnología, ni la calidad de sus productos y servicios la libran de una pérdida importante. Las acciones son insuficientes o no tienen todos los efectos esperados. La visión de un nuevo tipo de empresa y las acciones emprendidas son insuficientes para hacer frente a los oponentes que se encuentran conformados por una serie de factores entre los que se encuentran los financieros, los costos de operación, el decrecimiento del mercado y los salarios de sus empleados que ponen a la empresa en una situación de vulnerabilidad.

Los oponentes y los deseos de la Dirección General de Anchor van por caminos totalmente opuestos. El reconocimiento de que se necesita un “nuevo tipo de Empresa .. ” es algo más que la simple eficiencia y la modernización tecnológica; las dificultades se encuentran en el tipo de estructura competitiva de un mercado declinante y con una fuerte presión en la competencia de costos entre productores que ofrecen precios de descuento y financiamiento.

Por otro lado, las percepciones y la visión del Director General de Anchor es un elemento significativo si la comparamos con la de Vitro. Un ángulo de interés a

³ En 1988 aparece la última Carta dirigida a lo accionistas ya que en 1989 se estaba en proceso la toma de control por Vitro.

explorar es que AG espera resultados que le permitan refundar la empresa, el “nuevo tipo de Empresa que necesitamos” adaptada a las circunstancias. Por el lado mexicano, sus directivos afirman que “no esperan resultados espectaculares” después de la compra pero obviamente sí son positivos. Aquí hay un elemento subyacente que nos indica que la dirección de Vitro creía contar con las capacidades para transformar una empresa con numerosos problemas en una empresa rentable y competitiva, repitiendo acciones de adquisiciones de otras empresas mexicanas. Sin embargo, estas percepciones estaban fundadas en la creencia de que Vitro era lo que la dirección soñaba y deseaba, y esa forma de encontrar respuestas a sus problemas en el exterior, especialmente en los Estados Unidos, tuvo un costo muy alto si agregamos a los costos financieros, el repliegue estratégico y la frustración de la alta Dirección en torno a las expectativas creadas por la compra de Anchor Glass.

Capítulo 6

El análisis de las respuestas: un panorama integrado

El propósito de este capítulo es analizar las respuestas estratégicas de Vitro, S.A. a los desafíos reales o supuestos que se le presentaron en el periodo de transición, es decir, en el que se pasa de una economía cerrada a una abierta y con trascendentes cambios en la relación entre los Estados Unidos y México. Se pondrá especial atención en establecer cuál ha sido la relación entre el patrón de respuestas y la percepción de los desafíos; es decir, como las percepciones de la Alta Dirección de Vitro, S.A. han influido en la construcción del patrón de las respuestas estratégicas, para lo cual haremos uso del modelo presentado en el capítulo primero.

El modelo

El modelo presentado en el primer Capítulo de este trabajo fue diseñado para explicar de forma más cercana a la realidad, la naturaleza compleja del proceso Desafío/ Respuesta. Una de las cuestiones fundamentales, como se hipotetizó al inicio de esta investigación, es que el patrón de respuesta estratégica de las corporaciones se ve influido por la manera cómo se perciben los desafíos y que éstas respuestas son modeladas por la relación con el medio ambiente externo y las características internas de la organización.

La percepción del desafío pues ocupa un lugar central en el modelo, y este proporciona un instrumento analítico más formal para examinar las respuestas estratégicas de la organización. El modelo esta construido desde la perspectiva de la disciplina de la administración estratégica, aunque debe alimentarse de información de tipo económico, específicamente en lo que se refiere a la economía de la organización industrial, tecnológica, financiera y distintos aspectos sociales que ya fueron presentados y discutidos en los capítulos anteriores.

De acuerdo con ello, el modelo del proceso desafío/respuesta ostenta una serie de variables que interaccionan y que conviene explicitar contemporáneamente con sus principales indicadores. Para ello nos referiremos al esquema presentado en el primer capítulo figura 1.2. del cual pueden derivarse un conjunto de variables y relaciones que, en este caso, son tres conjuntos de **variables** que afectaron las respuestas de acuerdo con nuestro modelo,

- Percepción del desafío (PD)
- Características internas (CI)
- Medio ambiente externo (ME)

Las respuestas estratégicas de una organización (RE) están dadas, en este modelo por la siguiente relación RE: $f(PD, ME, CI)$, que es la variable dependiente más importante para este estudio. La otra relación es la que se ocupa del desempeño económico (DE) y que encuentra su expresión en la siguiente función DE: $f(ME, CI, RE)$ pero esta relación no será estudiada en este trabajo porque no forma parte de este estudio.

A continuación se describen las variables con base en sus indicadores principales para luego establecer sus relaciones.

Percepción¹ del desafío (PD)

Los factores que afectan esta variable son,

- Los valores dominantes de personas externas a la organización que pueden contribuir a construir las percepciones internas.

¹ Se entiende como percepción a la habilidad (facultad) de la Alta Dirección para reconocer la realidad formulando un conjunto de representaciones de esta con base en la experiencia, es decir, en la interacción previa con su medio ambiente.

- Las reglas de juego en la industria que pueden afectar la percepción de la dirección de la corporación sobre la realidad externa.
- Los valores y aspiraciones de la dirección pueden determinar la forma de percibir el medio ambiente externo tendiendo a ver solo aquello que quieren ver.
- La llamada competencia distintiva de la firma puede también tener influencia sobre la percepción del desafío externo.
- El tipo de la respuesta (amplitud) y el tiempo de la respuesta para reconocer y diferenciar el comportamiento estratégico.

Medio ambiente externo (ME)

- Estructura de la industria.
- Clima de la industria.
- Ciclo de vida del producto.

Características internas (CI)

- Valores y metas de la alta gerencia: participación en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad, satisfacción de los usuarios.
- Recursos y habilidades: competencia distintiva², investigación y desarrollo (ID), Mercadeo, eficiencia administrativa.

Como se puede notar el modelo incluye distintos elementos entre ellos organizativos, económicos y sociales lo que le da una gran flexibilidad y enriquece el tratamiento de los problemas.

² La competencia distintiva se refiere al nivel y patrón de desarrollo (pasado y presente) de las habilidades y recursos de la organización.

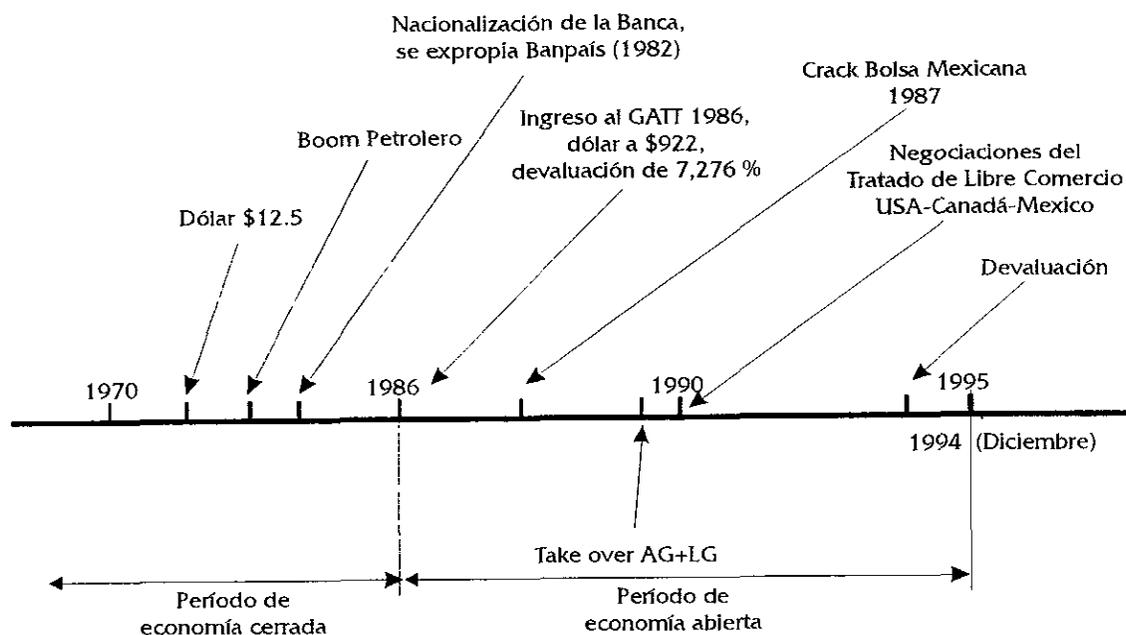
Tomando en consideración las tres variables del modelo y sus respectivos indicadores nos proponemos dar cuenta de la construcción de las percepciones del desafío estratégico (y de las respuestas consiguientes) de la corporación, según como se han construido las imágenes, las que resultan ser, en definitiva, la síntesis del conjunto de sus construcciones perceptivas. La indagación se funda por un lado, en el examen de las cartas a los accionistas, tema analizado en el capítulo anterior, así como con los elementos analíticos que se han aportado en los otros capítulos y algunos que surgen en este mismo mediante la aplicación del modelo.

Debido a las características de la economía mexicana con sus altibajos en término de inestabilidades –devaluaciones, planes sexenales–, es conveniente establecer un esquema referencial donde se presenten estos desafíos y sus eventos más destacados. El período inicia en los 70 y se destacan aquellos eventos más trascendentales que influyen en la construcción del entorno macroeconómico.

En la figura 6.1 se pretende destacar estos eventos; sin embargo, dividimos el eje temporal en dos grandes etapas. La primera corresponde a una economía cerrada y la segunda a una abierta, que da inicio en 1986 con la adhesión de México al GATT. Esta elección no es arbitraria y estamos asumiendo que las estrategias de cualquier corporación se ven afectadas por cambios de esta naturaleza, cuestión aparentemente trivial, pero lo importante y no trivial es cómo se asumen estos cambios. Además debemos agregar que sus percepciones se deben ir construyendo en un entorno fluido para el cual las experiencias previas son limitadas. Estos cambios seguramente dispararon todo un conjunto de reflexiones internas en Vitro, e iniciaron a su vez procesos de cambio organizativos y necesariamente la construcción de nuevas

visiones e imágenes que acompañaron la transición a partir del ingreso de México al GATT y la posterior incorporación al TLC³.

Figura 6.1
Hechos significativos en el entorno de las empresas mexicanas



Principales indicadores para Vitro

Los principales indicadores de cambio del rumbo de una organización son marcados por las decisiones que se van tomando y el énfasis sobre los temas en las cuales estas decisiones recaen.

³ Los distintos integrantes del Grupo Monterrey dieron esta discusión y emergieron distintos puntos de vista sobre las estrategias a seguir, lo importante de la misma era establecer su posicionamiento y saber si se encontraban en una posición regional o mundial. Por ejemplo, para Alfa "Concluimos que representamos más bien una operación regional que requerirá defenderse en contra de la creciente competencia estadounidense". Declaraciones de Peter Hutchinson Director de Finanzas y planificación de Alfa. Grahon Robert, Dow Jones en el *Excélsior* 21 julio de 1990, pp. 1F y 6F.

Medio Ambiente Externo

Dentro del período de economía cerrada distinguiremos dos fases en el contexto macroeconómico: en la primera fase destaca el conflicto de tipo político del sector empresarial con el programa económico del Presidente Luis Echeverría Álvarez⁴ y la devaluación que tuvo lugar al finalizar su período, después de haberse mantenido constante durante décadas. En segundo lugar, la recuperación de la economía en el llamado Boom petrolero que finaliza con una devaluación del peso y un endeudamiento que lleva al país a un virtual cese de pagos. El problema de la deuda privada que debe afrontar la corporación (900 millones de dólares) y los programas de recuperación y absorción de ésta y su posterior financiamiento a través de programas gubernamentales⁵. Esta etapa finaliza con el ingreso de México al GATT y con el inicio de la desregulación de toda la economía mexicana. ¿Cuáles han sido las respuesta de la corporación en este trayecto hasta llegar a la apertura? Fueron variadas: algunas de tipo defensivo y otras posicionales. Veamos a través de algunos indicadores este desenvolvimiento.

El punto inicial de análisis se sitúa en 1984 y tiene en cuenta las dimensiones Mercados (ventas), Tecnologías y Diversificación.

Mercados

Los mercados es una preocupación constante en todas las divisiones de la Corporación. Productos de la división envases se dirigen a los mercados nacional e internacional. Este último se encuentra fundamentalmente localizado en los Estados Unidos.

⁴ Sobre estos conflictos y otros relacionados con el sector empresarial hay una abundante literatura, entre ella encontramos *El Grupo Monterrey* de Abraham Nuncio, *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México* de Julio Labastida, *Empresarios y Poder* de Cristina Puga.

⁵ En 1983 el gobierno crea el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) con lo que las empresas privadas tenían asegurado el tipo de cambio y se reestructura su deuda que es convertida a pesos.

Durante 1984 el mercado nacional se mantiene relativamente estable y el mercado de exportación tiene crecimientos importantes. Respecto del mercado internacional se menciona lo siguiente:

“Los mercados de exportación reaccionaron favorablemente. Su crecimiento medido en dólares fue de 20% sobre el año anterior. Significó un crecimiento del 8.6% sobre las ventas totales”. [Informe Anual 84].

En 1985 “Los mercados de exportación continuaron reaccionando favorablemente. Su crecimiento medido en dólares fue de 43% sobre el año anterior”. [Informe Anual 85].

No cabe duda que el mercado de exportación comienza a alcanzar una gravitación de suma importancia, ya que permite resolver problemas de capacidad ociosa y costos crecientes debidos a inventarios y a insumos tales como energía eléctrica, gas natural y demás materiales que sufrieron incrementos por sobre la inflación, pero es además una importante fuente de ingresos de divisas.

Como se trata de hacer notar más arriba, la estrategia de exportaciones se torna más determinante para el grupo que, a pesar de obtener importantes crecimientos, estima que las exportaciones son las que le permitirán sobrellevar las fluctuaciones de la economía mexicana. Al respecto se vierten los siguientes juicios,

“La presente coyuntura de México demanda una actividad responsiva y dinámica respecto a la promoción de las ventas al exterior. A este respecto, Vitro Envases desde Marzo de 1985 tomó en sus manos la logística de la distribución en los Estados Unidos..... Estas operaciones se consolidaron en Noviembre pasado con la adquisición de los activos y la transferencia del personal de Riekes Vitro.... ...encargándose desde ese momento de todo el proceso de comercialización de nuestros productos”. [Informe Anual 85].

El párrafo es elocuente sobre la importancia estratégica que se le asigna al mercado estadounidense, ya que los mercados centroamericano y el brasileño se encuentran deprimidos y sujetos a oscilaciones tan fuertes como el mexicano. Además el tipo de cambio no se puede considerar como una ventaja comparativa en estos países ya que también soportaron fuertes procesos inflacionarios, especialmente Brasil.

Una parte de la estrategia de exportaciones fue presentada en el capítulo donde se puso de relieve el rol importante que ocupan las alianzas tecnológicas .

Habría que capturar una tendencia que es la marca de un patrón consistente y este es que la corporación trata de amortiguar las oscilaciones del mercado interno con sus exportaciones en una etapa inicial pero luego las mismas se transforman en el objetivo principal. Es decir, lo exógeno tiende a dominar sobre lo endógeno. Esta situación es reconocida explícitamente en el informe anual de la corporación al más alto nivel. El texto que se cita a continuación es elocuente al respecto:

“Las condiciones económicas fueron favorables para la exportaciones de manufacturas..., las cuales crecieron 30%. Así Vitro consolida en 86 lo que el año pasado era evidente; la exportación es el principal mercado que Vitro atiende”. [Informe Anual 86].

Como se puede apreciar en párrafos concretos se confirman las particularidades detectadas en el análisis del capítulo cinco donde se destacan los principales elementos que se encuentran subyacentes. La inestabilidad interna tiene respuesta en la búsqueda de soluciones en lo externo, lo que es totalmente entendible debido a las condiciones internas de la economía mexicana. Sin embargo, esta situación hace que la visión de la corporación cifre sus esperanzas en las variables exógenas –de las que tiene poco control e influencias–, lo que va creando una inercia auto estimulada, una percepción estructurada en función de ciertos éxitos externos.

Los problemas presentados para la División Envases también lo son para las demás, donde las dificultades se presentan con el tipo de cambio, y la constante son las exportaciones, mejorar crecer, etc. Por otro lado, la parte negativa, contraria a su desarrollo, se encuentra en las “malas” decisiones gubernamentales, que son destacadas por los directivos de la corporación si atendemos al siguiente párrafo:

“La falta de un realismo económico en la política cambiaria y una sobreoferta en los mercados internacionales, motivaron una racionalización en la política de exportaciones... ”. [Reporte Anual 1985].

La política cambiaria afecta a toda la corporación por lo que se buscan caminos para atenuar o contrarrestar sus efectos, por ejemplo eficientando las operaciones y teniendo el control de los canales de comercialización.

Diversificación

La diversificación es una dimensión importante dentro de la filosofía del Grupo Vitro. En el caso de la División Envases, ésta encuentra desafíos por demás destacados debido a la creciente penetración de productos sustitutos para refrescos de cola y otras bebidas.

La diversificación tiene tres vertientes: hacia los productos elaborados de plásticos –envases de plástico–; hacia otros artículos de vidrio que podríamos llamar especialidades –productos destinados a laboratorios–, tales como probetas, matraces, tubos de ensayo, pipetas, entre otros. Por último hacia artículos termoformados de plástico donde la corporación amplía su participación mediante la reciente incorporación de Plásticos Bosco S.A, en donde se producen una serie de artículos desechables.

La diversificación se realiza mediante adquisiciones o por alianzas con socios diversos; las alianzas para la corporación son algo puntual que ayuda a compensar debilidades o lograr objetivos y muchas veces tienen una temporalidad determinada .

Tecnología

Dentro del área tecnológica una preocupación constante es el incremento de productividad para lograr la competitividad en los distintos mercados. Una dimensión que el reporte considera de importancia es la relativa al incremento de la capacidad de las máquinas que les permitiría manejar grandes volúmenes de producción.

“Las máquinas de triple y cuádruple cavidad son máquinas de alta productividad... . Esto significa un menor costo de producción, lo que permite a nuestros productos una posición más competitiva... .

Actualmente, este tipo de máquinas forman el 7.7% de nuestra capacidad instalada.

Para fines de 85 se espera contar con 48 secciones en triple y cuádruple cavidad”. [Informe Anual 84].

Estos párrafos son elocuentes respecto a la importancia que se le da a la tecnología dentro de la estrategia a nivel del negocio y la percepción de los factores competitivos relacionados con el mismo. Al respecto habría que agregar la inversión destinada a incorporar alta tecnología a las máquinas formadoras de envases, acción que confirma las apreciaciones enunciadas más arriba.

Otras acciones a destacar se relacionan con el énfasis que se pone en el ahorro energético y la automatización de los procesos productivos. También se busca estandarizar los productos, haciéndolos más livianos y mejorando su control de calidad. Otras decisiones significativas en el área tecnológica que también merece un comentario, se refiere a la inclusión de tecnologías de frontera, y el inicio de las operaciones del laboratorio de exportaciones. Con todas estas decisiones se reconoce explícitamente la nueva tendencia en la industria mexicana que es la de ser un competidor en mercados globales, además de proveedor en el mercado doméstico.

Inversiones

Las inversiones se dirigen fundamentalmente a ampliar la capacidad instalada o a procesos de modernización, y a la generación de nuevas líneas de producto.

También se amplía la producción de moldes de inyección y soplado para el consumo interno. En Plásticos Bosco se establecen nuevas líneas de productos y se sesga la producción hacia los productos de consumo industrial. Además se realizan inversiones para la elaboración de envases PET, y en automatización de procesos.

En el frente externo, el análisis de la industria de envases de vidrio demuestra que se estaba produciendo una fuerte concentración de las principales firmas. Tal como se mostró en el capítulo tercero esta reducción indicaba una concentración oligopólica, con una fuerte competencia en precios y en costos. El análisis del sector era inequívoco. Es decir que para ingresar se debía contar con tecnología, pues el mercado estaba estancado y decreciente. Se debe destacar, por otra parte, que el producto estaba en su etapa madura, aunque las últimas tecnologías permitían formar botellas con espesores delgados y de mayor resistencia.

Características internas (CI)

Del análisis de las “cartas a los accionistas” emergen algunos elementos de las aspiraciones y valores de la Alta Dirección. Entre ellos destacan el incremento de la participación en el mercado, la innovación y la productividad, por un lado, y, por otro, ser una “empresa sana, digna de confianza”, a lo que se agrega el deseo de “ser autosuficiente”.

La corporación tiene experiencias en alianzas, negociaciones de contratos de tecnología con empresas extranjeras que le da la práctica (capacidad) de haber negociado con firmas, bajo distintas circunstancias, y a partir de las cuales, logra tejer una red de capacidades distintivas y fortalezas.

Estos elementos aportados dan cuenta de un clima interno, que se retroalimenta y que da lugar a confundir la realidad con lo deseado lo que establece un conjunto de factores inerciales en la cultura de la organización que tiene su peso en la toma de decisiones.

La construcción de las percepciones

Los hechos que contribuyen sustantivamente en la construcción de las percepciones de la Alta Dirección se pueden reducir a lo siguiente, el cambio en el rol del Estado Mexicano en la economía que pasa de una economía cerrada a una abierta. Los pasos más significativos son el ingreso al GATT en 1986, el Tratado de Libre

comercio en 1991 y el cambio de las relaciones entre Estados Unidos y México. Si se observan en un marco temporal estos hechos se podrían comparar con un torbellino que, a su vez, induce una serie de impactos con sus consecuencias a la que una corporación debe ajustarse.

En nuestro modelo estos serían los orígenes de los desafíos estratégicos, entendidos como todos aquellos hechos que amenacen o tiendan a socavar la posición y los objetivos de entidad, en este caso de Vitro.

Las declaraciones de E. Martens que, en parte, fueron reproducidas en el capítulo cuarto son claras al respecto⁶. Destacan varios factores que tienen relación con los desafíos estratégicos de la corporación: el cambio en el manejo de la economía nacional, el replanteo a nivel internacional de la industria del vidrio y la futura posición de Vitro.

Sobre este último punto E. Martens agrega: "Todo esto nos hizo replantear cuál sería nuestra posición hacia el futuro; quedarnos aislados en México con una participación importante en exportaciones, o si deberíamos mejorar nuestra posición como un jugador importante en la industria del vidrio". Habría que destacar aquí una actitud importante de la gerencia, que es la tendencia a tomar riesgos y a tratar de anticipar los eventos futuros. Esta tendencia anticipatoria (proactiva) ya estaba presente en el análisis de las cartas a los accionistas y funcionó en gran medida debido al acceso probable de información y a la predictibilidad en de una economía cerrada que, si bien recurrente en desequilibrios, éstos se hacen predecibles.

Sin embargo, los cambios radicales en el contexto inducen desequilibrios internos y falta de claridad en la visión y misión de la corporación lo que conlleva a un vacío práctico. Es entonces que la estrategia con sus objetivos suplanta este vacío. Es decir las viejas visiones y la nuevas estrategias no encuentran lugar para coexistir en una etapa de revisión de sus estrategias. Repasemos este punto.

⁶ En el capítulo IV se reproducen una parte de la entrevista que le hace la revista *Expansión* al Director de Vitro, Ernesto Martens.

Como se recordará, el cambio en el entorno económico debido a la apertura de la economía comenzó con el ingreso de México al GATT (1986) que luego se profundizó con el TLC. De acuerdo con las declaraciones de Martens⁷ cuando se le pregunta “¿cómo el TLC ha modelado la estrategia (de Vitro)?” Responde: “El TLC realmente nunca ha modelado nuestra estrategia, simplemente confirma la tendencia que nosotros hemos visto venir por algún tiempo”. Aquí observamos con claridad esa tendencia a tratar de anticipar los eventos y a juzgarlos de acuerdo a las percepciones construidas en entornos fluidos; esta propensión de la Alta Gerencia hace más fácil la inducción de visiones de largo plazo poco realistas debido a su sensibilidad hacia la acción. Recordemos que muchas de estas decisiones se tomaron en un contexto de grandes expectativas: ingreso al primer mundo, cierto crecimiento económico, etc., es decir, de éxito.

Por otro lado, y continuando con el párrafo anterior Martens agrega: “Nosotros arrancamos nuestra estrategia orientada al mercado en 1985 cuando el mercado mexicano comenzaba a cambiar de uno que no permitía las importaciones a uno que es abierto y competitivo”. Aquí se observa la aceptación de los factores externos en el cambio de estrategia de la corporación y cómo éstos comienza a modelarlas. Respecto del TLC, explica que lo que ha hecho es hacer permanente este cambio y estabilizar la estrategia de Vitro pero que esta no cambia. Esta explicación revela puntos muy sensibles y expresa, por una lado, la aspiración (o aceptación) de competencia y apertura comercial y acepta una desestabilización de sus estrategias que con el TLC son más claras. Recordemos que esta entrevista tiene lugar prácticamente tres años después de haberse discutido el TLC lo que implica un período de maduración y reflexión distinto al planteo de 1990.

Otro tema de gran importancia es el desfasaje entre la estructura y la estrategia de la corporación. Si bien, como se discutió más arriba, la corporación comienza a prepararse desde 1985, la cultura de la corporación no corresponde a la visión de la Alta Gerencia o parte de ella. En la misma entrevista de 1993, Martens argumenta que una de las cosas más difíciles de hacer en una compañía exitosa es “convencer a la gente que ella debe cambiar”; y “esta compañía” tiene un pie en el viejo mundo de México y otro, en el nuevo y competitivo, medio ambiente global.

⁷ Entrevista realizada por Nancy A. Nichols, *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 163-171.

Alimentando nuestro modelo con todos estos factores tenemos un acercamiento más claro y ordenado de la situación. En la figura 6.2 estamos esquematizando los elementos esenciales del mismo y destacando aquellos elementos fundamentales. Las líneas punteadas indican la influencia sobre otros grupos de variables. Si vamos de izquierda a derecha, partiendo del origen de los desafíos, registramos que los desafíos provienen fundamentalmente del exterior –medio ambiente amplio– y tienen impactos –línea punteada– en el medio ambiente doméstico. En lo referente a la conceptualización de los desafíos de la transición, se enumeran una serie de factores lógicos y algunos que ya pueden haber empezado a tener algún efecto.

La relación del Medio Ambiente Doméstico (MAD) y las características internas de la corporación influyen en la creación de las percepciones que modelarán el patrón de respuesta de la corporación. A su vez los elementos de MAD y las CI de la corporación tienen un efecto sobre la generación del patrón de respuesta –líneas de puntos– estableciendo la racionalidad de la misma. En la siguiente sección se hará un examen de las respuestas y podremos observar el comportamiento de los distintos elementos.

Examen de las respuestas

En esta sección se analizan las respuestas de la corporación en tres niveles. El primero de ellos se refiere a los cambios en el alcance del mercado y en los productos; al segundo nivel corresponden a las capacidades distintivas, y por último, el tercero a la dimensión político/legal. En la tabla 6.1 se muestra el resultado que proviene del seguimiento de una serie de elementos que ayudan a establecer tendencias y puntos de inflexión. Estos elementos han sido seleccionados debido a que son indicadores representativos de los cambios de estrategias y de sus fortalezas internas. Hay que comprender que se está registrando elementos generales y lo que interesa en este nivel son las tendencias que marcan estos indicadores.

Figura 6.2
Parámetros más importantes del modelo desafío-respuesta

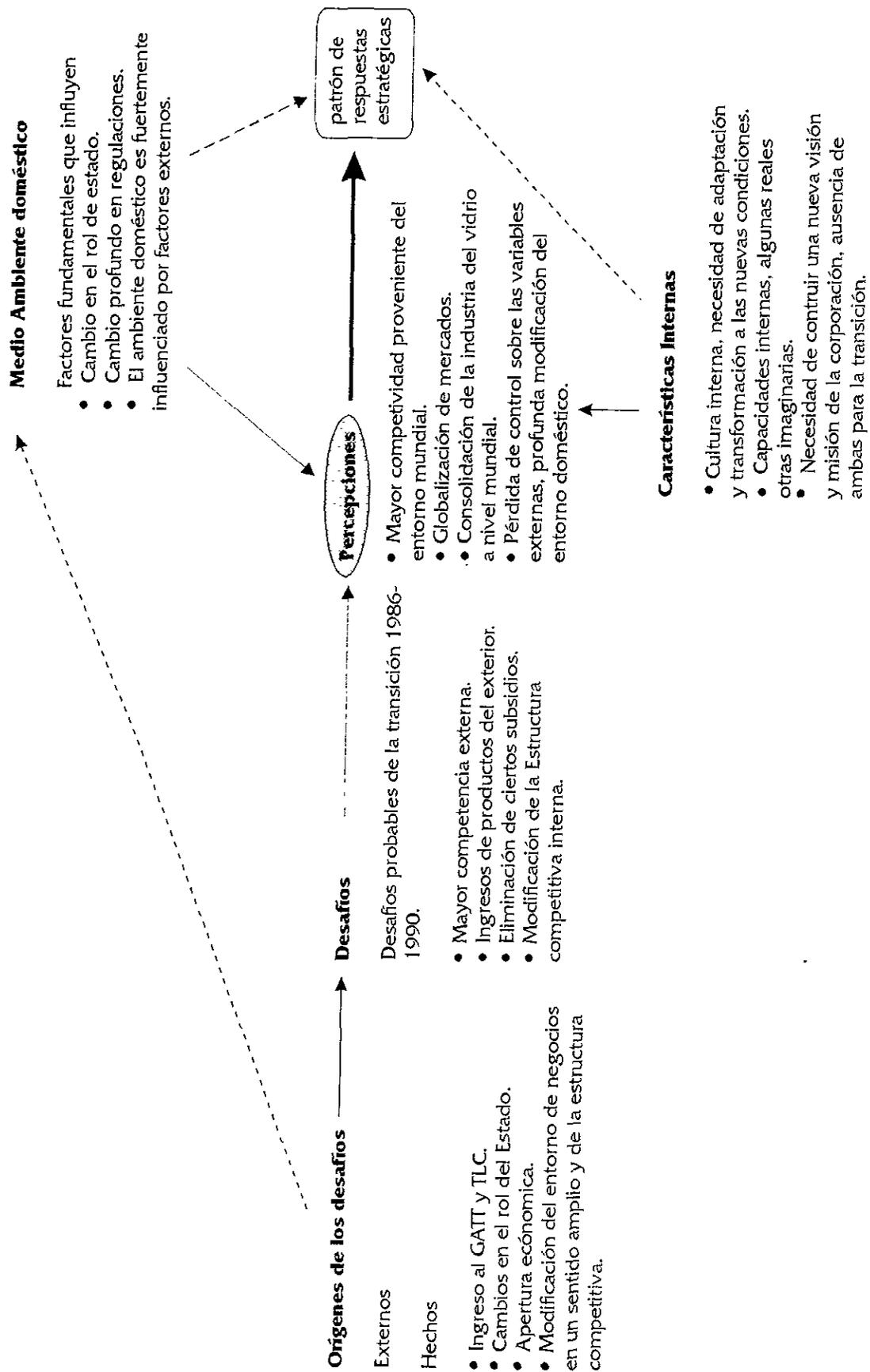


Tabla 6.1
Respuestas Estratégicas de Vitro S.A.

Tipo de respuesta	1970	1980	1985	1990
Cambios en el producto y alcance del mercado				
Cambios en los productos		x	⊗	⊗
Alcance del mercado		x	⊗	⊗⊗
Diversificación		⊗	⊗⊗	x
Integración productiva	⊗	⊗⊗	⊗	----
Capacidades distintas				
Alianzas estratégicas	⊗	⊗	x	⊗⊗
Productividad		x	x	⊗
Automatización		x	⊗	⊗
Control de calidad			⊗	⊗
Investigación y desarrollo		⊗	⊗	⊗
Capacitación de recursos humanos	x	⊗	⊗	⊗
	x	⊗	⊗	⊗
Cabildeo (USA)			⊗	⊗⊗

- x Actividad presente
- ⊗ Actividad activa
- ⊗⊗ Actividad activacreciente

La tabla destaca las alianzas que han sido tratadas con anterioridad y en detalle en el capítulo segundo. Debemos acentuar que las alianzas no eran algo novedoso para Vitro, lo novedoso es, por un lado, su incremento y su tipo pues ya son las que corresponden a una respuesta –una estrategia de posicionamiento– y, en este campo tenemos resultados mixtos, éxitos y fracasos como el de Corning.

Otro elemento de interés a destacar, y que no se reporta en los informes anuales, es el referente al cabildeo en los Estados Unidos. Esta dimensión demuestra, por una parte, el esfuerzo empleado en lograr los objetivos estratégicos que se persiguen. Sobre el particular todas las empresas del Grupo Monterrey utilizan empresas⁸ especializadas que abogan por sus intereses, esta actividad se incrementa durante la firma del tratado de libre comercio donde la compra de Anchor Glass tiene lugar.

⁸ En el caso de Vitro las firmas contratadas son Brownstein-Zeidman, Vinson&Elkins y otras con pagos por estos servicios por valor de 3,547,000 dólares. Fuente: "US Department of Justice Pending Foreign Principals" (1991) y *Agents of Influence*, Pat Choate. A. Knopf Publisher, N.Y. (1990).

Conclusiones del capítulo

Como conclusión de este capítulo debemos reconocer que hay un Vitro que corresponde a etapas previas a la apertura comercial, pero que a partir de 1986 el contexto donde la corporación se desenvuelve va cambiando y estos cambios se visualizan más profundos con el posible ingreso de México al TLC. Sin embargo los cambios en la organización son más lentos y no acompañan a la visión de la Alta Dirección (AD) de la corporación, más aún se nota un vacío en la misión de la empresa que debe ser reconstruida para esta nueva etapa.

La AD se ve obligada a reconstruir o adaptar sus visiones y misiones en un ambiente poco estructurado lo que conlleva a sobrevalorar ciertas circunstancias, tendiendo a anticipar situaciones en contextos que son muy fluidos teniendo como base, percepciones que están más allá de las posibilidades reales y donde los eventos externos están dominando la escena.

Finalmente, se recuperan un conjunto de medidas acertadas en especial algunas alianzas, aunque estas situaciones se ven empañadas por decisiones poco acertadas como son la alianza con Corning y la compra de Anchor Glass. En todo este trayecto, el modelo de desafío/respuesta ha permitido poner en su lugar muchas piezas de este rompecabezas y establecer una evaluación a partir de muy escasa información.

Capítulo 7

Conclusiones

El fin de la historia: Las percepciones y la realidad

A través de la investigación se han destacado insistentemente las dos grandes etapas por las que ha atravesado la corporación. Aquella previa a la apertura de la economía en la cual la corporación crea sus raíces y que corresponde a su desenvolvimiento en una economía cerrada y la segunda, marcada por la apertura comercial, el ingreso de México al GATT y posteriormente al TLC. Esta división nos permitió concentrar la atención en aspectos específicos y examinar la transición con mayor detenimiento. Por lo tanto, los temas principales a destacar en estas conclusiones corresponden a los rasgos distintivos de las dos etapas; los elementos básicos del éxito en cada una de ellas y las decisiones fundamentales que construyeron el perfil del cambio.

En la primera etapa, los intereses de la corporación se concentraron en: controlar y ampliar el mercado doméstico y la participación en otros mercados. El control del mercado doméstico se realizó mediante la adquisición de grupos privados o construyendo alianzas, controlando las principales materias primas básicas para la producción, esto se lograba mediante la asociación y buscando la integración vertical. Es interesante puntualizar que la adquisición de empresas se realiza en actividades semejantes o complementarias a las que desarrollaba el grupo, es decir lo que ellos llaman desarrollo congénico.

Por otro lado, en esta etapa el 90 por ciento de sus activos se encontraban dentro del territorio mexicano y se concentraban en entidades productivas, bancarias y financieras, además de poseer el control del mercado en numerosos sectores de la industria y el comercio como se apuntó más arriba.

Mucho del éxito de sus estrategias de expansión y diversificación tiene sus raíces en la búsqueda constante por parte de la corporación de crear capacidades internas a nivel tecnológico, organizativo y de fijar objetivos de largo plazo, cuestiones que presentamos en el capítulo dos. Aunque también el Estado mexicano ayudó explícita e implícitamente al desenvolvimiento de la corporación tanto mediante programas específicos para el sector empresarial como a través de sus políticas públicas. Las políticas públicas se reflejaron en subsidios a la exportación, programas como el FICORCA para resolver el problema de la deuda y control de salarios, revaluación de activos, depreciación acelerada, entre otras medidas que tendían a fortalecer a los distintos grupos económicos.

Para esta primera etapa, que llega hasta 1986 podemos hablar del “Éxito del Modelo Vitro” en una primera versión. Rescataremos los siguientes elementos conceptuales que emergieron de la investigación y que fueron factores de éxito:

- a) Visión del largo plazo.
- b) Flexibilidad para adaptarse y aprovechar las oportunidades con distintos entornos –políticos y económicos– algunas veces adversos, haciendo suyas las reglas del juego es decir utilizándolas y modificándolas para el logro de sus objetivos.
- c) Generación constante y secuencial de capacidades distintivas, en diferentes áreas, incluyendo las tecnológicas, de tal forma que le permitieron alcanzar objetivos encadenados con el largo plazo y la coordinación de los mismos con un sentido de la oportunidad.
- d) Cultura organizativa con rasgos holísticos, fundada en una serie de símbolos muy arraigados que tienen su origen en los logros obtenidos por los fundadores de la empresa y que son compartidos por los integrantes de la corporación.
- e) Posición monopólica en un mercado protegido.

En la segunda etapa, la apertura comercial que se inicia con el ingreso de México al GATT comienza a cambiar las reglas del juego, luego, con las expectativas del Tratado de Libre Comercio, estos cambios se acentúan y se va estableciendo un nuevo marco de referencia donde los negocios tienen que desenvolverse de otro modo, las viejas formas de hacer las cosas alcanzan una menor efectividad. Destaquemos algunos de estos cambios y tendencias.

A nivel interno, cambia el rol que el Estado venía cumpliendo respecto de la sociedad, de manera particular en el alcance de su intervención y su forma de ejecutarla. Se pasa del llamado “Estado del Bienestar” a lo que podemos llamar “Estado Reducido”, donde la intervención directa es menor, aunque hay que dejar en claro que la intervención del Estado sigue siendo tanto o más importante en lo que se

refiere al apoyo de los distintos grupos económicos. Este cambio induce transformaciones en el entorno doméstico que abarcan no sólo el ámbito de la economía, sino prácticamente todas las áreas del Estado Mexicano. Se observa un cambio de la mayoría de las viejas reglas, como producto del proceso de **desregulación** iniciado en la administración de Miguel de La Madrid.

A nivel externo, se presentan varias tendencias y procesos:

a) La estructuración de regiones a nivel mundial, implica para los participantes en estas integraciones regionales, compromisos y distintos grados de acceso a los mercados; esto, de alguna forma, redefine los tipos de competencia, las confrontaciones, las relaciones de cooperación y las alianzas. Esta tendencia es percibida sin duda por la Alta Dirección de la Corporación cuando habla de la consolidación de la industria del vidrio a nivel mundial; es, lo que podríamos llamar los procesos de globalización e internacionalización.

b) Otro de los procesos que se encontraban en ese momento en estado embrionario era la integración económica regional con Canadá y Estados Unidos en el norte y los procesos de integración subregional con Centroamérica y Sudamérica donde México participa.

Como podemos notar las expectativas que genera este medio ambiente establece las bases para la conformación del nuevo ambiente competitivo, donde los procesos enunciados anteriormente se entrelazan, se superponen, y otorgan mayor complejidad a la situación, presentándola en ciertas circunstancias como contradictorias.

Es en este contexto amplio pues donde la Alta Dirección tiene que tomar decisiones para redirigir la corporación en función de los nuevos desafíos que en oportunidades parecen que no están claros y que chocan con la antigua filosofía de la empresa como "la integración y autosuficiencia". Sin embargo, estos contextos deben ser digeridos y madurados por la gerencia para alinear sus organizaciones a estos nuevos contextos. No es extraño entonces encontrar, como se mostró en el transcurso de la investigación, en especial en los capítulos cinco y seis, que las percepciones de

la Alta Dirección fueran conducidas y estructuradas por las variables exógenas y estimuladas por un liderazgo presidencial y su entorno que creaba expectativas en los distintos agentes económicos probablemente más allá de la viabilidad. Es a partir de éstas percepciones como se fueron construyendo una imagen de la *realidad* que recogió muchos de los valores y aspiraciones de la Alta Gerencia y quizás deseos familiares¹, complementándose con factores inerciales presentes a nivel de la organización, como el crecimiento en las exportaciones, el deseo de transformar a la corporación, etcétera.

Desde otro punto de vista, hay un punto teórico que la aplicación del modelo permite detectar: es el relativo a la transición entre una empresa exportadora diversificada nacional a una empresa multinacional. En este sentido, el cambio de la visión y misión de la empresa, antes y después de la apertura, tiene una importancia sustantiva. Cabe reflexionar sobre esta cuestión retomando las expresiones de Martens analizadas en el capítulo seis. Para él uno de los mayores desafíos es convencer a la gente de que debe cambiar. Esta claro que con esta aseveración nos está diciendo que la estructura no coincide con la visión de la AD, o por lo menos con la suya. Esto nos permite deducir, por un lado, que hay un agotamiento de la visión –el Vitro hasta antes de la apertura– y la necesidad de reemplazarla por una nueva. Aquí juegan un rol muy importante la construcción de las percepciones y una gerencia que podemos calificar de proactiva que lanza a la corporación a la internacionalización, respondiendo a amenazas derivadas del contexto externo. El punto importante es el replanteo de la misión que, en resumidas cuentas, debe proveer el medio para racionalizar las estrategias que se ajusten a la organización. De no ser así el proceso estaría conducido por percepciones, visiones y/o misiones que no tienen correspondencia con las capacidades organizativas, lo que implica no tener una plataforma adecuada.

En nuestro caso, la gerencia parece decir, “tenemos desafíos internacionales, debemos revisar nuestras estrategias, debemos expandirnos mediante adquisiciones: Anchor Glass por ejemplo”, y necesitamos ser una empresa global para competir. Sin embargo, todavía no se alcanza a ver claramente cuál es la nueva misión que está en

¹ No debe dejarse de reconocer que gran parte de la propiedad de la corporación pertenece a la familia Sada y varios miembros de ésta ocupan puestos de dirección al frente de divisiones y dentro del Consejo de Dirección de la empresa.

funcionando con una misión construida con base en percepciones y deseos, algo así como la misión de la serie Viaje a las Estrellas “nuestra misión es descubrir nuevos mundos donde nadie ha llegado”, esto, está bien para la serie, pero en el mundo de los negocios, la situación no es tan abierta. Estos vacíos dejan al descubierto que no parecen tener una estrategia coherente para abordar el proceso de regionalización-globalización.

Antes de terminar, conviene destacar aquí dos cuestiones puntuales que la investigación ha puesto de relieve.

- a) La sobrevaloración de las capacidades financieras y tecnológicas de Vitro, por parte de la AD de la corporación. Si bien la corporación no espera en lo inmediato “resultados espectaculares” por la compra de AG, se sabe por experiencia que luego de una compra apalancada, la entidad adquiriente realiza un proceso de reingeniería y saneamiento. Luego de realizados estos procesos la organización puede enviar señales engañosas, que hagan parecer que se tiene el control de la situación y esto no es así. Para determinar que una operación de esta naturaleza ha tenido éxito hay que esperar entre tres o cuatro años y el indicador más importante es la generación del flujo de caja que permite amortizar la deuda adquirida. De aquí la importancia que adquiere el haber pagado sobrepuestos en la compra –tal como se mencionó en el capítulo 4– ya que este sobrepuesto disminuyó el margen de maniobra financiera de la empresa.
- b) Sobre las capacidades tecnológicas habría que poner en claro que Vitro cuenta con incuestionables capacidades comparadas con empresas mexicanas. Sin embargo, si las comparamos con las capacidades de corporaciones como O-I y Saint Goban estas capacidades tienen mucho menos peso.

Por último, y en síntesis, a través del trabajo se ha buscado establecer los distintos factores que afectan la construcción del patrón de respuestas estratégicas, es decir incrementar nuestra comprensión de lo que llamamos el proceso Desafío/Respuesta, en especial cuando las condiciones del entorno cambian y se toman fluidas. Tema que es, a nuestro juicio, uno de los de mayor interés de esta investigación. Aquí el modelo

utilizado se convierte en el instrumento metodológico fundamental para hallar y fundar explicaciones sobre la articulación entre las respuestas y las percepciones.

La incorporación y el desarrollo de un instrumento metodológico que tiene la propiedad de integrar un conjunto de elementos y metodologías que provienen de otras disciplinas, establece un marco analítico más poderoso, ampliando la capacidad y la profundidad con que se puede explorar y explicar una situación determinada.

Sin embargo, el modelo requiere aún refinamientos y mejoras en su construcción teórica. El refinamiento se relaciona, en lo sustantivo con la posibilidad de incrementar su capacidad explicativa para aquellas situaciones en las que se producen rupturas de las situaciones contextuales² que están indicando discontinuidades que la conceptualización del modelo debe reconocer.

Sin embargo, el esfuerzo realizado en el tratamiento de la situación con un modelo, aunque inacabado, se puede considerar como una contribución en la dirección de construir una teorización sobre el particular ya que, por un lado, se está ayudando a desarrollar una nueva configuración del problema. La teorización que yo llamaría *respuestas bajo situaciones de fluidez en habitat diferentes* mejora la capacidad de definición de la situación problemática y su alcance generalizador.

El lector, reconocerá fácilmente la diferencia entre una situación en la que una entidad que responde de acuerdo con los supuestos de contextos domésticos y condiciones de estabilidad contextual, a una en que hay perspectivas de cambios radicales como es la construcción de un nuevo habitat, en esta última situación la creación de expectativas e incertidumbres difieren en calidad, variedad, tamaño y grado.

² En situaciones de este tipo, emerge una fluidez contextual, y esta se entiende como aquella situación que se produce en un medio ambiente –a nivel del macro entorno, es decir en el macro contexto– donde los cambios que se producen se caracterizan por tener **discontinuidades** en aspectos relacionados con: la demanda de bienes y servicios, tecnología, inversiones, competidores, regulaciones, etc. Como consecuencia de estas discontinuidades la información que se utiliza para tomar decisiones es inadecuada, obsoleta o no se encuentra disponible. En otras palabras, las múltiples mediaciones que existen en entornos estables relacionadas con la toma de decisiones concretas se ven alteradas, como ha sido el caso que hemos tratado.

Bibliografia

- ◆ Ajami R.A and.a Richs, "Motives of Non-American Firms Investement in the United States". *Journal of International Business Studies* 12, (1981) pp. 25-34.
- ◆ Análisis. (Dec. 1990) "Vitro: How Mexico's fourth-largest company will keep on growing" *Latin American Economy and Business*, pp. 16-17.
- ◆ Anchor Glass Co. *Anual Report* . (1986).
- ◆ Anchor Glass Co. *Anual Report* . (1987).
- ◆ Anchor Glass Co. *Anual Report* . (1988).
- ◆ Anchor Glass Co. *Anual Report* . (1989).
- ◆ Ansoff, Igor H., Strategic Response in a Turbulent Enviroment, pp. 4-17 in Guth, William D. (Eds) *Handbook of Business Strategy*, (Boston, MA: Warren, Gorhan and Lamont, Inc) (1985).
- ◆ Bailey, Janet E. "How Glass Producer Needs Affect Raw Material Supliers" *Glass Industry*, December 1989, pp. 8-10.
- ◆ Barley, S. (1983) "Semiotics and the study of ocupational and organizational cultures". *Administrative Science Quartely*, Vol. 28.
- ◆ Bartley, Howad (1958) *Principles of Perception*. New York, Harper & Brothers.
- ◆ Bartunek, Jean M, Judidh R. and Rita P. Weathersby, "Developing Complicated Understanding Administrators", *Academy of Management Review*. 8 (2): pp. 275-284. (1985).
- ◆ Bettman, J. R. and Weitz, B.A. (1983) "Atributions in the board room: Casual reasoning in corporate annual reports". *Administrative Science Quarterley*, Vol. 28.
- ◆ Bourgeois, L.J (1985), "Strategic Goals, Perceived, Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Enviroment", *Academy of Management Journal* 28 (3): pp. 548-573.
- ◆ Bowman, E.H. (1976) "Strategy and the weather". *Sloan Management Review*, Winter.
- ◆ Bowman, E.H. (1978) "Strategy, anual reports, and alchemy". *California Management Review*, Spring.
- ◆ Bowman, E.H. (1984) "Content analysis of anual reports for corporate strategy and risk". *Interfaces*, Vol. 14.
- ◆ Business, "Demand for Soda Ash Holding Up Well During Recession" (October 28, 1991) C&EN pp. 9-11.
- ◆ Camp, Roderic A. *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*. Fondo de Cultura Económica, México. (1990).
- ◆ Choate, Pat (1990). *Agent of Influence*. A. Knopf, Publisher, Nueva York.
- ◆ Ciceri, Hugo N. "El rol de la tecnología en la transnacionalización de las corporaciones mexicanas" *Center for US-Mexican Studies University of California*, San Diego, La Jolla, USA (1991). Trabajo presentado en IV Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica en Venezuela.

- ◆ Cooper, Arnold C., And Dan E. Schendel,(1976) "Strategic Responses to Technological Threat", *Business Horizons*, Vol. 19, No. 1.
- ◆ Corporate and Industry Research Reports Index (1989, 1990, 1991).
- ◆ Crossley, Ivan B. Equity Research Anchor Glass Container Corporation. *Kidder, Peabody*, April 7, 1989.
- ◆ Crossley, Ivan B. Equity Research Anchor Glass Container Corporation. *Kidder, Peabody*, August 3, 1989.
- ◆ Crossley, Ivan B. Equity Research Anchor Glass Container Corporation. *Kidder, Peabody*, May 1, 1989.
- ◆ Dods, Charles S. "Past Seven Decades Brought Mayor Technology Advances" *Glass Industry*, November 1989, pp. 22-23.
- ◆ Entrevista, "La Disyuntiva de Vitro" (Diciembre 6 de 1989) *Expansión*, pp. 60-61.
- ◆ Entrevista, "Vitro- Anchor Glass: Pelearon 10 Rounds" (Diciembre 6 de 1989) *Expansión*, pp. 50-58.
- ◆ Entrevista, "Vitro, caminos de cristal" (Mayo 12 de 1993) *Expansión*, pp. 74-77.
- ◆ Fama, S.A. Folleto Descriptivo. *Vitro Sector de Bienes de Capital*. 1988.
- ◆ Folleto del: Fideicomiso para la cobertura de riesgos cambiarios. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México. (1984).
- ◆ Gerencia de Tecnología Vitro S.A. (1991) "La Tecnología en la Internacionalización de Vitro" Ponencia presentada en el Congreso del Instituto Mexicano de Ingenieros. Químicos (IMIQ). 15 cuartillas.
- ◆ Glass Container Outlook "Unit Shipments to Decrease Another 2 Per Cent" (January 1986) *Glass Industry* pp. 18-19.
- ◆ Glass Container Outlook "Shipments Expected to Decline Again in 1987" (January 1987) *Glass Industry* pp. 10 -13.
- ◆ Glass Container Outlook "Shipments to Rise Again in 1988" (January 1988) *Glass Industry* pp. 8-10.
- ◆ Glass Container Outlook "Shipments to Fall Again in 1989" (January 1989) *Glass Industry* pp. 10, 13, 26.
- ◆ Glass Container Outlook "Shipments to Rise slightly in 1990" (January 1990) *Glass Industry* pp. 8-9.
- ◆ Glueck, Willian F., (1976) *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*, (New York, Mc Craw-Hill, Inc).
- ◆ Han, Jung Wha, (1988) "Strategies for Businesses Facing Strong International Competition: An Analysis of The American Response to the Japanese Challenge", Phd Dissertation, *University of Georgia*.
- ◆ Harrigan, Kathryn R., (1980) *Strategies for Declining Businesses*, (Lexinton, MA: Lexinton Books).

- ◆ Hoffer, Charles W., August (1973) "Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior", *Academy of Management Proceedings*, pp. 46-54.
- ◆ How the Industry Fared in 1980, (1981, July) pp. 10-14 y (Agust) pp-28, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1981, (1982, September) pp. 20-27 y (October) pp. 28-32, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1982, (1983, July) pp. 18-21 y (Agust) pp. 22-25, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1983, (1984, July) pp. 26-31 y (Agust) pp. 26-29, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1984, (1985, July) pp. 28-33 y (September) pp. 32-36, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1985, (1986, August) pp. 26-30 y (September) pp. 26-31, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1986, (1987, August) pp. 22-23 y (September) pp. 32-35, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1987, (1988, September) pp. 35-37 y (October) pp. 30-38, *Glass Industry*.
- ◆ How the Industry Fared in 1988, (1989, September) pp. 26-31 y (October) pp. 31-33, *Glass Industry*.
- ◆ Huff, A.S. (1983) "A retorical examination of strategic change". En L.R. Pondy, P.J. Frost (Eds) *Organizacional symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- ◆ Informe "Las Exportadoras e Importadoras más Importantes de México" *Expansión*, Septiembre 26 de 1990, pp. 35-94.
- ◆ Informe "Las Exportadoras e Importadoras más Importantes de México", *Expansión*, Octubre de 1988, pp. 29-68.
- ◆ Informe "Los Grupos Importadores 84/83" *Expansión*, Octubre 2, 1985, pp. 54-63.
- ◆ Informe "Los Grupos Importadores 85/84" *Expansión*, Octubre 1, 1986, pp. 62-75.
- ◆ Informe "Los Grupos Importadores 87/86" *Expansión*, Octubre 12, 1988, pp. 53-65.
- ◆ Informe "Los Grupos Importadores 88/87" *Expansión*, Septiembre 27, 1989, pp. 63-75.
- ◆ Informe "Los Grupos Exportadores 84/83" *Expansión*, Octubre 2, 1985, pp. 46-43.
- ◆ Informe "Los Grupos Exportadores 85/84" *Expansión*, Octubre 12, 1986, pp. 52-74.
- ◆ Informe "Los Grupos Exportadores 87/86" *Expansión*, Octubre 12, 1988, pp. 34-47.
- ◆ Informe "Los Grupos Exportadores 88/87" *Expansión*, Octubre 12, 1988, pp. 44-57.
- ◆ Interview. "The Glass Container Industry Must Refocus Its Marketing Strategy". *Glass Industry*, January 1987, pp. 19-21.

- ◆ Ivan B. Crossley (April 7, 1989), "Equity Research. Containers & Packging", *Kidder, Peabody*.
- ◆ Jáquez, Antonio (25 de enero de 1993) "El Grupo Monterrey de la quiebra al auge, gracias a De la Madrid y Salinas" *Proceso* No 847, pp. 10-13.
- ◆ Jiménez, Isabel Mayoral. (15-07-1989). "Gestiona Vitro la compra de Anchor Glass Container" *El Nacional*, pp. 1-2.
- ◆ Keith, Bill. "Anchor Glass Container Target of Vitro Takeover Bid" *American Glass Review*, August 1989, pp. 13-14.
- ◆ Kiesler, Sara And Lee Sproul, (1982) "Managerial Response to Changing Enviroments: Perspectives on Problen Sensing fron Social Cognition", *Administrative Science Quartely*, 27, pp. 548-570.
- ◆ Levi-Strauss, C. (1963) *Structural anthopology*, Vol. 1. New York: Basic Books.
- ◆ Levi-Strauss, C. (1976) *Structural anthopology*, Vol. 2. New York: Basic Books.
- ◆ Mercado, Alfonso García; Toledo, Patricia (1982), "El Cambio Tecnológico en una Empresa Mexicana Productora de Máquinas para el Vidrio y el Plástico". *Programa de Investigaciones Sobre el Desarrollo Científico y Tecnológico en América Latina* (BID/ Cepal), Monografía No 57 (Argentina.)
- ◆ Millman, Michael "Report Anchor Glass" Shearson Lehman Hutton, 1989.
- ◆ Moody's Industrial Manual (1987, 1988, 1989, 1990, 1991).
- ◆ North, Douglass, C. (1995). *Instituciones, Cambio Institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultural Económica, México.
- ◆ Nuncio, Abraham (1983), *El Grupo Monterrey. Editorial Siglo XXI*.
- ◆ Nuncio, Abraham (1997). *Visión de Monterrey. Fondo de Cultura Económica*.
- ◆ Ochoa, José Loyde; Pineda Daniel Domínguez; Vega Reyes, Carlos. "Análisis de la industria mexicana del vidrio". *Reporte de la Materia Seminario I. Maestría de Gestión Tecnológica UNAM* (1991).
- ◆ Ortega, Fernando Pizarro (27 de enero de 1986) "La Restricción de Créditos Matará a las Industrias y Empresarios de Monterrey". *Proceso* No. 482, pp. 14-17.
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1981).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1982).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1983).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1984).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1985).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1988).
- ◆ Owens Illinois, Co. *Anual Report* (1989).
- ◆ Perrine, Lowel E. "Glass Problems Conference Holds Its 50 th Session" *Glass Industry*, January 1990, pp. 13-15.

- ◆ Poloniato, Alicia. "Mensajes retóricos: Los estereotipos dominantes". *Cuadernos de Comunicación* No. 57. (Marzo de 1980) pp. 49-58
- ◆ Poloniato, Alicia (1998). *La lectura de los mensajes: Introducción al análisis semiótico de mensajes*. Instituto Latino Americano de Comunicación Educativa (ILCE).
- ◆ Porter E. Michael (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- ◆ Porter E. Michael (1984) "Towards a Strategic Theory of the Firm" en: *Competitive Strategic Management*. Robert B Lamb Ed., Englewood Cliffs.
- ◆ Porter E. Michael (1986), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- ◆ Pozas, M. A. (1990), "Estrategias Empresariales ante la Apertura Externa" en: *Subcontratación y Empresas Transnacionales* pp. 47-85. B. González Aréchiga y J.C. Ramírez (comp.) *El Colegio de la Frontera Norte y la Fundación Friedrich Ebert*. México.
- ◆ Pozas, M. A. (1991) "Modernización de las Relaciones Laborales en las Empresas Regiomontanas" en el Seminario: Mercados de Trabajo: una Perspectiva Comparativa, Tendencias Generales y Cambios Recientes. *El Colegio de la Frontera Norte y la Fundación Friedrich Ebert*.
- ◆ Pozas, M. A. (1993), *Industrial Restructuring in Mexico*. *Center for US Mexican Studies*, University of California San Diego. Monograph Series, No. 38.
- ◆ *Predicasts Basebook* (varios números).
- ◆ Roman, Garcia Seijas. (Lunes 30 de Octubre de 1989). "Vitro Como un Espejo". *El Economista*, pp. 7-8.
- ◆ Rugman Alan (1985). "The determinants of Intra-Industry direct Foreign Investment", en: *Multinational as Mutual Invaders*. A. Erdilok Ed., New York: St. Martin Press, pp. 38-59.
- ◆ Sánchez, González; Corona, Romo y Del Río, Agustín "Vitro" pp. 103-113 en: *Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas*, Editado por: Edna Camacho Mejía y Claudio González Vega (1992), Academia de Centroamérica y Centro Internacional para el Desarrollo Económico (Ohio State University).
- ◆ Sankup, Willian (1979) "Strategic Responses to Thechnological Threat in the Electronic Components Industry". Phd Dissertation, *Purdue University*.
- ◆ Scott Weeks, "How to Lose a Billion, The Serfin Story", *Latin Finance*, No. 81 (1996) pp. 47-51.
- ◆ Shipments to Rise Slightly in 1990, (January, 1990), *Glass Industry*, pp. 8-9
- ◆ *Statistical Abstract of United States 1987, 1988, 1989, 1990*. *U.S. Department of Commerce*.
- ◆ Statement of Guardian Industries Corp. Before the Trade Policy Staff Committee, Houston, Texas. August 26, 1991.
- ◆ The Glass Container Industry Must Refocus Its Marketing Strategy (January 1987) *Glass Industry*, pp. 19-23.

- ◆ The IFI Assignee Index to United States Patents (1989, 1988, 1987, 1986, 1985, 1984), *IFI/ Plenum Data Coporation*.
- ◆ Thruston, Charles. "Fracasaron en USA", *América Economía*, No 107 (1996) pp. 22-28.
- ◆ Transcrip of a Presentation by Mr Vicent J. Naimoli Chairman, President and CEO "Focus on Anchor Glass Container Corporation", *Shearson Lehman and Hutton*, July 14, 1988.
- ◆ Tway's, P. (1976) "Cognitive processes and linguistic forms of factory workers", *Semiotica*, 17.
- ◆ U.S. Industrial Outlook 1989 "Cans and Container" Cap 7, pp. 7-1, 7-6.
- ◆ Unger, Kurt (1989), "Las Economías de Escala y Alcance en las Exportaciones Mexicanas más dinámicas". *El Trimestre Económico* pp. 471-495, vol. LVI (2) Núm. 222. México.
- ◆ Unger, Kurt (1990) and Saldaña Luz C. Multi-National Corporations, Global Strategies and Technical Change: Implications for Industrializing Countries en: Subcontratación y Empresas Trasnacionales, pp. 165-180. B. González Aréchiga y J.C. Ramírez (comp.) *El Colegio de la Frontera Norte y la Fundación Friedrich Ebert*. México.
- ◆ Unger, Kurt (1990), "Las Exportaciones Mexicanas ante la Reestructuración Industrial Intemacional". *El Colegio de México y El Fondo de Cultura Económica*. México.
- ◆ Vazques, Ricardo. (Martes 15 de agosto de 1989). "Signos de mejoría en las ventas de Vitro..." *El Financiero*, pp. 70.
- ◆ Vega Reyes, M. Carlos, "Impacto de las alianzas y de las patentes del grupo Vitro" *Reporte de la Materia: Competencia global y tecnología*. Maestría de Gestión Tecnológica UNAM (1992).
- ◆ Viscaino, Roberto "Los Mexicanos de la Globalización, Vitro la migración gerencial pesos sin águila" *Jueves de Excelsior*, Año 67 marzo de 1990, pp. 4-10.
- ◆ Vitro in Illinois. *Twin plant News*, March 1991 pp. 69.
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1984).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1985).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1986).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1987).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1988).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1989).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1990).
- ◆ Vitro, S.A. *Informe Anual*. (1991).
- ◆ Where Goeth the Glass Industry?, (February 1989) *Glass Industry* pp. 10-27.
- ◆ Wing, R.L. (1988). *The Art of Strategy; A New Translation of Sun Tzu's Classic, The Art of War*. A Dolphin Book, N.Y.