

29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN MEXICO. EL  
CASO DEL GRUPO VITRO, S.A.  
1982-1994.

Tesis que para obtener el grado de  
LICENCIADO EN ECONOMIA PRESENTA:  
JAIME TORRES RAMIREZ.



ASESOR DE TESIS: DR. JORGE BASAVE KUNHARDT.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F., NOVIEMBRE DE 1998.

267311



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.

A MIS PADRES JAIME Y GUADALUPE,  
POR EL CARÍÑO Y EL APOYO QUE SIEMPRE ME HAN  
BRINDADO .

A MIS HERMANOS MIREYA, EDGAR Y ALFONSO,  
PORQUE A SU MANERA COMPARTEN CONMIGO  
LA BÚSQUEDA DE OTROS MUNDOS.

A MI QUERIDÍSIMA E. PORQUE ACEPTÓ COMPARTIR CONMIGO  
Y DE UNA MANERA TAN EXCEPCIONAL,  
LOS MEJORES MOMENTOS DE SU VIDA.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS POR  
LOS "GRANITOS DE ARENA" APORTADOS.

# INDICE.

	Pág.
INDICE.	i
AGRADECIMIENTOS.	iii
INTRODUCCION.	1
1. MARCO TEORICO.	8
1.1. Capital monopolista y capital financiero.	11
<i>-La importancia del desarrollo científico en la fase monopolista del sistema capitalista.</i>	15
<i>-El concepto de capital financiero.</i>	17
1.2. La estrategia empresarial.	21
1.3. La nueva competencia capitalista.	27
1.4. Una síntesis.	34
2. ORIGEN Y REESTRUCTURACION DEL GRUPO VITRO, 1982-1987	38
2.1. Consolidación del grupo Vitro como principal productor de vidrio en México, 1974-1982.	41
<i>-La economía mexicana y los grupos de capital financiero en México, 1970-1982.</i>	41
<i>-Integración y diversificación de los grupos de capital financiero durante 1974-1982. La consolidación de FICSA (Vitro) en la industria del vidrio, 1976-1982.</i>	48
2.2. Reestructuración del grupo Vitro en la producción de vidrio, 1982-1987.	55
<i>-Adecuaciones tecnológicas.</i>	64
<i>-Conformación de canales de distribución internacional.</i>	67
<i>-Reubicación geográfica de plantas.</i>	68
2.3. El posicionamiento estratégico del grupo Vitro, 1982-1987.	71

<b>3. LA INTERNACIONALIZACION DEL GRUPO VITRO COMO FABRICANTE DE VIDRIO, 1988-1994.</b>	<b>75</b>
<b>3.1. La internacionalización del grupo Vitro 1988-1994.</b>	<b>75</b>
<i>-El entorno macroeconómico de México a partir de 1988.</i>	75
<i>-Los grupos de capital financiero en el nuevo entorno.</i>	78
<i>-El grupo Vitro y su internacionalización corporativa.</i>	80
<i>-Ampliación de sus capacidades productivas y reconversión tecnológica.</i>	82
<i>-El establecimiento de alianzas estratégicas.</i>	86
<i>-La capacitación de la fuerza de trabajo.</i>	88
<i>-Exportaciones e Inversiones Extranjeras Directas ( IED )</i>	91
<i>-El financiamiento de la expansión productiva de Vitro y la esfera financiera en la reproducción de su capital.</i>	96
<i>-Problemas de la primera etapa de expansión y reestructuración del grupo Vitro.</i>	97
<b>3.2. El grupo Vitro y la globalización productiva, 1988-1994.</b>	<b>103</b>
<i>-La segunda etapa. Ajustes y proyección.</i>	110
<b>3.3. La nueva fase de reestructuración del grupo Vitro, 1995-1996.</b>	<b>115</b>
<i>-Perspectivas competitivas del grupo Vitro.</i>	115
<i>-El reajuste de estrategias de Vitro, 1995-1996.</i>	117
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA GENERAL.</b>	<b>127</b>

## AGRADECIMIENTOS.

Deseo expresar mi gratitud con diversas personas por el apoyo brindado a lo largo de la realización del presente trabajo. Al Dr. Jorge Basave, quien amablemente aceptó orientar esta investigación en calidad de director y que con infinita paciencia y dedicación, leyó los distintos borradores del trabajo haciendo importantes sugerencias para mejorarlo e incluso me puso tras la pista de materiales que abordaban al objeto de estudio tratado aquí. Al Dr. Alejandro Alvarez, quien al invitarme a participar en calidad de becario, en su proyecto de investigación sobre los impactos del TLC en la industria manufacturera a nivel regional, me acercó al estudio del actor empresarial en México, principalmente de las grandes empresas corporativas.

Del profesor Mtro. Gabriel Mendoza, recibí constante apoyo no sólo en su calidad de sinodal, sino también en el ámbito académico al permitirme trabajar como su ayudante y compartir conmigo su vasto conocimiento sobre los nuevos desarrollos teóricos sobre crecimiento económico que me eran prácticamente desconocidos; además durante su estancia sabática y con la mejor disposición de ayudarme, me permitió usar su cubículo y su computadora para la impresión final de la tesis. De los profesores Lic. María de la Luz Arriaga y Mtro. Salustio García, agradezco su disponibilidad para leer el trabajo en calidad de sinodales así como sus comentarios a la versión final.

De las profesoras Lic. Irma Portos y Mtra. Noemi Levy, obtuve la oportunidad de aprender de su calidad docente mientras trabajé con ambas como su profesor adjunto en distintos períodos. Asimismo de los profesores Lic. Sandra Martínez, Mtro. Vicente Guerrero y Lic. Raúl Carbajal siempre obtuve atentos comentarios que contribuyeron a mejorar mi formación profesional.

A los compañeros Minerva Aguilar, Miguel Angel Cabello, José Enrique Mendoza, Gabriel Rangel, Gabriela Valle, Rubén Martínez, Ricardo Zárate, Teresa Cienfuegos y Juan Manuel Ramírez, con los que trabajé en el proyecto del Dr. Alvarez y que compartimos juntos la realización de nuestros trabajos de tesis.

Por último, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Economía, que me permitieron estudiar en sus aulas y con sus profesores y así adquirir una formación profesional que contribuya, de manera muy humilde, a un mejor desarrollo de México. Obviamente el contenido expuesto en este trabajo es responsabilidad exclusiva del autor.

**Jaime Torres Ramírez.**  
**Ciudad Universitaria, Otoño de 1998.**

---

## INTRODUCCION.

Es indudable que a partir de los años ochenta, han surgido nuevos fenómenos a nivel mundial que están reconfigurando los espacios económicos mundiales y están provocando cambios sustanciales en la evolución de los agentes económicos. Algunos de estos cambios, como la unificación de los mercados financieros internacionales y nacionales bajo un esquema único que favorece movilidad del capital, la constitución de bloques comerciales regionales en el sistema capitalista y el inicio de una mayor interrelación-confrontación entre grandes empresas transnacionales de diferente base nacional<sup>1</sup>, han configurado una amplia red de relaciones económicas de dimensiones internacionales que han obligado a las estructuras empresariales y las instituciones financieras de diversos países a adaptarse a una nueva lógica de acumulación de capital a una escala global. Para el caso de las primeras que se desenvuelven en el ámbito productivo, dicha lógica de acumulación puede lograrse gracias a su capacidad para organizar sus procesos productivos en torno a una dispersa y vasta red de regiones, comunidades y distritos dentro del sistema mundial, con el propósito de desarrollar una estrategia que garantice su flexibilidad y su adaptación a las necesidades del consumidor.

En cambio, para las instituciones que se desarrollan dentro del ámbito financiero, buscan la máxima rentabilidad de sus capitales en tiempos mucho más cortos a través de la diversidad de inversiones en múltiples mercados, gracias a la creación de novedosos y diversos instrumentos de inversión financiera, y a la aparición de nuevos espacios de valorización en un gran

---

<sup>1</sup> Dabat, Alejandro, El mundo y las naciones, UNAM-CRIM, Cuernavaca México, 1a. edición, 1993, p. 22.

número de países como resultado de cambios en los mecanismos de operación de sus sistemas financieros. Lo anterior genera cambios en las formas y los mecanismos de crédito e inversión, así como en los mecanismos de operación de los intermediarios financieros nacionales e internacionales.

Debido a esto, países con diversos grados de desarrollo han iniciado procesos de reestructuración y modernización económica que les permitan incorporarse de la mejor forma posible a las ventajas de ambos procesos. Dentro de esta nueva lógica nuestro país se ha incorporado efectuando una serie de cambios estructurales de la economía a partir de 1982 con la idea de adaptar rápidamente a los agentes económicos y a las actividades industriales y financieras del país, a las condiciones de acumulación imperantes en la economía mundial. A grandes rasgos, estos cambios han consistido en: apertura comercial, privatización de empresas estatales, reforma fiscal, liberalización financiera, liberalización de la inversión extranjera directa y desregulación de las actividades económicas.

Sin embargo, estos cambios estructurales han favorecido la consolidación de grupos de capital financiero en grandes empresas corporativas nacionales y extranjeras, que han fortalecido sus capacidades productivas y los ha ubicado como los motores fundamentales en la dinámica de la actividad económica nacional. De manera simultánea, han logrado la incorporación de las actividades de carácter financiero en sus principales giros de operación de una manera permanente, lo cual ha propiciado el establecimiento de formas adicionales de rentabilidad para sus capitales monetarios. La conjugación de ambos procesos en dichas corporaciones empresariales es un fenómeno relativamente reciente que ha atravesado por diferentes circunstancias históricas, debido al cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales y las relaciones entre el Estado y las empresas desde la década de los setenta.

Por otro lado, éstas también han efectuado la implementación de nuevas estrategias empresariales con diversos propósitos, de acuerdo a la disponibilidad y factibilidad de utilizar modernas técnicas productivas en ciertos contextos, de las condiciones de rentabilidad imperante en los mercados y el grado de competencia entre otras cosas, lo cual permite ubicar el tipo de respuesta que han tenido los grupos de capital financiero para aprovechar oportunidades que han surgido o se han creado en diversos ambientes de "negocios" por los cambios que ocurrieron al interior de la economía mexicana.

Para el caso concreto de México, existen pocos trabajos que abordan la relación existente, para una unidad empresarial en particular, entre sus estrategias de inversión productiva ( y por tanto de acumulación ) y las de carácter financiero en cierto período de tiempo dado su papel en el mercado donde opera y en ciertas circunstancias económicas. Por ello en el presente trabajo se busca hacer una caracterización de la interacción dinámica de ambos aspectos en el caso particular del grupo Vitro, S. A. durante el período de 1982-1994, tratando de resaltar sus procesos de reestructuración productiva y financiera en las actuales condiciones de la economía mexicana y la economía mundial, así como la identificación de las estrategias empresariales implementadas por Vitro durante este período. Se eligió esta empresa en particular porque mantiene una posición monopólica en la industria del vidrio en nuestro país, es el principal exportador de vidrio a nivel nacional y uno de los tres productores más importantes de envases de vidrio a nivel mundial, además tiene la capacidad tecnológica para competir a nivel internacional, es la única empresa de la industria vidriera que ha realizado inversiones productivas fuera del país, y tendió a operar como grupo de capital financiero durante el período a estudiar.

Para efectuar lo anterior, se comenzará por recoger diversos aportes teóricos recientes que permitan el análisis de las nuevas formas que están adquiriendo las grandes corporaciones empresariales bajo el concepto de capital financiero que desde el punto de vista del que suscribe, permite abordar su estudio empírico de manera íntegra en la relación finanzas-producción e identificar la importancia de esa relación para la evolución del grupo bajo cierto contexto económico general y particular. Posteriormente se tratará de sintetizar los conceptos más sobresalientes de diferentes contribuciones teóricas en materia de estrategia empresarial, para resaltar las posibilidades más importantes que puede asumir una organización empresarial individual, de acuerdo a las circunstancias económicas y de competencia capitalista imperantes.

Para el caso particular de este trabajo, lo anterior permitirá lo siguiente:

- Identificar los cambios que presenta el grupo Vitro, S. A. en el período 1982-1994 en su principal giro de actividad industrial: la producción y distribución de vidrio y su relación con la esfera financiera.
- Describir el proceso de reestructuración económica del grupo Vitro en la producción y distribución de vidrio que ha tenido como ejes reestructuradores el comercio exterior, el posicionamiento de sus capitales en inversiones financieras e incorporación de tecnología en el período señalado, gracias a las condiciones creadas por las reformas estructurales que se implementaron en México.
- Identificar las estrategias empresariales implementadas por el grupo Vitro durante el período 1982-1994, para caracterizar los cambios en su organización corporativa en las nuevas condiciones de operación de la economía mexicana y la economía mundial.

Dentro de esta lógica, se presenta el contenido de los capítulos que componen este trabajo. En el primer capítulo, como ya se mencionó, se recogen distintos aportes teóricos que permitan reconstruir a un nivel muy elemental lo que se considera en la presente investigación como capital financiero. En esta lógica se ha tomado como base aquellos elementos que explican la formación del capital monopolista ( industrial y bancario ) y la relación que asumen los distintos capitales individuales en esta fase. Las cambiantes "articulaciones" establecidas entre los diversos capitales productivos con la esfera financiera y viceversa ayudan a entender la sustancia del capital financiero.

Por otro lado, las estrategias particulares por las cuales distintos grupos se expanden y desarrollan en la economía o en cierta rama industrial son diversas, ya sea por circunstancias "naturales" o porque han sido "creadas" a lo largo del tiempo, por ello se ha esbozado a un nivel muy general lo que se entiende por estrategia empresarial y resaltar aquellas que suelen expresar las formas más actuales de autoexpansión de cualquier capital productivo. Posteriormente, se hace énfasis en las características que asume la nueva competencia entre los grandes grupos y bajo un contexto de internacionalización económica y por último, hacemos un esfuerzo de síntesis para bosquejar la relación que existe entre los tres aspectos descritos anteriormente.

En el segundo y tercer capítulo se intentará abordar el estudio del grupo Vitro como grupo de capital financiero en base a lo expuesto en el capítulo uno y partiendo de la idea de que el estallido de la crisis económica de 1982 y el cambio estructural en México han sido elementos que han modificado la dinámica y la estructura de Vitro al buscar éste una mayor fortaleza productiva y financiera frente a la competencia y mejores condiciones de rentabilidad en el largo plazo, aunque ha atravesado diversas etapas para ello.

Para el caso concreto del segundo capítulo, se argumenta que la dinámica del grupo Vitro durante el período de 1982-1987 estuvo sustentada por su involucramiento en inversiones financieras dentro del mercado de dinero, las cuales le proporcionaron extraordinarias ganancias que le permitieron enfrentar el difícil escenario provocado por la crisis económica de 1982; asimismo, aunque de manera relativa decidió en el ámbito productivo, la reubicación del grupo en sus mercados, en particular hacia el exterior para contrarrestar la caída del mercado interno por las desfavorables condiciones económicas prevalecientes para las actividades productivas del país en ese período; ello proporcionó elementos muy importantes para que Vitro efectuase importantes readecuaciones.

En el tercer capítulo se caracteriza la nueva dinámica del grupo Vitro durante 1988-1994 la cual, una vez que se modificaron los procesos que le permitieron enfrentar el difícil período de 1982-1987 y alcanzar una mayor orientación hacia el exterior en la producción de vidrio, buscó profundizar su presencia en el mercado interno y reforzar su posición en el mercado mundial mediante una agresiva estrategia de proyección internacional en la cual la inversión directa en otros países por parte del grupo adquirió un papel clave para dicho propósito; ello reflejó un cambio cualitativo muy importante en la evolución del grupo durante el período mencionado al sobrepasar sus posibilidades de empresa exportadora e imprimirle una dinámica de empresa internacional. Asimismo, esta estrategia de Vitro se inscribía en la lógica gubernamental de profundización de los cambios estructurales de la economía mexicana (apertura, privatización y desregulación) para consolidar el modelo secundario exportador, así como de los cambios operados en materia de competencia capitalista al interior del país con la profundización del ajuste estructural.

Sin embargo, a raíz de una serie de circunstancias que atravesaba la industria del vidrio a nivel mundial y la agresiva competencia a la cual fue expuesta la industria nacional, este proceso de expansión internacional de Vitro no logró consolidarse de forma satisfactoria ya que enfrentó una serie de problemas que dieron lugar al fracaso de esta primera etapa; a pesar de ello, el grupo Vitro ha podido mantener su presencia en los mercados internacionales como fabricante de vidrio en estos últimos años mediante una reorganización y reenfoco en sus operaciones productivas, comerciales y financieras a partir de 1994 marcando una segunda fase de expansión.

Por último, se presentan las principales conclusiones obtenidas en la realización de esta investigación.

1.

---

## MARCO TEORICO.

Una vez que el sistema capitalista ha establecido las condiciones materiales y sociales para su reproducción de manera ampliada, la acumulación de capital (la transformación del plusvalor obtenido en el proceso productivo en capital) se convierte en el motor principal y en el proceso básico de desarrollo del sistema capitalista.

Sin embargo, la acumulación de todo capital individual lleva aparejada un proceso de **concentración de capital**, es decir el agrupamiento y reunión de medios de producción y de una numerosa fuerza de trabajo bajo el poder de mando del capital, lo que facilita aun más el aumento de la riqueza producida y también de aquella parte que será utilizada como capital en manos de los capitalistas. De esta manera, la concentración se convierte en el punto de partida para la ampliación de la producción y, al mismo tiempo, para la utilización de los métodos que la potencian; por lo tanto el proceso de acumulación se acelera con mayor rapidez. Evidentemente, esto favorece el crecimiento acelerado de los diversos capitales individuales<sup>1</sup>.

El desarrollo progresivo de la concentración y de la acumulación, son mecanismos que impulsan una impresionante extensión del capital de la sociedad mediante el desprendimiento de capitales de los que ya se encontraban presentes, impulsando su despliegue a diversos puntos susceptibles de ser aprovechados para su valorización y aumentando el número de los capitalistas; al mismo tiempo, este proceso extensivo se ve

contrarrestado por el surgimiento de nuevos capitales que, junto a los capitales antiguos y su autodespliegue, funciona como un resorte de “repulsión” de los distintos capitales entre sí, lo que da lugar a la competencia entre ellos mismos<sup>2</sup>.

La competencia que se establece entre los distintos capitalistas es el resultado de las prácticas y movimientos que efectúa el capital en general en distintas esferas con la finalidad de lograr la mayor valorización posible del capital. En el caso de la esfera de la producción, la competencia se establece a partir de que una vez establecido un valor y precio de mercado uniforme a partir de los diversos valores individuales de las mercancías, los capitalistas buscan obtener la mayor ganancia posible de la producción de las mismas mediante mejores condiciones técnicas y así obtener un valor individual mayor de sus mercancías que el prevaleciente en el mercado; de esta forma logra apropiarse de una ganancia extraordinaria<sup>3</sup>. Por lo tanto en la producción, el resultado de la competencia entre capitalistas “es la producción de plusvalía extraordinaria”<sup>4</sup>.

En la circulación, la competencia se establece porque los cambios en la cantidad de mercancías ofrecidas por los capitalistas es menor o mayor a la demanda existente, provocando divergencias entre el valor de mercado con respecto al precio de mercado; ello provoca que en la realización de mercancías solamente se vendan aquellas que cuentan con condiciones de producción favorables a esa divergencia por lo que la reproducción del capital en general ocurre ahora a otra escala de la producción que la que regulaba el valor de mercado<sup>5</sup>. De esta manera, la competencia entre los capitalistas busca en la

---

<sup>1</sup> Marx, Carlos, El Capital, Tomo I, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1987, pp. 528-529.

<sup>2</sup> *Ibidem*, pp. 529.

<sup>3</sup> Marx, Carlos, El Capital, tomo III, vol. 6, Edit. Siglo XXI, México, 198, pp. 246.

<sup>4</sup> Semmler, Willi. “Competencia, monopolio y diferenciales de las tasas de ganancia: consideraciones teóricas y evidencia empírica”, en Economía. Teoría y práctica, No. 11, UAM, pp.96.

<sup>5</sup> Marx, Carlos, El Capital, Tomo III, pp. 228-233.

circulación, la ampliación del mercado y mejorar las condiciones para la realización de la plusvalía<sup>6</sup>.

Sin embargo, este rechazo existente entre los capitales individuales en distintas esferas se ve contrarrestado por un proceso de **centralización de capital**, en el que se aglutinan diversos capitales ya existentes así como sus procesos de acumulación autónomos e independientes, en unos pocos capitales grandes y al mismo tiempo, en un sólo proceso de acumulación mucho más formidable que el de los procesos autónomos. En pocas palabras, se trata de la expropiación de unos capitales sobre otros, de la unión de un gran número de capitales pequeños para formar unos cuantos capitales grandes<sup>7</sup>.

La forma en la que actúa la centralización, no es más que una modificación en la agrupación cuantitativa de las partes que integran el capital de la sociedad provocada por la competencia capitalista; así los capitales grandes desalojan a los pequeños. Dicha distribución también es modificada ante el aumento del "volumen mínimo del capital" para la explotación de un área determinada, de acuerdo a las condiciones normales de producción imperantes, y que sólo es posible por el desarrollo del crédito. La centralización, por tanto, alcanzaría como su límite máximo cuando todos los capitales invertidos en una rama industrial, se agrupen en manos de un sólo capitalista.

Con la centralización de capital, se viene a complementar la obra de la acumulación puesto que permite extender la escala de las operaciones capitalistas. Esto da como resultado un crecimiento del tamaño de los establecimientos de producción y se afirman los cimientos para una organización más amplia del "trabajo colectivo". De esta manera se logra aumentar la transformación de toda serie de procesos de producción explotados

---

<sup>6</sup> Semmler, Willi, op. cit. pp. 96-97.

<sup>7</sup> Marx, Carlos, El Capital, Tomo I, pp. 530-531

aisladamente, en procesos de producción combinados que se encuentran ahora social y científicamente organizados. Gracias a este proceso, no sólo se refuerzan los efectos del proceso de acumulación, sino que se aceleran las transformaciones en el interior del proceso de producción<sup>8</sup>.

Conforme avanza la acumulación de capital, en particular en la industria, y se despliegan con mayor rapidez los procesos de concentración y centralización de capital en unos cuantos capitalistas, estos procesos dan lugar al surgimiento de empresas cada vez más grandes y la producción y reproducción del capital en una escala mayor. Estos elementos comienzan a constituirse como una de las principales características que propician el surgimiento de los monopolios en diversas actividades industriales, comerciales y de servicios. En el siguiente apartado se abordará de una forma general el surgimiento del capital monopolista.

### 1.1. CAPITAL MONOPOLISTA Y CAPITAL FINANCIERO.

El proceso de formación y organización de los monopolios capitalistas es la consecuencia lógica e histórica de los procesos de concentración y centralización de capital en unas cuantas empresas, cada vez más grandes<sup>9</sup>. En la medida en que estos procesos alcanzan un extraordinario desarrollo en ciertas empresas individuales, ya sea por ampliación productiva, por fusión o por la creación de nuevas empresas, se configuran unidades productivas de mayores dimensiones que favorecen el desarrollo de economías de escala y mantienen su presencia de manera dominante en el mercado<sup>10</sup>. De esta manera, unas cuantas empresas pueden constituirse en monopolios. De este

---

<sup>8</sup> Marx, Carlos, El Capital, Tomo I, pp. 531-532

<sup>9</sup> Lenin, Ilich Vladimir, El imperialismo fase superior del capitalismo, Ed. Progreso, pp.14.

<sup>10</sup> Bujarin, I. Nicolai, La economía mundial y el imperialismo, Cuadernos del pasado y del presente, pp. 84-90.

modo, su capacidad productiva es mucho más formidable y mayor su dominio y peso sobre las actividades económicas en las cuales se encuentran<sup>11</sup>.

Sin embargo, el desarrollo del capital en esas magnitudes no sólo se debe al desarrollo de dichos procesos de manera particular e independiente en ciertas empresas. También se encuentra complementado de lo que Hilferding, Lenin y Bujarin denominan “combinación de empresas”. Esta “combinación”, es la unión de empresas o industrias que tienen una relación directa de producción y que sus actividades productivas, o representan las fases de transformación de una materia prima ( por ejemplo la combinación de la fundición del hierro, la transformación del hierro colado en acero y la industria productora de distintos productos de acero ), o en cambio son empresas que pertenecen a un mismo sector de la industria ( por ejemplo la manufactura del cristal óptico combinada con los pulidores de vidrio)<sup>12</sup>.

La posibilidad de edificar estas combinaciones entre grandes empresas de diversos sectores productivos, se ha logrado gracias al surgimiento de las “sociedades por acciones” o “empresas anónimas” ya que a través de ellas ha sido posible la creación de estructuras empresariales mucho más complejas. En éstas, el capital adquiere la forma de capital social por oposición al capital privado, y sus empresas aparecen como empresas sociales como lo opuesto a las empresas privadas. Las sociedades por acciones surgen como un conjunto de capitalistas ( que por lo común son grandes capitalistas ) que se encuentran directamente asociados y que se constituyen mediante aportaciones individuales de capital de sus miembros y que se encuentran representadas por acciones, que certifican el volumen de dicha aportación y les proporciona el derecho de recibir una renta del beneficio que haya generado la empresa.

---

<sup>11</sup> Bujarin, I. Nicolái, op. cit., pp. 84-85.

<sup>12</sup> Hilferding, Rudolf, El Capital Financiero, 197, pp. 215-216.

Gracias al surgimiento de las sociedades por acciones, el proceso de combinación o unión de empresas tiende a presentarse mediante la forma accionaria, abarcando a empresas y diversas ramas de la producción desde el momento en que éstas, en un mayor grado de desarrollo, son colocadas directa o indirectamente, por efecto de la división moderna del trabajo, en una dependencia mutua lo que permite garantizar el suministro de las materias primas, así como precios más o menos estables en distintas etapas económicas, lo que concede un mantenimiento más o menos estable de los beneficios de las industrias combinadas, semejante al que prevalecía antes de la combinación. También busca incrementar el beneficio mediante la eliminación de la competencia<sup>13</sup> y dan lugar a la formación de grandes empresas corporativas las cuales, dependiendo el tipo de concurrencia entre las mismas, van a determinar las estructuras de mercado en donde se ubiquen ( oligopolio, monopolio, etcétera ).

El aglutinamiento de diversas actividades en un sólo sistema suele presentarse de dos maneras. Las empresas conservan formalmente su independencia, y su acuerdo se fija únicamente por contrato. Entonces tenemos una unidad de intereses. Pero si las empresas deciden vincularse mediante el surgimiento de una nueva, entonces la llamamos fusión. El cártel es una comunidad de intereses con el fin de aumentar los precios y el beneficio, mediante la exclusión más completa posible de la competencia. El trust es una fusión de empresas con el mismo fin, que debe ser alcanzado por el mismo medio. Estas formas de combinación pueden ser además homogéneas, es decir que comprenden empresas del mismo sector de la producción, o combinadas, esto es que abarquen empresas de sectores complementarios. Fusiones y comunidad de intereses no sólo son posibles en la esfera de la industria, sino también en el comercio y los servicios. De esta manera se observa que dentro de

---

<sup>13</sup> Bujarin, I. Nicolai, op. cit., pp. 90; Hilferding, Rudolf, op. cit., pp. 218.

las diversas combinaciones entre grandes empresas es posible la generación más rápida de beneficios extraordinarios<sup>14</sup>.

Uno de los resultados importantes del surgimiento de estas grandes empresas en la producción social es un cambio en la división social del trabajo, ya que ahora se agrupa en una empresa mientras que antes se encontraba repartido entre varias, y estimula una nueva división del trabajo en el seno de esa nueva unidad de producción. De esta forma se posibilita también la perfección del progreso técnico y junto a éste, la obtención más o menos creciente de beneficios extraordinarios y el fortalecimiento de la empresa en la competencia. Otro resultante es la disminución del comercio y por tanto, la supresión del beneficio comercial gracias a la concentración de grandes empresas que producen los productos que las otras necesita<sup>15</sup>.

Asimismo, para el gran capital individual adquiere importancia la tendencia a conformar grupos empresariales alrededor de su establecimiento principal, respondiendo a la lógica de disminuir costos y reducir la dependencia de terceros como la fundación de sus propios centros de abastecimiento de insumos y distribuyendo sus propias mercancías, entre otros<sup>16</sup>.

Esta presencia de las empresas corporativas en el conjunto de las actividades económicas han dado como resultado una fuerte tendencia hacia la sustitución de la competencia de "libre concurrencia" por otro tipo de competencia entre gigantes de estructuras productivas, quienes concurren en los mercados con medios diversos.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup>Hilferding, Rudolf, op. cit., pp. 217-218.

<sup>15</sup>Hilferding, Rudolf, Op. Cit., pp. 216-218.

<sup>16</sup>Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México, (1974-1995), Edit. El Caballito-IIEc, 1996, pp. 36.

<sup>17</sup>Lenin, Op. cit., pp. 27-28.

- *La importancia del desarrollo científico en la fase monopólica del sistema capitalista.*

Para que una gran empresa pueda sostenerse en la competencia frente a otras de las mismas proporciones, debe contar con unidades técnicas de producción cada vez más eficientes, lo cual propicia que se acelere el desarrollo de las fuerzas productivas sociales para mejorar y perfeccionar técnicas de producción y que además permitan aumentar su producción y su presencia en el mercado. La permanencia de esta va a tratar de sustentarse en la búsqueda permanente de ganancias extraordinarias<sup>18</sup>.

La obtención de ganancias en magnitudes superiores a la media se debe a las ventajas que posee un gran capital individual frente a sus competidores en las ramas en las que concurren, por eso debe mantenerlas así como las fuentes creadoras de las mismas. Éstas surgen debido a que la socialización de la producción de mercancías en este estadio de desarrollo, favorece la utilización de las fuerzas productivas a través del "trabajo en general" <sup>19</sup> del que dispone toda la sociedad capitalista.

A medida que avanza de manera rápida la concentración y centralización de capital, y junto con ellas la creciente productividad social del trabajo, el capital debe desarrollar los medios que garanticen la mayor explotación posible del trabajo inmediato del obrero. Para ello, debe recurrir a la ciencia ya que no puede recurrir a éste último puesto que se ahora se encuentra disminuido y privado de todo rol principal en el desarrollo de las fuerzas productivas<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Delgado, Wise Raúl, "Progreso técnico y capital monopolista", en Investigación Económica, No. 216, Abril-Junio de 1996, pp. 85-101.

<sup>19</sup> De acuerdo a Marx, se entiende como "trabajo en general" a "todo trabajo científico, todo conocimiento, todo invento". Marx, Carlos, El Capital, tomo III, vol. 6, pp. 128.

<sup>20</sup> Delgado, Wise Raúl, Op. cit., pp. 92-94.

Esta tarea le ha sido asignada al trabajo en general, quién desarrolla la tarea que fue expropiada al trabajador: la creación de métodos y técnicas de producción que sirvan para generar un valor extraordinario. Pero en dicha tarea éste viene a reclamar, por su naturaleza creativa, una organización diferente e independiente del trabajo inmediato, lo que da lugar a una división del trabajo propia de esta fase. Así, “mientras el trabajo general crea progreso, el trabajo inmediato sólo lo ejecuta y lo pone en práctica”. De esta manera se percibe que la obtención de ganancias extraordinarias permanentes están basadas en el liderazgo tecnológico<sup>21</sup>.

Sin embargo, lo que garantiza que una empresa “mantenga la eficacia del trabajo en general depende de una eficaz organización del trabajo inmediato. Sin ello, los frutos del trabajo general no encontrarían los canales internos adecuados para desarrollar su potencialidad y convertirse en fuente de ganancias extraordinarias para la empresa; asimismo éste debe encontrarse a tono con los avances tecnológicos que se vayan sucediendo en su campo y responder con atingencia a los retos y exigencias planteados por el progreso técnico. Por eso es muy importante para el monopolio avanzar hacia las fronteras del trabajo inmediato, modificando constantemente sus formas de organización, su calificación y horizontes de aplicación”<sup>22</sup>. De esta manera, se logra mantener él mismo dentro de la vanguardia.

Asimismo, el tamaño de la empresa tiene una gran importancia para su desarrollo ya que al tratarse de empresas de un gran tamaño y mejor organización, se benefician de las economías de escala en la amplitud de sus actividades porque de una parte cuentan con la agrupación de varios científicos en su seno, lo que torna más creativo y productivo el trabajo en general al existir entre ellos una gran interacción que facilita la resolución de diversos

---

<sup>21</sup> Ibidem, pp. 95-97.

<sup>22</sup> Idem, pp. 96-97.

problemas y posibilita una división del trabajo en su interior, donde cada uno de ellos puede desarrollarse en un área específica y descansar en el trabajo de los otros, lo que también favorece su especialización. Por otro lado, en una empresa de grandes dimensiones y “con una multiplicidad de productos presenta una mayor posibilidad de diversificar sus proyectos de investigación y desarrollo de tal manera de obtener elevados dividendos de los recursos destinados a esta actividad”<sup>23</sup>.

Bajo esta lógica, la ganancia extraordinaria originada en las ventajas tecnológicas es la que más se ajusta a la lógica de acumulación de las empresas corporativas. Asimismo, es la que induce a renovar la base técnica mucho antes que éstas se generalicen, lo que garantiza ser la única vía eficaz de barrera a la entrada. Mientras dichas empresas mantengan este tipo de ventajas sobre otros, “el principio de nivelación de la tasa de ganancia les garantiza la obtención de ganancias extraordinarias”. Por lo tanto, la esencia del gran capital es la obtención de ganancias extraordinarias mediante una aplicación cada vez más compleja del desarrollo de la ciencia y tecnología ( que son la expresión del trabajo en general ) dentro de los procesos de producción que modifican la organización y explotación del trabajo inmediato con el propósito de incrementar el plusvalor extraordinario.

*- El concepto de capital financiero.*

El gran poderío económico del gran capital no se expresaría en su totalidad si no se toma en cuenta el desarrollo del crédito y del comercio del capital dinerario así como el de sus representantes: los Bancos. Los bancos son los grandes centros centralizadores del capital de la sociedad que se encuentra inactivo, así como de los prestatarios que buscan disponer de ese capital<sup>24</sup>. Ante

---

<sup>23</sup> Delgado, Wise Raúl, Op. Cit., p. 96.

<sup>24</sup> Marx, Carlos, El Capital, tomo III, vol. 7, Ed. Siglo XXI, pp. 515.

esta situación, los bancos actúan como intermediarios entre prestamistas y prestatarios del capital dinerario mediante distintas operaciones bancarias, como el préstamo, y tornan todo ese capital en reposo en capital activo, o sea en capital que rinde beneficios. Conforme aumenta la plétora del capital-dinero de la sociedad y aumenta la importancia de los bancos en la centralización de ese capital, ellos se convierten en importantes agentes para la realización de diversas operaciones crediticias en múltiples ámbitos. Pero a medida que van concentrando en un número reducido de esas instituciones, se transforman de simples intermediarios del capital-dinerario en gigantescos monopolios que mantienen bajo su disposición casi todo el capital monetario de la sociedad<sup>25</sup>. Esta transformación de numerosos intermediarios en unos cuantos grandes bancos también son el resultado de procesos de concentración y absorción de bancos más pequeños o también puede ser el caso de que "son subordinados mediante la participación en su capital o de la compra-venta de sus acciones"<sup>26</sup>, entre otras.

Gracias a este proceso de centralización del capital dinerario, la intermediación financiera se convierte en una rama de los negocios, lo cual se expresa no sólo en la expansión de la banca sino también en una nueva serie de instituciones de crédito como las cajas de ahorro, las compañías de seguros, entre otras. Al mismo tiempo, la importancia de la intermediación financiera se manifiesta también en las posibilidades de efectuar operaciones financieras especulativas singularmente grandes y lucrativas gracias al enorme desarrollo de las sociedades por acciones, lo cual fomenta el comercio de acciones de empresas y otros títulos como los de deuda; en ese sentido el surgimiento de la bolsa de valores tiene una gran importancia como núcleo central del comercio de títulos. Lo anterior ha contribuido y de distintas maneras, en la movilidad de capital, en la lucha por el control de las

---

<sup>25</sup> Lenin, Ilich Vladimir, El imperialismo fase superior del capitalismo, pp. 32.

<sup>26</sup> *Ibidem*, pp. 34.

empresas<sup>27</sup> y en síntesis en la intensificación de la formación de grandes estructuras empresariales.

A medida que se conjugan en diversos grados una serie de elementos como el progreso científico y tecnológico, el desarrollo del crédito, la concurrencia capitalista, la centralización de capital y los periodos de auge y crisis presentes en las economías, los capitales individuales tienden a conformar grandes empresas productivas, comerciales y de servicios en diversas actividades productivas, en las cuales son necesarias cada vez más magnitudes mayores de capital para mantener o incrementar la escala de la producción; por otro lado, con el creciente aumento del capital dinerario inactivo en pocos intermediarios financieros que controlan el crédito y otras actividades financieras, aumentan su importancia en la reproducción de ese capital centralizado, por lo que se desarrollan distintas relaciones o vínculos entre ambos. Estos vínculos que se dan, tienen como característica esencial la fluidez de los recursos monetarios concentrados en los bancos hacia el capital productivo para que éste continúe su reproducción en la escala actual y éste, por su parte, se convierte en el principal proveedor de recursos de las instituciones financieras y que estaban reservados para otros fines de ese capital<sup>28</sup>.

Sin embargo, ante las cambiantes circunstancias históricas o coyunturales, dicha relación tiende a presentar una naturaleza "inestable" ya que, dependiendo de la etapa histórica y de las condiciones materiales existentes en ese momento, suele modificarse en grados diversos. Recientemente dicha relación presenta, por un lado, la tendencia de las grandes empresas por incrementar sus capitales dinerarios sin la forzosa necesidad de invertirlos en los bancos o en sus procesos productivos y, por otro

---

<sup>27</sup> Dabat, Alejandro, Capitalismo mundial y capitalismo nacionales, Tesis de maestría, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, pp. 365-367

lado, el surgimiento de nuevas instituciones financieras junto a los bancos y el desarrollo de nuevos instrumentos de crédito, así como la facilidad de dichas instituciones para efectuar con rapidez una gran diversidad de transacciones monetarias y crediticias en diferentes lugares, pueden incrementar el capital dinerario en sus manos sin invertirlos en las esferas productivas. Evidentemente provoca una desarticulación de la fluidez de los recursos entre el sistema financiero en general y la estructura productiva<sup>29</sup>.

Esto se debe a que el capital dinerario de las instituciones financieras en general y el de las grandes empresas, puede presentar también una continuidad propia. “Esto puede ocurrir porque muestra la posibilidad de articularse o desarticularse... para valorizarse en otras esferas ( como las de la circulación financiera ) gracias a que posee un carácter dual y ambivalente, que en su movimiento no existe la exclusión ni la negación de su autonomía de su articulación simultáneas con el proceso de valorización... sino su preponderancia de uno de estos dos rasgos en función de la coyuntura económica y del momento o fase del ciclo del capital social”<sup>30</sup>.

De esta manera, todo capital dinerario de la sociedad supera “los límites de carácter espacio-temporal que pueda fijarle la empresa o el banco y en cambio adquiere una gran movilidad y una rápida transformación de las formas que adopta por la revolución financiera...” Por lo anterior, “lo que define en última instancia al capital financiero es su capacidad de valorización en distintas áreas económicas rebasando a la empresa individual y sobreponiéndole un ensamble superior que responde a los intereses del conjunto del capital invertido”<sup>31</sup>. Obviamente este proceso no viene a abolir los procesos de cartelización o fusión de empresas.

---

<sup>28</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 20.

<sup>29</sup> Ibidem, pp. 21-32.

<sup>30</sup> Idem, pp. 31.

<sup>31</sup> Ibidem, pp. 36.

En ese sentido, los grandes capitales involucrados en distintas actividades económicas como las industriales, comerciales y de servicios pueden presentar o no la tendencia a constituir, en diferentes escalas, grupos de capital financiero para posicionarse en la esfera financiera con diferentes objetivos. Dicha tendencia depende principalmente de los recursos de que dispongan y de sus capacidades para operar como grupo de capital financiero. Por otro lado, también presenta diferentes modalidades de conformación en base a las características económicas de la nación en la que surgen, especialmente de su sector financiero, del grado de internacionalización económica y de un conjunto de especificidades legales y normativas del país en que evolucionen<sup>32</sup>.

## 1.2. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

El predominio cada vez mayor del gran capital, sólo puede sostenerse si mantiene los factores que generan ganancias extraordinarias, es decir plusvalor extraordinario; por ello prevalece en su dinámica la tendencia a mejorar las formas de obtención y apropiación de plusganancia y convertirlas en una ventaja creciente para sí mismo. "Estas ventajas pueden ser naturales o artificiales y a cada tipo de ellas corresponde una forma distinta de plusganancia, la que a su vez configura una forma diferente de organización monopólica"<sup>33</sup>

Esto significa que dentro de las diferentes estructuras de mercado donde se encuentran las grandes corporaciones empresariales, deben implementar, de una manera más o menos constante, una serie de estrategias para desarrollar diferentes ventajas a lo largo del tiempo para continuar con la obtención de ganancias extraordinarias y fortalecerse frente a la competencia. Por tanto, se

---

<sup>32</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. Cit., pp. 37.

<sup>33</sup> Delgado, Wise Raúl, "Progreso tecnológico y capital monopolista", Op. Cit., pp. 87.

entiende como **estrategia empresarial** a todo objetivo, propósito o meta que se plantea el gran capital para mantener y desarrollar sus ventajas de autoexpansión<sup>34</sup>. En ese sentido, las estrategias empresariales son también un factor de renovación y reestructuración de las estructuras empresariales a lo largo del tiempo<sup>35</sup>.

Lo que determina la estrategia a seguir por parte de la gran empresa para mantener la obtención de ganancias extraordinarias depende principalmente de tres aspectos:

1) Las capacidades desarrolladas por éste y que coadyuvan al mantenimiento de su ventaja “natural”, como el aprovechamiento de las oportunidades administrativas, de mercadeo, de distribución, de cierta fuerza de trabajo capacitada, estos son elementos de carácter intrínseco a él.

2) El grado de competencia existente al interior de las actividades donde se encuentra, las alteraciones en los mercados de sus productos ( cambios en los patrones de consumo, la aparición de productos sustitutos ) y la política económica prevaleciente.

3) Su grado de control en una o varias actividades productivas, de los recursos dinerarios con los que cuenta y de aquellos a los cuales tiene acceso y dispone en cierto momento.

---

<sup>34</sup> Loyola, Alarcón J. Antonio y Schettino, Y. Macario, Estrategia empresarial en una economía global, Ed. Iberoamericana/IMEF, pp. 177-201. La mayoría de los estudios sobre este tema han sido elaborados por estudiosos de la administración, que se convierten en un elemento importante para la caracterización del presente apartado. Por ello, tomamos en cuenta los distintos aportes hechos por diversas corrientes de pensamiento de la administración y partiendo del punto de vista de que sólo pueden ser llevadas a la práctica por la presencia de grandes capitales al convertirse éstos en los agentes predominantes.

<sup>35</sup> Godínez, Enciso J. Andrés, “Algunas tendencias en la reestructuración productiva reciente de los grupos económicos de México”, en Alfredo Sánchez Daza y Juan González García ( coordinadores ), Reestructuración de la economía mexicana, UAM-Azcapotzalco, pp. 294-297.

En función de lo anterior, la empresa individual puede generar una estrategia para mantener su posición en el mercado en relación a sus clientes y sus productos frente a la competencia. Este posicionamiento de la empresa en términos del binomio "producto-mercado" debe prestar atención a dos elementos centrales: el atractivo del medio ( industria o mercado ) y la participación de ella en ese medio ( participación, tipo de producto con que compete, etcétera ). De esta manera la empresa puede incursionar en otras áreas que permitan el desarrollo de sus ventajas propias, o buscar un reforzamiento de sus ventajas frente a otros competidores. Las acciones implementadas en cualquiera de los dos casos da lugar a su **posicionamiento estratégico** ya que al determinar los posibles escenarios en los que se ubicará o se desenvolverá, puede adoptar por el desarrollo de novedosas técnicas de producción o nuevas formas de distribución ( para el caso del primero ), así como la posibilidad de poseer menores costos que la competencia ( para el segundo caso ).

Si decide ampliar sus operaciones en el mercado actual se dice que implementa una **estrategia de expansión**. Si se encuentra en el mismo mercado pero utiliza nuevas tecnologías y elabora nuevos productos, entonces la estrategia a seguir es el **desarrollo del mercado**. En este caso se requiere de la integración vertical de sus actividades, donde la innovación técnica es muy importante para mantener su posición competitiva frente a sus competidores.

Si, en cambio, decide desenvolverse en ambas direcciones, entonces está aplicando una **estrategia de diversificación**, la cual puede tomar dos formas: *una diversificación congénica*; si se realiza en tecnologías, productos y servicios relacionados con los actuales, o *una diversificación de conglomerado*, si se expande hacia otros nuevos; ésta última puede ser también de dos tipos: *diversificación de conglomerado extensivo*, es decir se implementa una

estrategia de diversificación hacia mercados relacionados con los actuales; o una *diversificación de conglomerado expansivo*, es decir se está incursionando en nuevos mercados.

Una vez que la empresa ha logrado mantener su posición o se ha movido hacia otros negocios con el mismo fin, ahora deberá obtener y desarrollar una ventaja estratégica sobre sus competidores para lograr una mayor rentabilidad en el mercado; en ese sentido la empresa desarrolla una **estrategia de ventaja competitiva** para alcanzar una mejor posición competitiva sobre los competidores en base a alcanzar menores costos que ellos, o si tiene la habilidad para diferenciarse, lograr un premio en precios. Sin embargo lo anterior supone que las actividades de la empresa deben estar orientadas a asegurar esa ventaja competitiva. Ello resulta de la posibilidad de realizar esas actividades de manera global y de la identificación de aquellas que son ventajas efectivas de aquellas que sólo proporcionan el apoyo necesario, de esta manera efectuará distintas combinaciones de éstas para mejorar su producción. Las conexiones efectivas entre las distintas actividades que realiza (abastecimiento de materias primas e insumos, recursos tecnológicos y humanos, elaboración, comercialización y distribución de sus productos, etcétera) configuran continuamente una **cadena de valor** la cual es esencial para impulsar las ventajas estratégicas de la empresa. Dentro de la cadena, los gustos y preferencias de los clientes de la empresa forman parte esencial de la misma ya que la eficiencia productiva de la cadena, y de la organización de la producción en general, depende de su mejoramiento y adaptación constante para satisfacer las necesidades de los mismos. Gracias a la conformación de dicha cadena de valor, la empresa puede introducir innovaciones en casi todas las fases de producción o sólo en aquellas que lo requieran, lo cual permite la mejora continua de sus procesos de manufactura y de productos.

Asimismo, la configuración de dicha cadena en las operaciones de la empresa permite la incorporación a sus actividades de ventajas de índole superior como los llamados “activos intangibles”, es decir la utilización de conocimientos y experiencia ( el *Know-how* ) para producir o comercializar sus artículos y transferir esos conocimientos a sus operaciones hacia otros mercados. De esta forma, las ventajas estratégicas puede ser ahora “creadas” a partir de una cadena de valor que incorpora en sus conexiones el conocimiento que ha desarrollado mediante inversiones de investigación y desarrollo.

Si una empresa ha comenzado a orientar sus operaciones hacia un plano internacional, ella deberá centrarse en decidir qué actividades y tecnologías, a lo largo de la cadena de valor, se deben concentrar recursos e inversiones en relación con otras empresas que operan a nivel mundial<sup>36</sup>. De esta manera buscará competir mediante la posesión de ventajas diferenciales como innovaciones organizativas, tecnológicas o de procesos y, en donde sea el caso, de productos, para impulsar ciertas fases de producción y distribución en diversos lugares. El efecto conjunto de estos elementos determinarán que dicha empresa genere una estrategia de **dimensión internacional**.

La ejecución de esta estrategia debe considerar otros elementos que determinan el alcance de la empresa en el mercado externo, como tomar en cuenta los gustos de los clientes en otros mercados, el grado de competencia de las empresas en cada país, la posibilidad de abastecerse de clientes externos, etcétera. Sin embargo, existen dos aspectos que influyen para su implementación:

1. *Coordinación*. La forma en que se coordinan e integran las actividades en diferentes países entre sí.

---

\* González, Enciso , op. cit., pp. 295.

2. *Configuración* o la variación de las áreas básicas de producción. Se refiere al lugar en el mundo en donde se realiza cada una de la actividades.

La forma en que combine en determinado momento estos dos elementos dan lugar al surgimiento de algunos tipos básicos de estrategias internacionales como la estrategia global simple y la estrategia local. La primera consiste en involucrar a todas las actividades posibles, con un alto grado de coordinación y concentración dentro de un país, para servir desde ahí a sus mercados mundiales. Los factores que posibilitan esta estrategia son diversos como la posibilidad de obtener economías de escala en su actividad, la posibilidad de lograr una curva de aprendizaje que dé una mayor experiencia para la realización de sus operaciones y aprovechar las ventajas comparativas que ofrece su localización.

La segunda busca realizar sus diferentes actividades de la cadena de valor en los mercados en donde quiere participar, con muy poca coordinación entre ellas. Entre los factores que la impulsan están las necesidades de su producto que difieren en cada mercado, los rangos más amplios de sus actividades facilitan el mercadeo de su producto en un sólo lugar y los costos de transporte, almacenamiento y comunicaciones pueden volver insuficiente el concentrar sus actividades en el punto elegido.

El éxito de los diferentes tipos de estrategia internacional descritos aquí de manera breve, depende los patrones de asignación de recursos hacia sus principales actividades con ventajas competitivas, de la posición relativa de la empresa en el mercado y del grado de competencia prevaeciente. Esto último está determinando con mayor fuerza por el tipo de estrategia a implementar por parte de la empresa al involucrar una serie de elementos que influyen en su competitividad de largo plazo, por ello se tratará a continuación de resaltar

en qué consiste actualmente la competencia capitalista así como los principales elementos que la caracterizan bajo un contexto de internacionalización económica.

### 1.3. LA NUEVA COMPETENCIA CAPITALISTA.

Una vez que el capitalismo retomó su expansión por el mundo al finalizar la segunda guerra mundial, surgió un nuevo ciclo de reproducción del capital el cual se ha extendido más allá de las fronteras nacionales y permite la circulación, de forma más libre, los capitales y las mercancías. A grandes rasgos, este ciclo se caracteriza por una nueva división del trabajo a nivel mundial, los altos niveles del comercio internacional de bienes y servicios en relación a la producción mundial y una mayor movilidad de capitales gracias a la unificación operativa de los mercados financieros internacionales. Estos procesos son impulsados por profundas modificaciones de la base tecnológica del capitalismo en campos como la microelectrónica, la biotecnología, los medios de transporte, las comunicaciones y la computación, entre otros. Los principales agentes impulsores y a su vez beneficiarios de la conjunción de estos procesos han sido las grandes corporaciones transnacionales las cuales, al liberarse de algunas imposiciones o limitaciones inherentes a los estados - nación, han asumido el papel de agentes impulsores de este fenómeno. Esta etapa reciente es de manera simultánea un proceso de conformación a nivel internacional de un capitalismo mundial o mejor dicho se trata de una mayor internacionalización de capital en todo el mundo. Sin embargo a este proceso algunos estudiosos lo denominan Globalización.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> El fenómeno de la Globalización es mucho más amplio y complejo, e influye en el conjunto de relaciones establecidas entre los países a nivel mundial así como en aspectos políticos, sociales, culturales e ideológicos. Existe una infinidad de autores que abordan este tema y su influencia en diferentes ámbitos pero en particular se revisó Ianni, Octavio, Teorías de la Globalización, Edit. Siglo XXI, pp. 31-43.

La influencia de este fenómeno en la vida económica actual es muy grande ya que tiende a modificar todas las condiciones que imprimían la dinámica al sistema capitalista. Bajo esta etapa tienden a predominar los movimientos y las formas de concentración y centralización del capital en general a escala internacional; las formas particulares del capital en el contexto nacional se subordinan a las formas del capital en general de acuerdo a la movilidad y a las formas de reproducción en el ámbito internacional, se amplían los espacios económicos y territoriales para establecerse con condiciones favorables de expansión para el capital y sobre todo, expresa la internacionalización de las relaciones de producción y con ellas los principios jurídico-políticos, los patrones socioculturales y los ideales que conforman los productos civilizatorios del capitalismo<sup>38</sup>.

Sin embargo, también ha implicado el recrudecimiento de la competencia capitalista entre las empresas de diversas nacionalidades y estructuras de mercado, pues éstas ha dejado operar con formas y métodos específicos y han comenzado a concurrir en múltiples mercados a nivel mundial con diversos métodos productivos y organizativos muy novedosos. Esto ha modificado la lógica de obtención de sus ganancias y los ha forzado a buscar nuevos espacios para la colocación de mercancías y capitales así como a reorganizarse e introducir mejores procesos productivos con los cuales puedan alcanzar mejores niveles de rentabilidad y acumulación<sup>42</sup>.

Bajo esta lógica, hoy en día concurren empresas con distintos conceptos de producción, acumulación y organización así como una variedad de estructuras inter-firma de las mismas, que tienden a operar en el largo plazo sobre la base de efectuar "mejoras continuas" al interior de sus procesos y

---

<sup>38</sup> Ianni, Octavio, Op. cit., p. 33.

<sup>42</sup> Estay, Jaime, "La globalización y sus significados", en José Luis Calva ( coord. ), Globalización y Bloques económicos: mitos y realidades, Juan Pablos Editores, 1995, México, pp. 27-39.

productos para desarrollar una ventaja estratégica sobre los competidores, mantener su posicionamiento en el mercado y elevar su rentabilidad<sup>43</sup>.

Esta nueva competencia se manifiesta en diferentes ámbitos en los que se desarrolla la empresa pero principalmente en: 1) Las formas de organización de la empresa; 2) los tipos de coordinación de las distintas fases de producción (cadena de valor); 3) la organización del sector y 4) patrones de política industrial<sup>44</sup>.

El primero se refiere a las formas de organización que adquieren las empresas en diferentes terrenos en los que compiten para obtener una ventaja estratégica; sin embargo a pesar de la diversidad de formas organizacionales que pueden surgir, en la nueva competencia se ha puesto énfasis en una organización orientada para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas de las empresas mediante la innovación y la mejora continua de sus procesos y productos para obtener una posición sólida en el mercado. Por la tendencia de las empresas a adoptar tecnología de punta que en el mediano plazo iguala los costos de producción, en la nueva concurrencia la innovación puede efectuarse mediante crecientes ajustes marginales en los productos, procesos y en la organización misma, que permiten obtener diferenciales de costo y sobre todo no se encuentra restringida en su totalidad al trabajo de los ingenieros especializados. Sin embargo, para que la empresa pueda diseñar nuevos productos y procesos de manera continua en el largo plazo debe realizar enormes gastos en investigación y desarrollo.

En esta etapa competitiva, la introducción de procesos innovadores da lugar a una organización de la producción flexible, donde se logra reducir de manera importante el tiempo de fabricación de sus productos así como reducir

---

<sup>43</sup> Best, H. Michael, The new competition, Harvard University Press, Cambridge Great Britain, 1990, pp. 11-26.

el tiempo en la implementación de nuevos diseños de procesos o de nuevos productos pues es en ellos donde más se ha acentuado la competencia. De esta manera las empresas pueden ser las primeras en identificar y responder a un mercado emergente, a nichos de mercado, etcétera. En cada uno de estos casos el crecimiento de la empresa depende sobre la base de minimizar los tiempos de fabricación del producto y el desarrollo de nuevos productos, así como de las debilidades y fortalezas de los competidores en el mercado.

Por otro lado, la flexibilidad productiva de la empresa requiere, a su vez, de una mayor persistencia para detallar las operaciones a efectuar en cada nivel de actividad, lo que permite incorporar la experiencia, el conocimiento y todas aquellas ideas de cualquiera de las partes involucradas en la producción, incluyendo a los consumidores, trabajadores, proveedores y administradores; y también agiliza la resolución de diversos problemas que se presenten en su interior. Ello permite la mejora continua de los productos, procesos de manufactura y de sus diseños de acuerdo a las necesidades del mercado, de las preferencias de los clientes, etcétera.

El segundo aspecto de la nueva competencia se refiere a la vinculación que se establece entre las diferentes unidades de producción de las empresas mediante una cadena de valor a nivel global, la cual abarca desde la primera hasta la última fase de operaciones para elaborar un producto final como vimos en el apartado anterior<sup>45</sup>. Sin embargo, bajo la nueva competencia la conformación de la cadena de valor obedece a la necesidad de las empresas por resolver rápidamente los problemas que enfrentan al mantener un liderazgo competitivo en el mercado, así como para efectuar un rápido cambio tecnológico en sus unidades de producción para volverlas más productivas y eficientes. Existen diferentes tipos de coordinación o cadenas de valor de acuerdo a la

---

<sup>44</sup> Best, H. Michael, Op. cit., pp. 11-14.

<sup>45</sup> Ibidem, p. 14.

estructura corporativa de la empresa, pero en la nueva competencia la mejor coordinación para potenciar la cadena de valor es la implementación de consultas de largo plazo entre las distintas fases y procesos productivos, o conformar una serie de “redes productivas” con empresas independientes para agilizar la introducción de innovaciones en sus procesos productivos<sup>46</sup>.

Por su parte, el tercer aspecto se refiere a la cooperación de diversas empresas de un mismo sector productivo (en particular de un sector industrial) para fortalecer su competitividad individual. Mediante una gran variedad de prácticas de coordinación o acuerdos “interempresas” así como agencias “extraempresa” que relacionan o vinculan a empresas que se encontraban operando de manera aislada y compitiendo entre ellas, se facilita la ejecución de acciones conjuntas con el objetivo de reforzar las acciones empresariales individuales. Gracias a ello, un conjunto amplio de empresas pueden proveerse de servicios comunes, implementar estrategias de inversión complementarias de acuerdo a ciertas necesidades en común y de esta manera modificar las “reglas del juego del mercado” para favorecer su competitividad global.

La cooperación puede establecerse a partir de asociaciones de comercio, programas de aprendizaje, facilidades de educación del trabajo, acuerdos conjuntos de mercado y comisiones regulatorias, y agencias “extra-empresas” como agencias de gobierno, asociaciones comerciales y cuerpos profesionales, cada una de las cuales permite generalizar el uso de equipo, técnicas o de cierta infraestructura para que sean usados en común y permitan la mayor potenciación de las innovaciones particulares que surjan al interior de las empresas. Sin embargo, hay que tener presente que las relaciones que se establezcan tienden a influir en la organización de las empresas, en sus estrategias y en su competitividad.

---

<sup>46</sup> Idem, pp. 14-17.

Asimismo, la cooperación interempresas alienta también la toma de acciones conjuntas cuando se agudiza la competencia en etapas de crisis como por ejemplo, restricciones a la competencia durante períodos de exceso de oferta. La existencia de tales cooperaciones interempresariales refuerzan la responsabilidad de cada una de las empresas involucradas para obtener beneficios comunes dentro del sector y por tanto refuerza el establecimiento de instituciones de cooperación interempresarial.

En las últimas décadas, la forma más común de coordinación interempresas se realizan a través de las llamadas **alianzas estratégicas**. Estas alianzas son acuerdos entre dos o más empresas para fortalecer capacidades estratégicas clave al vincularse con empresas que tengan capacidades complementarias o permiten la unión de sus recursos con empresas que poseen capacidades similares. De esta manera obtiene beneficios que no podría obtener por desarrollo interno, fusiones u otro mecanismo diferente; asimismo reducen el riesgo de la actividad total en que se desenvuelvan debido a que ninguno de los socios asume el riesgo completamente y lo comparten entre sí; son también una forma de trasladar conocimientos o habilidades de una empresa a otra y ampliar sus operaciones de producción<sup>47</sup>.

Las formas que toman estas asociaciones se basan en su mayoría en la propiedad de las empresas, pero no buscan ser parte de un grupo mayor e intentan establecer formas que permitan aprovechar las ventajas de coordinación empresarial. En algunos casos pueden involucrar alguna forma de propiedad, ya sea total o parcial, o pueden ser un acuerdo de cooperación que no involucre control o propiedad por una de las empresas que suscriben la alianza. Los acuerdos pueden tomar la forma de un arreglo contractual o ser sólo de un carácter informal.

Existen diversos tipos en cuanto a los propósitos que persiguen: *i)* de esfuerzos compartidos, de investigación y desarrollo; *ii)* para comercializar un producto o servicio; *iii)* para efectuar transferencia de tecnología y *iv)* efectuar actividades de producción de manera conjunta entre empresas que se alían.

Por último, el cuarto aspecto que influye en la nueva competencia tiene que ver con el papel de la política industrial como factor influyente en la fortaleza competitiva de sectores industriales y empresas. La política industrial debe promover la competencia para motivar la innovación y la mejora continua de la producción de las empresas y al mismo tiempo debe fomentar la cooperación entre empresas para asegurar que los compromisos asumidos entre ellas sean efectivos para el desarrollo de la infraestructura a largo plazo. Asimismo, la política industrial debe impulsar con mayor fuerza los sectores más importantes por el arrastre que mantienen con el resto de las actividades productivas y así maximizar el crecimiento industrial.

La interacción de estos mecanismos a través de la política industrial contribuye a enfatizar el desarrollo de empresas y sectores productivos competitivos lo cual se convertiría en una importante solución a los problemas de déficits comerciales en las balanza de pagos de muchos países y se convertiría en un elemento dinamizador de una economía fuertemente volcada al exterior.

Gracias a estos cuatro aspectos, el despliegue de la competencia parece determinar la manera de pensar y actuar de las empresas de una manera estratégica en todos sus procesos, para lograr una mayor adaptabilidad, flexibilidad, rentabilidad y competitividad en el mercado mundial. Obviamente la competencia capitalista a este nivel se convierte en una lucha aún más

---

<sup>47</sup> Loyola, J. Antonio y Schettino, Macario, Op. cit., pp. 233-241.

encarnizada, lo cual obliga constantemente a la búsqueda de nuevos desarrollos en los cuatro aspectos abordados en este apartado.

#### 1.4. UNA SINTESIS.

Conforme se desarrollan en diferentes escalas ( pero de manera simultánea ) los procesos de concentración y centralización de capital en el sistema capitalista, éstos tiende a consolidar en mayor grado la participación de pocos pero grandes capitales en la dinámica de muchas actividades económicas, los cuales tienden a constituirse en monopolios de diversas formas ( cártel, trust, etcétera ). A medida que aparecen otros medios que coadyuvan a un mayor despliegue y predominio de éstos la producción social es ampliada al mismo tiempo que modificada, para que ésta opere en base a los principios de expansión del capital monopolista. Ello da lugar a la generación de: 1) nuevas condiciones de producción para la creación de plusvalía, primordialmente de plusvalía extraordinaria, la cual es la fuente más *ad hoc* al desarrollo del capital monopolista, así como la implementación de una serie de estrategias empresariales para conservar sus fuentes de ganancia extraordinaria; 2) la aparición de formas superiores de valorización del capital, como es el caso del capital financiero, gracias a los vínculos que se establecen entre el capital dinerario productivo con la esfera financiera, y 3) el establecimiento de una nueva concurrencia intercapitalistas en las diversas esferas de la producción mundial a través de efectuar mejoras continuas en sus procesos de producción y de diseño, para mantener sus fuentes particulares de ganancia extraordinaria.

La condición básica del capital monopolista para sostener la ampliación de la escala de la producción es la obtención de plusvalía extraordinaria mediante la aplicación productiva de la ciencia y el conocimiento científico en los procesos de producción. Ello se debe a su mayor importancia como mecanismos principales para incrementar la productividad del trabajo, una vez

que los obreros han perdido todo papel principal en el mismo. Aquí, el conocimiento científico tiene como función esencial la generación de métodos y técnicas que permitan la obtención de valor extraordinario a través de una mayor explotación del trabajo inmediato de los obreros; por ello todo monopolista individual presenta la tendencia a controlar, organizar y desarrollar el conocimiento científico en su seno para garantizar la obtención permanente de una ganancia extraordinaria. De esta manera, todo gran capital individual busca alcanzar una influencia organizada y sistemática sobre el progreso técnico y el trabajo vivo inmediato, para adquirir una serie de ventajas en la creación de ganancias extraordinarias así como una posición de liderazgo frente a otros capitalistas.

Como todo gran capital tenderá a buscar los medios para mantener esa posición de privilegio frente a los demás, éste emplea un conjunto de estrategias con el fin de convertir sus fuentes de ganancia extraordinaria en una ventaja creciente para sí mismo. Por lo tanto, la estrategia empresarial es la formulación de un conjunto de acciones u propósitos para mantener las ventajas de autoexpansión del gran capital en el tiempo. En general, un capital individual puede implementar diversas estrategias para expandirse en sus actividades de origen ( expansión del mercado ), a nivel mundial ( de dimensión internacional ) o en otras distintas ( diversificación ), pero debe generar aquellas que contribuyen a desarrollar sus ventajas competitivas frente a los competidores. El éxito de las estrategias a implementar dependerá de su utilidad en cierto momento determinado, de la rapidez con que se implementen y de la competencia prevaleciente.

A medida que se desarrollan los monopolios en múltiples ámbitos de negocios ( industriales, comerciales y servicios ) y surgen nuevos espacios para desplegar sus capitales dinerarios, sobre todo en el ámbito financiero, estos tienden a transformar los ciclos de sus capitales para establecen nuevas

articulaciones con otras esferas y posibilitar una mayor valorización de sus recursos, de esta manera sus capitales dinerarios pueden alcanzar formas superiores de valorización mediante su vinculación o desvinculación con respecto a sus esferas de origen ( ya sean productivas o de otra índole ). Por lo tanto, todo gran capital puede presentar la tendencia o no de configurar un grupo de capital financiero en torno a su establecimiento u organización principal, para constituir una forma superior de diversificación de actividades al incluir en su interior las que se efectúan en la circulación financiera.

Por último, en la medida en que la dinámica de los grandes capitales de distintos países ( y con diversos grados de desarrollo ) adquieren un mayor despliegue a nivel internacional e incrementan los flujos de mercancías y de capitales a nivel mundial tiene lugar, entre múltiples resultados, un recrudecimiento de la competencia entre distintos tipos de organizaciones y estructuras empresariales con concepciones de producción y acumulación distintas. Lo anterior influye en la lógica tradicional de operación empresarial y obliga a adecuar constantemente sus procesos y productos para obtener ventajas superiores a las de sus competidores.

En esta nueva competencia las grandes empresas buscan obtener dichas ventajas en las siguientes dimensiones: las formas de organización empresarial ( se trata de maximizar la operación de sus actividades sobre la base de desarrollar ventajas estratégicas ), los tipos de coordinación de sus distintas fases de producción ( se busca agilizar el ciclo de circulación de capital de una manera más eficiente, con menores costos y al menor tiempo posible gracias a la conjugación de actividades con mejores ventajas ), la organización del sector al que pertenece ( se establecen ciertas formas de cooperación entre las empresas de un mismo sector, con el propósito de maximizar sus ventajas estratégicas individuales en base al establecimiento de cierta "infraestructura" para uso común ) y los patrones de política industrial de sus países ( ya que en

la medida en que ésta fomente la mejora continua de las empresas y sus actividades, y en la medida en que vaya creando mecanismos de cooperación entre las industrias, a lo largo del tiempo surgirán nuevas empresas y sectores más competitivos e innovadores ).

---

## ORIGEN Y REESTRUCTURACION DEL GRUPO VITRO COMO FABRICANTE DE VIDRIO, 1982-1987.

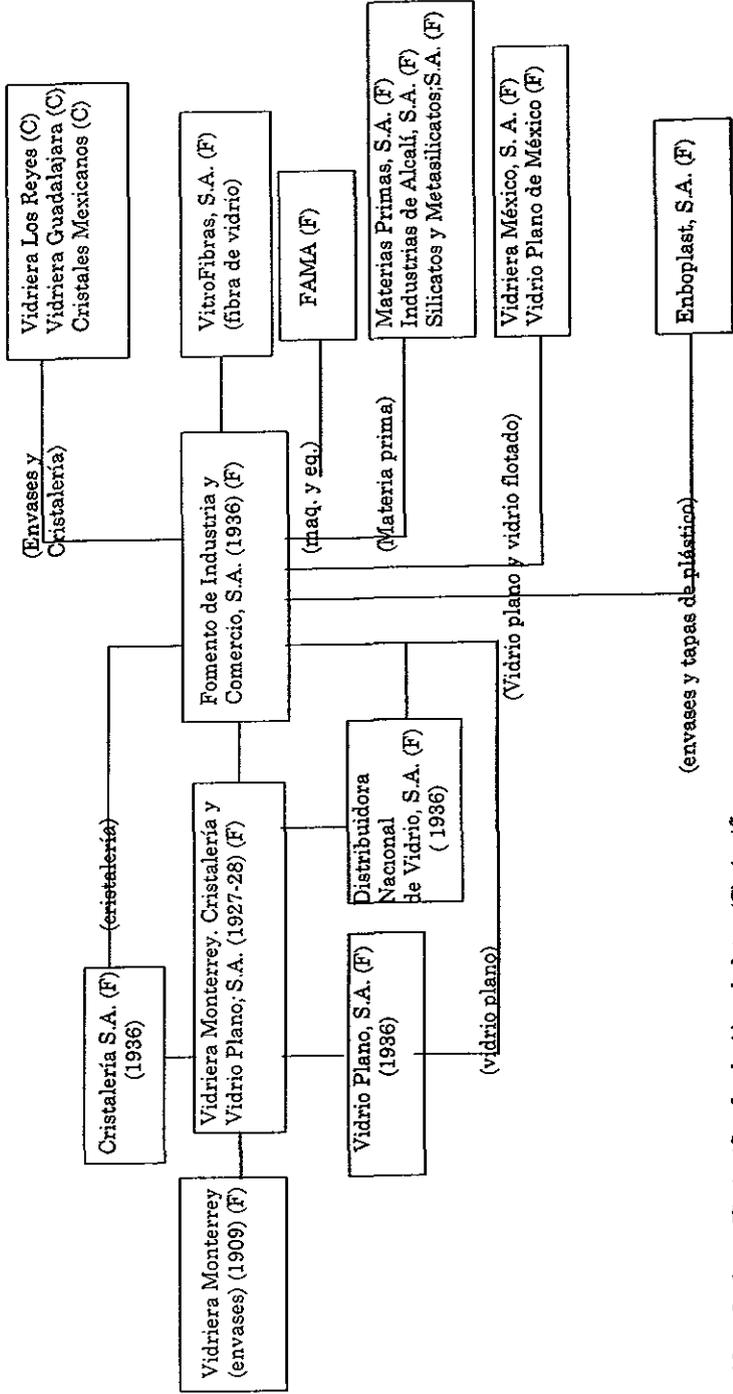
La fundación del grupo Vitro se remonta al año de 1909 con la creación de la empresa Vidriera Monterrey, la cual trataba de satisfacer la demanda de envases de vidrio que en aquel entonces requería la naciente industria cervecera de nuestro país ( Esquema 1 ). Desde un principio sus instalaciones fueron equipadas con las primeras máquinas automáticas del mundo ( de origen norteamericano e inglés ), para contrarrestar las trabas de bajos volúmenes de producción y los altos costos salariales por la alta calificación de los trabajadores. Sin embargo, Vidriera Monterrey sólo empezó a consolidar sus operaciones en la elaboración de envases a partir de 1917<sup>1</sup>.

No es sino hasta la década de los veinte cuando la empresa adquiere un mayor grado de expansión productiva y de concentración de capital en la producción de vidrio. En primer lugar, inició un fuerte proceso de capitalización al colocar en cuentas bancarias especiales, una vez que la estabilidad económica del país empezó a mejorar, una parte de sus ganancias anuales para incrementar su capacidad instalada, modernizar las instalaciones e instalar equipo nuevo; ello permitió la creación de nuevos departamentos relacionados con la elaboración de vidrio para satisfacer su demanda. En 1927-1928 se formó el departamento de cristalería, el cual fabricaba tipo de vidrio y cristal, y en 1936 se transformó en la empresa Cristalería, S. A. Asimismo, en 1927, Vidriera Monterrey firmó un acuerdo de inversión con varios industriales de

---

<sup>1</sup> González del Pliego, Rodríguez Mauricio Diego, Evolución reciente y perspectivas de la industria mexicana de envases y ampollitas de vidrio, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1995, pp. 5-10.

**ESQUEMA I**  
**ORIGEN DEL GRUPO VIDRIO, S.A. 1909-1970.**



Nota: La letra (F) significa fundación y la letra (C) significa compra.  
Fuente: Elaboración propia en base a González del Pliego, R. Mauricio, *Evolución y perspectivas de la industria mexicana de envases y ampolletas de vidrio*. Tesis de Licenciatura, Fac. Economía, UNAM, 1996, pp. 5-10.

Bélgica para la construcción y operación de una compañía de vidrio plano en Monterrey, Nuevo León, la cual en 1936 también se transformó en una nueva empresa Vidrio plano, S. A; para la distribución y venta de productos de estas empresas se creó Nacional Distribuidora en la Ciudad de México y Guadalajara en ese mismo año<sup>2</sup>.

A partir de esa fecha ( 1936 ), es cuando surge Fomento de Industria y Comercio, S.A. ( FICSA ), predecesor de Vitro y el cual constituía el principal accionista de Vidriera Monterrey S. A., Vidrio Plano S. A. y Cristalería S. A. (Esquema 1)

Posteriormente, el desarrollo de mejores condiciones económicas durante las décadas de los cuarenta, cincuenta y sesenta, y ante nuevas oportunidades de negocios en la industria del vidrio, FICSA avanzó hacia su integración vertical en ese sector industrial, al incorporar la explotación de materias primas y la construcción de maquinaria para la fabricación de sus productos vidrieros mediante un expansivo proceso de concentración de capital, como la formación de nuevas empresas y en menor grado con la adquisición de otras que ya existían<sup>3</sup> ( Esquema 1 ). De esta forma, FICSA dependió de menores insumos y bienes de capital importados para sostener su crecimiento en el mercado nacional del vidrio. En 1943, inició operaciones la empresa Fabricación de Máquinas, S. A. ( FAMA ), para abastecer de equipo y repuestos de maquinaria a sus empresas los cuales escasearon durante la Segunda Guerra Mundial. Durante 1952, con el descubrimiento de importantes yacimientos en Veracruz, inició la explotación de materiales esenciales en la elaboración de vidrio que anteriormente se importaban como arena de sílice, al establecer la empresa Materias Primas Monterrey, S. A; posteriormente el

---

<sup>2</sup> González del Pliego, Op. cit., pp. 5-7; Hoshino, Taeko, "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis" en Ricardo Pozas y Matilde Luna ( coordinadores ), Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo, Edit. Grijalbo, México, 1989, pp. 362-363.

<sup>3</sup> Hoshino, Taeko, Op. cit., p. 363.

hallazgo de grandes depósitos de sal en Villa de García, Nuevo León, permitieron la creación de la empresa Industrias de Alcalí, S. A. ( 1960 ) para producir carbonato de sodio, otro material indispensable en la elaboración de vidrio.

En 1956 fundó Vidrio Plano de México, S. A. con la cual inició la producción de cristal automotriz, vidrio pulido y vidrio flotado<sup>4</sup>. En 1957, FICSA y la empresa norteamericana Owens Corning Fiber Glass fundaron conjuntamente a la empresa Vitro Fibras, S. A., fabricante y comercializador de fibra de vidrio para el mercado acústico, de aislamiento, textiles y de reforzamiento. En 1964, FICSA y la empresa norteamericana Philadelphia Quartz Corp. ( PQ Corporation ), formaron una sociedad para formar la empresa Silicatos de sodio y Metasilicatos, S. A. para la elaboración de silicatos de sodio y metasilicatos; en ese mismo año se establece la empresa Industria del Plástico y Representaciones, S. A. para producir tapas y envases de plástico. Finalmente, FICSA estableció una alianza estratégica con productores de Centroamérica y el Caribe para la creación de la empresa Comegua, S. A. con el propósito de abastecer de envases de vidrio al mercado centroamericano<sup>5</sup>.

La adquisición de empresas por parte de FICSA aceleró su expansión en en el mercado interno y en los sectores de vidrio donde había iniciado sus operaciones en los años veinte, lo cual se convirtió en un elemento complementario en la integración vertical de sus actividades. En 1944 adquiere Vidriera Los Reyes, S. A. en el Estado de México y en 1951 adquiere Vidriera Guadalajara, S. A. en el estado de Jalisco, ambas productoras de envases de vidrio. En 1957 adquiere Cristales Mexicanos, S. A. productor de vajillas y productos de vidrio para el hogar<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> González del Pliego, Op. cit., p. 8.

<sup>5</sup> Ibidem, pp. 8-9.

<sup>6</sup> Idem, pp. 9-10.

El resultado principal de la acelerada expansión de FICSA en esos años fue la obtención de una posición dominante a nivel nacional, pues a finales de la década de los sesenta cubría el 81% del mercado nacional al contar con empresas que operaban en la fabricación y distribución de envases de vidrio, cristal cortado y vidrio plano y flotado<sup>7</sup>. Dicha posición se alcanzó por medio de la reducción de costos vía la integración vertical y la diversificación de su producción de vidrio, dado lo atractivo que representaba el abastecimiento de un mercado interno en expansión y altamente protegido. Sin embargo, su consolidación monopólica en la industria del vidrio del país no alcanzaría su total plenitud sino hasta la década de los setenta cuando se despliega con mayor fuerza sus procesos de centralización de capital, confiriéndole a la empresa la capacidad para afirmarse como el principal productor de la industria del vidrio como se verá a continuación.

## 2.1. CONSOLIDACION DEL GRUPO VITRO COMO PRINCIPAL PRODUCTOR DE VIDRIO EN MÉXICO, 1974-1982

*- La economía mexicana y los grupos de capital financiero en México, 1970-1982.*

El desenvolvimiento de FICSA y otras grandes empresas de distintas actividades industriales, comerciales y de servicios en la década de los setenta, estuvo influenciado por la evolución macroeconómica de nuestro país. A grandes rasgos, dicha evolución se expresó en la disminución de la dinámica productiva de la economía acompañada de una acelerada y creciente inflación. A lo anterior, se agregaban la acentuación de los desequilibrios financieros

---

<sup>7</sup> Contreras, Méndez Enrique Arturo, *El Grupo Industrial Monterrey*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1976, p. 82.

tales como el déficit del sector público y el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, así como un mayor peso del endeudamiento externo<sup>8</sup>.

Lo anterior fue una característica permanente durante toda la década y cuya permanencia obedecía a factores estructurales los cuales expresaban el agotamiento del modelo de acumulación implementado en México desde finales de los años treinta conocido como el modelo de "sustitución de importaciones". Sin embargo, su debilidad se aceleró a lo largo de la década por la conjugación de diversos elementos adicionales que se encontraban presentes. Durante el subperíodo 1970-1976 se presentaron los siguientes:

1) El sector industrial, que era ya entonces el sector más dinámico de la economía, comenzó a operar con mayor ineficiencia debido a la disminución de la inversión privada en maquinaria y equipo y la existencia de capacidad instalada ociosa, lo que se tradujo en una productividad del trabajo más lenta pues durante los años 1970-1975 ésta creció a una tasa media anual de 3.9% mientras que en los años 1965-1970 fue de 4.3%<sup>9</sup>; a ello se suma el elevado nivel del salario industrial impulsado por una política salarial que lo favorecía aumentando los costos de producción en la industria e incidiendo como otro elemento inflacionario al interior del sector. En estas circunstancias, la economía presentó una tasa media de crecimiento anual de 5% y la inflación aumentó en 14.2%<sup>10</sup>.

2) El Estado era incapaz de realizar una reforma fiscal profunda y de modificar el precio de sus bienes y servicios para incrementar sus ingresos y mantener los niveles de gasto, el cual entre 1971-1976 representó en promedio

---

<sup>8</sup> Guillén, Romo Héctor, Orígenes de la crisis en México 1940-1982, Ediciones Era, Col. Problemas de México, México, 1988, pp. 47; Huerta, González Arturo, La economía mexicana más allá del milagro, Instituto de Investigaciones Económicas-Ediciones de Cultura Popular, México, 1987, pp. 41-60.

<sup>9</sup> Valenzuela, Feijó José, El capitalismo mexicano en los ochenta, Ediciones Era, Col. Problemas de México, México, 1988, p. 105.

<sup>10</sup> Guillén, Romo Héctor, Op. cit., p. 46.

el 5.6% del PIB, por ello recurrió en mayor medida al endeudamiento externo e interno, donde éste último representó en promedio el 59% del financiamiento total del sector público y el primero representó el 16.2% del PIB <sup>11</sup>.

3) La demanda de muchos bienes y servicios de exportación se redujo drásticamente ( como sería el caso del turismo extranjero ) y la incapacidad de las fuentes tradicionales de exportación para aumentar a niveles comparables a los de las importaciones ( como fue el caso del sector agrícola por su incapacidad estructural para crecer a la misma tasa de la economía ), por lo que el déficit en la balanza comercial en 1976 ascendió a -3068.6 millones de dólares. Este ambiente negativo propició que los principales agentes económicos buscaran otros espacios y circuitos del capital con mejor rentabilidad dando como resultado la fuga de capitales y sobre todo la especulación cambiaria<sup>12</sup>.

Es en este contexto y ante un grave deterioro de las reservas internacionales del país que en agosto de 1976, se decidió devaluar el peso con la finalidad de corregir los desequilibrios externos y financieros. De esta forma se abandonó el tipo de cambio fijo y se adoptó un sistema de flotación controlada. Inmediatamente después de la devaluación, el gobierno estableció un programa de "reordenación económica" auspiciado por el Fondo Monetario Internacional ( FMI ) y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, para disminuir los desequilibrios de la economía así como acceder al crédito externo para reactivar el crecimiento económico. Este programa consistió a grandes rasgos en la reducción del déficit del sector público mediante alzas en las tarifas del sector y un aumento de los impuestos; se limitó el endeudamiento externo; se redujeron las restricciones cuantitativas a las importaciones mediante una sustitución de los permisos de importación por aranceles y se

---

<sup>11</sup> Ibidem, pp. 47-48.

<sup>12</sup> Idem, pp. 50-51.

estableció mayor control salarial y de precios de algunos productos básicos para contribuir a la disminución de la inflación<sup>13</sup>.

Pero la ejecución de este programa no se llevó a cabo al convertirse México en esos años en uno de los primeros productores mundiales de petróleo, al conocerse la existencia de nuevos y vastos yacimientos petrolíferos en el sudeste del país ( y en su plataforma continental ). Por otro lado, la multiplicación de los precios internacionales del petróleo entre 1973-1974 y 1979-1980, motivó a México a tratar de explotar este recurso para poder participar de las grandes ganancias de la renta petrolera, abandonando el programa de austeridad y sustituyéndolo por una estrategia encaminada a crear una nueva fuerza de empuje y arrastre para los sectores de la economía en base a la exportación de petróleo bajo un ambiente proteccionista<sup>14</sup>.

Si bien la economía retomó la senda del crecimiento en un período corto al crecer el PIB a una tasa promedio de 6.1% durante 1977-1979, ( lo que se conoció como el “boom petrolero” ), los desequilibrios macroeconómicos y financieros mencionados anteriormente persistieron, e incluso se acentuaron a finales de la década. Por lo tanto, durante el período 1977-1981 estos se agravaron por:

1) Al existir una serie de estrangulamientos productivos ocasionados por un exceso de capital y por un lento crecimiento de la productividad del trabajo, la cual creció a una tasa media anual de 2.5% durante 1977-1982<sup>15</sup>, el crecimiento de la producción industrial dependió fuertemente de la afluencia de “petrodólares” y empréstitos externos, los cuales sobrepasaban las necesidades de capitalización de la economía. A partir de 1980, ello ocasionó un lento

---

<sup>13</sup> Ibidem, pp. 51-53; Rivera, Ríos Miguel Angel, Crisis y reorganización del capitalismo mexicano 1960-1985, Ediciones Era, Col. Problemas de México, México, 1990, pp. 82.

<sup>14</sup> Rivera, Ríos Miguel A., Op. cit., p. 85.

<sup>15</sup> Valenzuela, Feijóo José, Op. cit., p. 105.

crecimiento del PIB y un avivamiento de la inflación ( 19% en promedio durante el período )<sup>16</sup>.

2) El déficit público se incrementó nuevamente al representar el 6.4% del PIB durante 1977-1980 por las cuantiosas inversiones públicas en infraestructura para favorecer la producción petrolera como eje de arrastre y al mantener altos niveles de gasto y de subsidios, el Estado recurrió con mayor frecuencia a empréstitos internacionales, los cuales alcanzaron niveles exorbitantes en 1981 al acumular a 71 mil millones de dólares<sup>17</sup>.

3) Si bien los mayores volúmenes de producción de petróleo fueron una importante fuente de ingresos en dólares por concepto de exportaciones (representaron el 61% de las exportaciones totales en 1981), daban lugar a una sobrevaluación del peso frente al dólar lo que aceleró aún más la entrada de importaciones y agravó el desequilibrio externo al presentar un déficit en la balanza comercial de -6596.6 millones de dólares y ejerció una gran presión sobre la moneda para devaluarla y mitigar tales desequilibrios en la balanza comercial<sup>18</sup>. Por lo tanto, la fuga de capitales y nuevamente la especulación cambiaria se intensificaron como resguardos de valor, contribuyendo aún más a disminuir las reservas internacionales del país y presionando con mayor fuerza la paridad cambiaria peso-dólar.

Los desequilibrios ya mencionados se profundizaron una vez que se modificaron los elementos que mantenían el crecimiento "artificial" de la economía: el aumento de las tasas de interés internacionales, la contracción del crédito bancario internacional y la disminución de los precios internacionales del petróleo en 1981. Ello dió como resultado el estallido de una de las más

---

<sup>16</sup> Guillén, Romo Héctor, Op. cit., p. 56.

<sup>17</sup> Ibidem, p. 56.

<sup>18</sup> Idem, p. 56.

graves crisis económicas que ha enfrentado México y a su vez marcó definitivamente el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones.

La permanencia de estas condiciones económicas adversas, principalmente a partir de 1976 con la devaluación del peso, afectó profundamente la dinámica productiva de muchos grupos de capital financiero ( privados y estatales ) lo cual ocasionó grandes problemas para mantener la estabilidad de sus ritmos de crecimiento y en sus niveles de rentabilidad. Por ello, los grupos requirieron y demandaron hasta 1982 una gran cantidad de recursos para poder mantener sus niveles de producción y atenuar los efectos negativos que creaba la inestabilidad económica; éstos provinieron principalmente de los bancos privados internacionales a través de créditos externos, los cuales se convirtieron en una de sus principales fuentes de recursos y garantizaron la posibilidad de que pudieran desplegar agresivas políticas de inversión<sup>19</sup>.

Sin embargo, al predominar un ambiente de estancamiento económico para la mayoría de los grupos pero con entradas abundantes de capital ( vía empréstitos internacionales e ingresos por exportación de petróleo a partir de 1978-1979 ), la mayoría de ellos optó por la integración y diversificación de sus actividades productivas dentro de un marco altamente subsidiado y protegido por parte del Estado. Asimismo y de manera simultánea, también emprendieron una estrategia de conservación del capital mediante su retiro de la esfera de la producción para destinarlo a la compra de dólares o inversiones en esa moneda en el exterior, los cuales representaban una reserva de valor y un negocio muy superior, dadas las condiciones económicas en los últimos años de la década de los setenta<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México (1974-1995), Ediciones El Caballito, México, 1996, primera impresión, pp. 44-52.

<sup>20</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 44-45.

El desdoblamiento de dichos procesos en muchos grupos, sobre todo de capital privado, fue muy importante porque permitió, por un lado, consolidar sus capacidades oligopólicas en sus respectivos mercados mediante agresivos procesos de centralización de capital, los cuales comenzaron a ser mucho más notorios en los años del auge petrolero, aunque éste no dinamizó de igual forma al conjunto de las ramas y empresas de la economía<sup>21</sup>. Por otro lado, los grupos llevaron a cabo una política de inversión expansiva pero dejaron de invertir capital propio en sus empresas, el cual fue sustituido principalmente por la contratación de deuda para mantenerlas operando ( pues éste fue destinado a valorizarse en la esfera especulativa y cambiaria )<sup>22</sup>.

En ese sentido y a medida que las circunstancias económicas que tendían a favorecer a la especulación y la fuga de capitales como importantes espacios de valorización de capital a finales de los setenta, los grupos de capital financiero acentuaron la implementación de dicha estrategia para proteger sus capitales y también lograron mantener sus procesos de producción sin perturbaciones graves aprovechando el crédito externo.

Sin embargo, la capacidad de los grupos para aprovechar el ambiente especulativo y alcanzar altos niveles de endeudamiento externo llegó a su fin cuando la conjunción del elevamiento de las tasas de interés, la caída de los precios internacionales del petróleo y la contracción del crédito bancario internacional, situarían a la mayoría de los grupos de capital financiero en la insolvencia financiera en 1982 como se verá en el apartado 2.2.

---

<sup>21</sup> Ibidem, pp. 49; 167-177.

<sup>22</sup> Idem, pp. 67-95.

- Integración y diversificación de los grupos de capital financiero durante 1974-1982. La consolidación monopólica de FICSA ( Vitro ) en la industria del vidrio 1976-1982.

Durante la década de los setenta, la consolidación de las capacidades oligopólicas de los grupos se dio de varias formas. Una forma de ampliación de sus capacidades de producción en las unidades productivas que ya existían dentro del grupo. Otra fue la diversificación de la producción que se llevó a cabo por la adquisición de empresas o por la formación de nuevas unidades productivas. La mayoría de los grupos tomó ambas formas para expandirse<sup>23</sup>. Esto se explica por la existencia de diversos elementos que alentaban el desarrollo de ambos. En primer lugar, el "agotamiento" del mercado interno condujo a muchos de ellos a buscar la diversificación hacia actividades más lucrativas y enfrentar la reducción de sus niveles de rentabilidad. En segundo lugar, con la consolidación de sus posiciones dominantes obtuvieron grandes ventajas estratégicas, como un control más efectivo sobre la circulación de las mercancías que conforman una parte de sus insumos, el destino de sus productos acabados y el abastecimiento de sus materias primas y de los bienes de capital, así como una absorción de la competencia<sup>24</sup>.

Lo anterior obligó a una reorganización de todas las empresas en las cuales se constituían los grupos y requirió de un control más estricto sobre la organización que se volvió más compleja por lo que se procedió a la separación de la función productiva y administrativa de cada grupo pero en conjunto se encontraban concentrados en los denominados "holdings"<sup>25</sup>. En este proceso de conformación de los grupos se crearon o se adquirieron empresas que operaban

---

<sup>23</sup> Hoshino, Taeko, Op. cit., p. 361.

<sup>24</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., p. 168.

<sup>25</sup> Hoshino, Taeko, Op. cit., p. 360.

en diferentes ramas o en distintos lugares, dando lugar a una redistribución del capital en su conjunto pero que no representaba nueva inversión<sup>26</sup>.

El estímulo gubernamental fue otro motivo importante dentro de este proceso activo de conformación de los grupos. Al buscar incentivar la inversión privada nacional y ejercer un mayor control sobre la inversión extranjera, el Estado alentó aún más la formación de holdings de las más diversas características quienes tuvieron un auge sin precedente. En junio de 1973 el gobierno federal emitió un decreto conocido como "Decreto de la Sociedad de Fomento Industrial" en donde se otorgaba un trato preferencial en cuanto a impuestos, a las empresas tenedoras de acciones; para otorgar dicho trato se debía contar con los siguientes requisitos<sup>27</sup>:

- 1) mexicanización de sociedades con mayoría de inversión extranjera;
- 2) creación de nuevos empleos;
- 3) creación de nuevas empresas industriales y de turismo;
- 4) desarrollo de tecnología nacional;
- 5) aumento de las exportaciones;
- 6) sustitución de importaciones;
- 7) inversiones en zonas de menor desarrollo económico;
- 8) industrialización de recursos naturales;
- 9) ampliación de empresas industriales y de turismo.

Asimismo, al fomentar formas alternativas al financiamiento bancario interno para las empresas en el largo plazo, el gobierno alentó a partir de 1976 el desarrollo del mercado de valores al promover el registro previo de todas las emisiones accionarias de las empresas en la Bolsa de Valores y al diversificar los instrumentos gubernamentales del mercado de dinero como los petrobonos y

---

<sup>26</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit. p. 167.

<sup>27</sup> Hoshino, Taeko, Op. cit., p. 360.

los CETES. Pero éste tuvo una importancia muy marginal como fuente de financiamiento para los grupos, por lo que el mercado accionario nacional le sirvió a un grupo muy reducido de empresas sobre todo en las coyunturas de alza del precio de sus acciones como en los años 1977-1979. Además, propició que los consorcios bancarios crearan sus propios agentes individuales para mantener el control de las negociaciones accionarias lo que dio lugar a un alto grado de concentración de acciones y su movimiento en las casas de bolsa de los bancos<sup>28</sup>.

Evidentemente, el acceso a créditos externos en el mercado financiero internacional de largo plazo jugó el papel principal en la expansión de los grupos bajo el contexto de retiros y fuga de capital de la esfera productiva, ya que la abundancia de capitales en el mercado internacional permitía a los grupos y al Estado endeudarse en moneda extranjera, principalmente en dólares y desplegar sus capacidades productivas y centralizadoras ante un ambiente de insuficiencia del crédito interno para efectuar dicho proceso<sup>29</sup>. Esta plétora de capital en los mercados financieros internacionales obedeció en un primer momento a la caída del beneficio industrial de Estados Unidos a mediados de los años sesenta, el cual proporcionó grandes recursos a la banca internacional y posteriormente a principios de la década de los setenta, se sumaría al mercado financiero internacional, los excedentes provenientes de los países de la OPEP, como resultado del alza precios de petróleo, lo que aumentó los fondos monetarios en disposición a nivel mundial<sup>30</sup>.

De acuerdo a una muestra, aquellos grupos que se encontraban involucrados en la industria manufacturera fueron los que en su mayoría concentraron buena parte de los créditos externos otorgados a nuestro país ya

---

<sup>28</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op.cit. pp. 63-66.

<sup>29</sup> Ibidem, pp. 167-177.

<sup>30</sup> Estévez, Jaime y Green, Rosario, "El resurgimiento del capital financiero en los setentas: contribución a su análisis", en revista Economía de América Latina, No. 4, marzo de 1980, pp. 59-69.

que en 1974 recibieron el 85.7% del total de los créditos externos recibidos, participación que aumentó en 1982 a 87.6%<sup>31</sup>.

Al efectuarse la expansión de los grupos bajo un entorno proteccionista y subsidiado por parte del Estado, su consolidación se logró sin la implementación de una modernización productiva y tecnológica a fondo, lo que redujo las posibilidades de aumentar la productividad del trabajo sobre mejores bases técnicas. Asimismo, ello coincidió con la entrada abundante de divisas por exportación de petróleo y un tipo de cambio peso/dólar sobrevaluado que fomentaron la especulación y fuga de capitales, colocando en desventaja a toda inversión de tipo productivo; ello dio como resultado un *proceso centralizador atenuado* frente a los niveles extraordinarios de rentabilidad que ofrecían las opciones de inversión en la esfera circulatoria<sup>32</sup>.

Es en este entorno que se acelera extraordinariamente el desarrollo del grupo FICSA como productor de vidrio y cristal. El proceso de integración y de centralización de este grupo comenzó rápidamente a acentuarse en la segunda mitad de los años setenta ( 1976 ). Esta expansión centralizadora avanzó hacia la producción que se encuentra vinculada con los productos de vidrio ya acabados, por lo que se aceleró la formación vertical del grupo en materia de vidrio; asimismo buscó la diversificación de sus ganancias al adquirir el control de importantes empresas bancarias y financieras para conformar grupo Banpaís<sup>33</sup>. Evidentemente, los recursos con los que lograron esta centralización tan acelerada se debió a los créditos bancarios internacionales, los cuales en 1979 participaban en el total de sus pasivos bancarios con el 67%<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Morera, Camacho Carlos, Los grupos de capital financiero en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social, Tesis doctoral, División de estudios de Posgrado Facultad de Economía, UNAM, 1997, p. 87.

<sup>32</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., p. 165.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 168.

<sup>34</sup> *Idem*, p. 75.

Este proceso de centralización del grupo Vitro tenía como finalidad la absorción de la competencia de pequeña y mediana escala que todavía existía y garantizar su control sobre las materias primas necesarias para la producción de vidrio en forma absoluta. Por ello, durante el período 1972-1982, el grupo Vitro adquiere alrededor de 17 empresas a nivel nacional destacando las de Cristales Inastillables de México que pertenecía a la empresa británica Pilkington Brothers PLC, que permitió ampliar su producción de vidrio automotriz y la de Envases de Borosilicato, empresa que formaba parte del consorcio norteamericano Owens-Illinois que permitió ampliar su producción de ampollitas, material farmacéutico y de laboratorio ( cuadro 1 ).

Paralelamente a la adquisición de empresas, la aceleración de este proceso de centralización del grupo Vitro estaba en buena parte ligado a la existencia de una demanda interna en ascenso, gracias al aumento de la inversión pública en construcción e infraestructura durante el "boom petrolero" que demandó grandes volúmenes de vidrio. De igual manera, aquellas ramas industriales con fuertes vínculos con la industria petrolera también presentaban una demanda que había que satisfacer, como es el caso de la rama automotriz y de productos farmacéuticos ( incluyendo algunas industrias en los mercados extranjeros ). Esto impulsó al grupo a efectuar inversiones muy importantes que se orientaron a la creación de nuevas empresas más que ampliar su capacidad de producción, para satisfacer dicha demanda ( cuadro 2 ).

Asimismo dichas inversiones tenían la finalidad de disminuir los costos de distribución, sobre todo los costos de transporte y lograr una mejor distribución y comercialización de sus productos, buscando estar más cerca de sus mercados. Del conjunto de inversiones en la fundación de empresas resalta la de Vitro Flex que se estableció conjuntamente con Ford Motor Company para abastecer a las plantas de Estados Unidos y a las ubicadas en el norte del país, de parabrisas y vidrio automotriz. También destacan las efectuadas en sus

**CUADRO 1.**  
**Empresas adquiridas**  
**Grupo Vitro, S. A.**  
**( 1972-1980 )**

Empresas Adquiridas	Año de adquisición.
Arcillas Trituradas	1978
Ampolletas S.A.	1979
Envases de Borosilicatos	1979
Cristales Inextinguibles de Mex.	1972
Imex, S. A.	1979
Reentelisa	1973
Química "M"	1973
Tuboplast	1980
Vitrocrista Cubiertos	1978-1979
Shatterproof de Mexico	1979
<b>Extranjero</b>	
Brasividrio	Brasil 1979
Indust. Centroam. de Tapos	Costa Rica 1978
Empresas Comegua (2).	Guatemala 1979

Fuente: Elaboración propia en base a Jacobs, Eduardo, "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional", Economía Mexicana, No. 3, CIDE, 1981, pp. 42, y González del Piiego, R. Mauricio, Evolución y perspectivas de la industria mexicana de envases y ampolletas de vidrio, Tesis Licenciatura, Fac. Economía, UNAM, 1995, pp.10

**CUADRO 2.**  
**Fundación de nuevas empresas**  
**Grupo Vitro, S. A.**  
**( 1978-1982 )**

Nuevas Empresas	Año de fundación
Criso Tapos	1981
Farmo-envases.	1980
Receptapas S.A.	1978
Vidriera Querétaro.	1978
Vitro Mex	1978
Vitro Flotado	1982
Vitro Tapos	1981
Vitrocrista Toluca.	1980

Fuente: misma del cuadro 2.

subsidiarias del extranjero, sobre todo las que se encuentran ubicadas en Centro y Sudamérica, "como una estrategia de penetración en un mercado natural de transnacionalización del grupo en esos años como Guatemala y Brasil"<sup>35</sup>.

Este proceso dio como resultado un aumento extraordinario de su capacidad de producción e iniciar la elaboración de nuevos productos, logrando con ello abastecer y controlar el 100% del mercado interno de producción de vidrio. A partir de 1978 cuando FICSA obtuvo su registro para cotizar sus acciones en la Bolsa de Valores, cambió su razón social por la de Vitro, S. A. Por lo tanto, el grupo Vitro se consolida en esos años como el gran productor de vidrio en nuestro país al constituirse como empresa monopólica en esta rama industrial.

A diferencia de otros procesos de integración que relegaron la reestructuración tecnológica de sus empresas durante toda la década<sup>36</sup>, el grupo Vitro inició la introducción de tecnología moderna en algunas de sus empresas, sobre todo en las recién creadas y que elaboran nuevos productos, gracias a las coinversiones y a los acuerdos de transferencia de tecnología que suscribieron con empresas productoras de vidrio a nivel mundial con la finalidad de adquirir las técnicas y procedimientos de esas empresas transnacionales, y después adaptarlos y desarrollarlos de acuerdo a las condiciones de producción que imperaban en el país.

A partir de que la reproducción intensiva de su capital comenzó a ser el eje de la acumulación de capital del grupo, éste siempre buscó la asistencia técnica y las coinversiones con empresas vidrieras internacionales desde años anteriores a 1970. Destacan en los años cuarenta y cincuenta la coinversiones

---

<sup>35</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., p. 172.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 167.

entre FICSA y Pilkington Brothers PLC para la elaboración de vidrio plano arquitectónico y FICSA-Owens-Corning Fiber Glass para producir materiales aislantes y material reforzado de vidrio; a principios de los años sesenta sobresale la asociación con Philadelphia Quartz Company con el objetivo de crear empresas de silicatos de sodio y metasilicatos para surtir de este material a sus empresas vidrieras, en especial para la elaboración de cristal flotado, y el uso de tecnología y asistencia técnica de la empresa norteamericana Owens-Illinois, conforme a licencia en 1969 para la producción de botellas de vidrio el cual expiró en 1994<sup>37</sup>.

Con la readaptación tecnológica, el grupo Vitro podía aprovechar las ventajas que ofrecía la Ley de 1973 en materia de exención de impuestos a las empresas que desarrollen tecnología nacional y contribuyó a la formalización del desarrollo tecnológico en sus empresas de vidrio, originando la fundación de un Centro de investigación (1977) a través de un fideicomiso llamado Vitro Tec. Esto permitiría la readaptación, reconstrucción y creación de tecnología propia para sus empresas vidrieras. Sin embargo, estas acciones de carácter tecnológico no se aplicaron de manera inmediata ya que su introducción sólo se efectuaba a nivel individual de la empresa, previa solicitud de la misma, y no se hacían extensivos a todas las demás. Por ello, el grupo Vitro no inició una reestructuración completa de sus procesos productivos sobre una extraordinaria base tecnológica de punta<sup>38</sup>.

En resumen, el proceso de centralización de capital del grupo Vitro estuvo orientado hacia una integración vertical de sus actividades productivas relacionadas con la producción de vidrio sobre la base de recurrir al endeudamiento externo, gracias a las condiciones que privilegiaban esta forma de financiamiento; ello posibilitó un extraordinario aumento de la capacidad

---

<sup>37</sup> BMV, Informe Trimestral Grupo Vitro, S. A., Noviembre de 1991, p. 12.

productiva de Vitro que lo consolidó como el principal fabricante de vidrio en México. Sin embargo, al modificarse el escenario en la economía mexicana con el estallido de la crisis económica en 1982, este proceso se vio interrumpido ya que las circunstancias favorables de los préstamos internacionales y la creciente demanda por productos de vidrio surgida con el auge petrolero se alteraron drásticamente inhibiendo su proceso de centralización de capital y ocasionando fuertes problemas financieros al aumentar los intereses de sus pasivos. Ello obligaría al grupo Vitro a buscar nuevas formas de expansión, enfrentar sus necesidades financieras y generar nuevas fuentes de ingreso como se verá en el siguiente apartado.

## 2.2. REESTRUCTURACIÓN DEL GRUPO VITRO EN LA PRODUCCIÓN DE VIDRIO 1982-1987.

El estallido de la crisis económica en México en 1982 afectó profundamente al conjunto de las actividades productivas que sufrieron fuertes declives, lo que agravó más los desequilibrios estructurales y los problemas del desempleo, inflación, endeudamiento, etcétera<sup>39</sup>. Ello colocó al Estado y principalmente a los grupos de capital financiero del país en una posición defensiva para tratar de resolver sus problemas productivos ( caída de la demanda o imposibilidad de importar ) y principalmente financieros, ya que se encontraban en una situación de insolvencia ante la imposibilidad de cumplir con los pagos de los préstamos obtenidos durante el auge petrolero, agravados por la devaluación de 1982. Por ello las primeras acciones que efectuó el gobierno en 1983 tenían como finalidad rescatar y proteger a los grupos de sus

---

<sup>38</sup> "La vidriera: una industria transparente", en *Expansión*, Año XII, Vol. XII, No. 297, 1980, sección industria, pp. 108-110.

<sup>39</sup> Rivera, Ríos Miguel Angel, Op. cit., p. 97.

problemas financieros, de posibles quiebras o de probables adquisiciones por parte de la banca internacional<sup>40</sup> como se verá más adelante.

Al mismo tiempo y ante el agotamiento del modelo de "sustitución de importaciones" como patrón de acumulación, el Estado inició la implementación de un programa de reorganización y ajuste estructural para reiniciar la recuperación productiva de la economía en base a modernos procesos de reproducción del capital, a la eliminación de las distorsiones que fueron generados por la sobreexpansión del Estado en el uso y asignación de los recursos productivos a través de la reducción de las transferencias y subsidios a la producción, la venta de empresas parastatales y un mayor control del gasto público; y finalmente restablecer la rentabilidad del capital en base a una reorientación de la planta productiva hacia el mercado mundial, primordialmente vía exportaciones manufactureras, gracias al establecimiento de las condiciones que requiere este proceso: una política laboral y salarial restrictiva, apertura comercial total y un tipo de cambio subvaluado<sup>41</sup>.

La implementación de dicho ajuste tuvo un impacto desigual en la industria porque aumentó la participación y el peso de unas ramas sobre otras en la producción y poseía una fuerte orientación promonopólica. Además, la profundidad de la crisis económica se reflejó en la enorme caída de la producción, la cual creció a una tasa promedio anual durante 1982-1987 de 0.1%, la disminución de la inversión, sobre todo la pública que tuvo un decrecimiento anual promedio del -10.7% frente a la privada que tuvo un crecimiento de 0.5%, y el despido masivo de trabajadores de las empresas que aumentaron los niveles de desempleo; a esto debe agregarse los altísimos niveles de inflación que se alcanzó en estos años de ajuste que si bien se logró

---

<sup>40</sup> Basave, Kunhardt Jorge, "El capital financiero nacional e internacional: sustento del modelo neoliberal mexicano" en Problemas del desarrollo, IIEc-UNAM, Vol. 26, No. 102, Julio-Septiembre 1995, p. 61.

reducirla de niveles de 98.2% en 1982 a 59.2% en 1984, comienza a elevarse hasta alcanzar en 1987 un 159.2%<sup>42</sup>. Asimismo el alza de las tasas de interés nacionales así como el establecimiento de un mercado paralelo de dinero y capitales al de la banca nacionalizada, dio lugar a un explosivo auge de inversiones financieras, principalmente en instrumentos del gobierno de corto plazo como los Certificados de la Tesorería ( CETES ) que prácticamente favoreció el desarrollo de una economía financiera en donde los grandes beneficiarios fueron las casas de bolsa, en detrimento de las inversiones productivas y la inversión pública en infraestructura y en materia de asistencia social<sup>43</sup>.

Dentro de este contexto por revertir los efectos negativos de la crisis y lograr la introducción del ajuste estructural, los grupos de capital financiero se ubicaron como el eje dinamizador del nuevo modelo de la economía y su reestructuración económica estuvo enfocada en estos años principalmente a solucionar sus problemas financieros, agravados con la devaluación de 1982. Las prácticas orientadas a enfrentar los problemas del endeudamiento externo son las que adquirieron mayor relevancia en el corto plazo por ser el elemento principal que incide negativamente sobre la reorganización de sus actividades productivas y comerciales; dentro de diversas medidas implementadas dos serían las que mayor grado de influencia ejercieron en la recomposición de los activos líquidos y de sus pasivos externos de los grupos de capital financiero<sup>44</sup>:

1) La implementación en abril de 1983, del Fideicomiso para la Cobertura de los Riesgos Cambiarios ( FICORCA ) con el objetivo de proteger a

---

<sup>41</sup> Alvarez, Alejandro y Gabriel Mendoza, "México 1988: un capitalismo depredador en crisis" en Cuadernos Políticos, No. 53, Enero-Abril 1988, pp. 34-46; Rivera, Ríos Miguel A., El nuevo capitalismo mexicano, Ediciones Era, Colección Problemas de México, México, 1992, pp. 97; 139-147.

<sup>42</sup> Guillén, Romo Héctor, El sexenio del crecimiento cero, Ediciones Era, Colección Problemas de México, México, 1990, pp. 78-79.

<sup>43</sup> *Ibidem*, pp. 89-93.

<sup>44</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México ( 1974-1995 ), Ediciones El Caballito, México, 1996, pp. 101-106.

las empresas endeudadas en dólares de futuras devaluaciones y proporcionando un aval público ante los bancos internacionales. A grandes rasgos este programa permitía a los grupos contratar préstamos en pesos, con los cuales se adquirirían dólares al tipo de cambio vigente; éstos eran depositados en FICORCA que efectuaba el pago a los acreedores extranjeros. De esta manera el gobierno absorbió la deuda de los grupos y significó un importante subsidio a los grupos sobreendeudados al lograr cubrir el 80% de sus pasivos en dólares.

2) La venta al sector privado de las entidades financieras no bancarias que estaban integradas a los bancos expropiados y constituían lo que era la "banca múltiple": afianzadoras, aseguradoras, arrendadoras, sociedades de inversión y casas de bolsa; su adquisición se hizo gracias al establecimiento de nuevas alianzas entre capitales de diversos orígenes representando las más importantes las efectuadas en torno a la compra de las casas de bolsa las cuales se convirtieron en un eje de acumulación y concentración de capital extraordinario durante estos años.

A pesar del despido de trabajadores, la depreciación acelerada de sus activos fijos, el cierre de plantas, la restricción de los salarios y los mecanismos de liberalización de precios que ayudaron a generar una rápida recuperación de los niveles de rentabilidad de las empresas<sup>45</sup>, a partir de 1984 una buena parte de estos y otros recursos fueron destinados a valorizarse en el mercado de valores, principalmente el mercado de dinero para financiar los requerimientos de dinero por parte del Estado a través de colocaciones multimillonarias en CETES, lo cuales pagaban rendimientos extraordinarios<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Rivera, Ríos Miguel Angel, Op. cit., pp. 112.

<sup>46</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 102-106.

Al ampliarse y mejorarse para los grupos los plazos y términos de pago por deuda externa, al asumir el Estado los costos del FICORCA y al establecer las operaciones en el mercado abierto como instrumento de financiamiento del gasto público, el Estado vendió a las casas de bolsa, a precios descontados, grandes cantidades de valor gubernamental principalmente CETES- de alta liquidez y rentabilidad, impactando con mayor fuerza especulativa al mercado de dinero. Al establecerse la nueva división de funciones financieras entre el sector público y el sector privado a través de la venta de estas entidades no financieras, principalmente las casas de bolsa, le fue cedido a éste último el mercado de valores, el cual representaba un "espacio importante de valorización de capital mediante inversiones financieras con enormes márgenes de rentabilidad para las empresas las cuales superaban considerablemente a los rendimientos empresariales"<sup>47</sup>.

De esta manera los grupos de capital financiero invirtieron grandes cantidades de sus recursos en dicho mercado y proporcionó a éstos ganancias financieras extraordinarias que coadyuvaron a solucionar sus problemas de deuda y pudieron realizar pagos anticipados de sus pasivos externos. Evidentemente los grupos fueron los principales tenedores de la deuda pública interna y obteniendo grandes ganancias por ello pero sacrificaron sus inversiones productivas al mínimo retrasando su modernización tecnológica y productiva<sup>48</sup>.

De igual manera, esta recomposición de ingresos permitió que los grupos de capital financiero reiniciaran un nuevo ciclo de centralización de capital en dos direcciones: a) con fines de integración y en algunos casos de internacionalización de los grupos, como resultado de la competencia existente entre capitales privados y b) la compra de empresas del Estado que en esos

---

<sup>47</sup> Ibidem, pp. 102.

<sup>48</sup> Idem, pp. 102.

momentos inició un proceso de privatizaciones como parte del programa de adelgazamiento del mismo que asumió el gobierno.

Asimismo, al momento que buscan obtener su saneamiento financiero, los grupos también deben enfrentarse ante un mercado interno deprimido con inflación creciente y a partir de 1986 la amenaza de una acelerada apertura comercial. En respuesta algunos de ellos tienden a dar cierta importancia a las exportaciones ( apoyándose en los bajos costos salariales y un tipo de cambio subvaluado ), único medio para vincularse con redes internacionales de comercio y a diversificar los productos y los precios en la producción hacia el mercado interno<sup>49</sup>. La política económica orientada a apoyar a las empresas exportadoras a través de la implementación de diversos programas de apoyo como PROFIEX (Programa de Fomento Integral de las Exportaciones el cual devolvía impuestos de importación a empresas exportadoras), ALTEX (Empresas Altamente Exportadoras donde obtenían un trato favorable aquellas empresas que hubieran obtenido un saldo favorable en su balanza comercial derivado de las exportaciones) entre otros se convirtieron en un factor adicional para orientar su producción al exterior y allegarse de divisas.

Dentro de este contexto económico descrito, la respuesta del grupo Vitro se ubica dentro de estas tendencias generales de los grupos de capital financiero del país, pero la caída del mercado interno y el riesgo de perder los mercados externos que surgieron durante el auge petrolero por el aumento de la competencia internacional con la entrada de otros países productores de bajos costos como Corea, India, Brasil y China a partir de 1984, ejercieron presión para que el grupo Vitro iniciara una readecuación económica. Ello exigió al grupo Vitro adoptar una estrategia reestructuradora que involucra tres importantes aspectos para readecuarse en el menor tiempo posible a

mejores pautas organizativas, financieras y tecnológicas: el restablecimiento de su solvencia financiera, el comercio exterior y la readecuación tecnológica.

La salud financiera del grupo Vitro se recuperó mediante los mismos mecanismos del resto de los grupos: a través de contrataciones de FICORCA y la inversión financiera en el mercado de valores. Las cantidades que refinanció con FICORCA no fueron reportadas pero se estima que poseía una deuda semejante a la de VISA. El grupo VISA reportó 153, 700 millones de pesos, por lo que se puede asegurar que Vitro contó con contrataciones similares a las de VISA, garantizando así una extraordinaria liberalización de recursos que a partir de 1984 fueron invertidos en el mercado de valores<sup>50</sup>.

Al volcarse a invertir sus recursos en el mercado de dinero, las ganancias financieras tendieron a recuperar el estado de deterioro que enfrentaba el grupo Vitro aún cuando en algunos años redujeron ligeramente su participación (cuadro 3). La relación inversiones financieras/activo total fue en 1984 de 9.87% y en 1987 fue de 10.78%, por su parte la relación inversiones financieras/activo circulante fue en 1984 de 38.04% y en 1987 disminuyó a 36.87%; a pesar de esto último, ambos indicadores muestran que prácticamente la recomposición de los activos líquidos del grupo Vitro se debía principalmente a las inversiones de carácter financiero de corto plazo.

Evidentemente, su éxito en el mercado de valores se sustentó mediante la compra de Operadora de Bolsa, S. A. a través del establecimiento de una alianza con otros grupos de capital financiero como Celanese Mexicana, Condumex, DESC, entre otros, para su adquisición; esto representó una "toma de posición" para afrontar las nuevas condiciones que presentaba el país, así

---

<sup>49</sup> Alvarez, Alejandro, "Crisis y reestructuración del capital financiero en México 1982-1988", Ponencia a la conferencia El capital financiero en el mecanismo de acción de las leyes del capitalismo contemporáneo, Universidad de Humboldt, Berlín, República Democrática Alemana, 24-27 mayo 1988, p. 9.

<sup>50</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 106-108.

**CUADRO 3.**  
**Inversiones financieras de corto plazo**  
**Grupo Vitro, S. A. 1984-1987**  
 ( Miles de pesos corrientes )

Años	Monto	Porcentaje Act. Cta.	Porcentaje Act. Total
1984	39122	38.04	9.87
1985	69353	34.64	9.57
1986	130717	28.94	8.73
1987	416271	36.37	10.78

Fuente: Basave, Jorge, Los grupos de capital financiero  
 en México, 1974-1995, Edic. El Caballito, México, 1996, pp.114-115.

como la base para poder reiniciar su proceso de centralización de capital<sup>51</sup>. Por tanto, el saneamiento financiero del grupo Vitro no siguió una estrategia distinta a las mencionadas anteriormente.

De manera simultánea y frente el estallido de la crisis, la reacción del grupo Vitro fue tratar de colocar la mayor parte posible de sus excedentes en el mercado mundial, principalmente en el mercado estadounidense, ya que la caída de la demanda del mercado interno coincidió con una mayor demanda de importaciones de vidrio debido a un lento crecimiento de su producción interna ( cuadro 4 ).

Las cantidades exportadas por el grupo Vitro durante esos primeros años fueron muy importantes, ya que le permitió contar con un importante contrapeso y una opción importante de ingresos que permitirían reiniciar su recuperación productiva. Las exportaciones en las ventas totales del grupo Vitro pasaron del 8.3% en 1982 a 12.6% al año siguiente y en 1986 participaban con el 16.8% ( cuadro 5 ). Por su parte en 1982 la relación exportaciones/activo circulante del grupo Vitro eran de alrededor de 6.4% y para 1988 esta ascendió a 29.6%. Respecto a las relaciones exportaciones/activo total y exportaciones/utilidad neta si bien no son muy altas si tiende a aumentar durante estos años alcanzando en 1988 su más alto nivel 8.4% y 11.1% respectivamente ( cuadro 6 ).

Lo anterior favoreció al grupo Vitro ya que significaba una salida de sus excedentes y una ampliación de sus mercados de vidrio en el extranjero, para ello contaba con un apoyo adicional en los menores precios de sus productos vía la subvaluación cambiaria del peso frente al dólar y la ventaja de los bajos

---

<sup>51</sup> Idem, pp. 182-183. Gracias a la obtención de extraordinarias ganancias financieras el grupo Vitro incursionó en otras actividades al adquirir empresas estatales de electrodomésticos y al aumentar su participación accionaria al 40% en el grupo CYDSA que participa en el ramo de la petroquímica,

**CUADRO 4.**  
**Producción e importaciones**  
**de vidrio, Estados Unidos, 1980-1988**  
 ( Millones de dólares )

Año	Producción (A)	Importaciones (B)	% (B/A)
1980	11299	1228	10.9
1981	12483	1349	10.8
1982	12403	1351	10.9
1983	13146	1602	12.2
1984	13802	1468	10.6
1985	14229	2195	15.4
1986	15160	2492	16.4
1987	15942	2871	18.0
1988	15319	2974	19.4
<b>TMCA 80-88</b>	<b>84</b>	<b>103</b>	

Fuente: USA, Statistical Abstract of the USA:

Department of Commerce, 1990, 1994.

OECD, The OECD stan database for industrial analysis, 1974-1993: 1995.

**CUADRO 5.**  
**Participación de las exportaciones en**  
**las ventas, Grupo Vitro, S. A. 1982-1988**  
 ( Participación Porcentual )

Año	Ventas Netas (A)	Exportaciones (B)	% (B/A)
	(miles de pesos corrientes)		
1982	42014	3504	8.3
1983	86586	10888	12.6
1984	149557	18119	12.1
1985	267800	35389	13.2
1986	528655	89018	16.8
1987	149891	21677	14.9
1988	2821759	404335	14.3

Fuente: Expansión, Las principales empresas exportadoras e importadoras de México, varios números.

-Basave, Jorge; Morera, Carlos; Reyes, Ricardo y Strassburger  
Los grupos financieros empresariales en México, 1974-1987  
 Indicadores Financieros, IIEc., UNAM.

**CUADRO 6.**  
**Exportaciones del Grupo Vitro, S. A. dentro**  
**de sus activos, 1982-1988.**  
 ( En miles de pesos corrientes )

Años	Exportaciones (A)	Activo circulante (B)	% (A/B)	Activo Total (C)	% (A/C)	Utilidad Neta (D)	% (A/D)
1982	3504	54380	6.4	146809	2.4	92100	3.8
1983	10838	89386	12.2	245077	4.8	46400	7.5
1984	18119	102856	17.6	396488	4.6	747300	2.4
1985	36387	209208	17.4	724810	4.9	428180	7.9
1986	89018	451706	19.7	1527803	5.8	805260	11.1
1987	215477	1129154	19.1	3862887	5.6	3601220	6.1
1988	404335	1365656	29.6	4790625	8.4	3839760	10.5

Fuente: Expansión. Las principales empresas exportadoras  
 e importadoras de México, varios números.

salarios que permitía la colocación de sus artículos en importantes mercados del exterior.

Sin embargo, para asegurar el abastecimiento de sus mercados en Estados Unidos, tenía que enfrentar a competidores provenientes de otros países con condiciones similares de costos de producción, y tenía que adecuar sus condiciones de operación frente a las reformas de ajuste estructural de la economía implementadas por el Estado, como el retiro gradual de subsidios que afectaban sus precios de producción.

A partir de lo anterior, el grupo Vitro emprendió en 1985 una serie de acciones para adecuarse a las condiciones existentes en la economía internacional y que se manifiesta en varias vertientes: a) la eficientización de sus plantas a través de tecnología automatizada que permiten aumentar las escalas de la producción, reducir costos (principalmente los de energía) mejorar la calidad de los productos, abastecer a sus mercados con nuevos diseños y productos, y la instalación en aquellas plantas que lo requirieron del sistema alterno de combustible a fin de garantizar en todo momento la continua operación de las instalaciones; b) la reubicación de sus plantas hacia otras regiones del país, principalmente hacia la frontera norte, para tratar de complementar su abastecimiento de materias primas y tener acceso rápido a otros nichos de mercados, incluidos los Estados Unidos; y c) la conformación de canales de distribución internacional, mediante la adquisición de activos o el establecimiento de acuerdos que permitan un rápido abastecimiento de sus productos, sobre todo en el país del norte. Todas estas acciones tienen como objetivo readecuar su base industrial con capacidad de competir internacionalmente y tener acceso relativamente importante al mercado de exportación.

---

diversificando su producción hacia otras áreas industriales productivas. Sin embargo en el presente trabajo se hará referencia solamente a sus actividades de origen que es la producción de vidrio.

Dentro del ámbito productivo, el grado de desarrollo que había alcanzado el grupo Vitro durante la década pasada lo habían consolidado como el principal fabricante de vidrio en México; sin embargo la difusión de nuevas tecnologías en la producción de vidrio fue un proceso desigual que dio lugar a la existencia de una estructura muy heterogénea en sus plantas. Este rezago estructural, aunado a la velocidad del cambio tecnológico prevaleciente a nivel mundial, obligó al grupo a introducir adecuaciones en su base tecnológica.

*- Adecuaciones tecnológicas.*

Dentro de las principales tendencias tecnológicas del grupo Vitro sobresalen las que están orientadas a eficientar los procesos de producción existentes y a pequeñas mejoras en los productos. Dentro de la esfera productiva, los proyectos más importantes realizados en los programas de modernización productiva durante el lapso 1985-1988 son los que se enlistan a continuación<sup>61</sup>:

*Envases de vidrio.*

Mejoramiento tecnológico orientado a procesos que ahorran energía y mejoran el control de fabricación, empleándose instrumentos electrónicos en la manufactura y revisión del envase, lo que da como resultado un producto más ligero y de mayor calidad. Para poder reducir los costos y mejorar la calidad de otros productos, logró estandarizar estas aplicaciones en productos con molduras en tarros alimenticios, en envases medicinales y perfumes.

Gracias a la introducción de este tipo de tecnología, el grupo se orientó a la producción de nuevas botellas de vidrio extralivianas, como las botellas

prensa-soplo, prensa soplo boca angosta y tarros alimenticios con corona "standard" y de fácil apertura; este nuevo proceso se consolida en los años subsecuentes. Además, el grupo reforzó la producción de envases calizos mediante la utilización de los sistemas automatizados de inspección computarizada.

Con lo anterior, Vitro logró desarrollar mejores productos y con grandes ventajas tecnológicas en la fabricación de botellas de colores para la industria del vino, en envases para la industria de perfumería, cosméticos y decoración. Asimismo, complementó su línea de fabricación de envases al introducir la nueva tecnología automatizada GUALA para la elaboración de las tapas de los envases de vidrio y plástico.

En el ramo de envases farmacéuticos introducen la tecnología de vanguardia del proceso "Techner", para fabricar ampollitas para la exportación.

#### *Cristalería.*

El grupo Vitro dio un especial énfasis al desarrollo de tecnología en el proceso de fabricación, enfocándose a la actualización tecnológica de maquinaria y equipo con mayor productividad, por lo cual actualizó la capacidad de producción de sus plantas productoras de vidrio borosilicato y de cristal de plomo lo que permitió aumentar el volumen de producción y mejorar la calidad de los artículos fabricados. También modernizó e introdujo nueva tecnología en la fabricación de cristal borosilicato cristalino, producto con un gran valor estratégico por su alta demanda en los Estados Unidos por parte de productores industriales de ese país.

---

<sup>1</sup> En esta parte se presenta una síntesis de las adecuaciones más importante en materia tecnológica que reportó el grupo Vitro durante los años 1985-1987 en BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. C. V., 1985-1987.

Asimismo, el grupo desarrolló un sistema propio de innovación tecnológica denominado "Sistema VIII" para la innovación del proceso prensa-soplo para productos de cristal.

#### *Vidrio plano.*

El grupo Vitro adquirió maquinaria especializada para el procesamiento de cristal para cubiertas de mesa y abastecer principalmente su mercado de exportación. También adquirió esta tecnología para modernizar la fabricación de vidrio plano de construcción.

También logró la modernización de sus empresas fabricantes de vidrio plano automotriz, gracias a los apoyos que proporcionan las plantas ensambladoras automotrices bajo los programas de exportación auspiciados por el Estado para impulsar el crecimiento de la industria automotriz. Asimismo, el grupo inició la construcción de un nuevo horno de vidrio templado automotriz para producir nuevos cristales de curvatura compleja y poder surtir las nuevas líneas aerodinámicas de los vehículos en su planta Vitro Flotado.

#### *Fibra de vidrio.*

Se mejoraron los moldes en los que se fabrican los distintos tipos de refuerzos de fibra de vidrio para diversificar sus productos, principalmente los orientados a la industria automotriz como los frentes de autobuses, camiones, carrocerías, embragues automotrices, etcétera, mediante la introducción del control estadístico del proceso. Mediante la adquisición de Aislatec, S. A., empresa que abastece al mercado de aislamientos, el grupo complementó las aplicaciones de la fibra de vidrio. Asimismo implantó un nuevo sistema de prensado en caliente para la elaboración de sus productos y así el grupo Vitro inició operaciones de moldeo de piezas complejas gracias a las mejoras tecnológicas.

*- Conformación de canales de distribución internacional.*

Este proceso de readecuación productiva del grupo Vitro incluyó también a todos aquellos espacios que inciden en su eficiencia. Al respecto tuvo una atención muy especial tratar de conformar una cadena de distribución que hizo más ágil la entrega de sus productos gracias a las ventajas de menores costos que implica la subvaluación cambiaria del peso frente al dólar<sup>52</sup>, así como una reubicación de sus plantas productoras que buscan abastecer con mayor rapidez la demanda en el mercado.

El desarrollo de las principales cadenas de distribución eran una prioridad para poder exportar grandes volúmenes de productos de vidrio de manera eficiente. En ese sentido los planes de modernización del sistema de distribución contemplaron la apertura de tiendas directas de fábrica, la adquisición de empresas comercializadoras, establecer acuerdos con sus socios para apoyarse en sus canales de distribución y establecer oficinas de representación y pedidos en algunos estados de la Unión Americana.

En 1982 gracias a la adquisición de los activos de Riekes Crisa, el grupo Vitro estableció su compañía comercializadora de artículos de cristal Crisa Corporation logrando abastecer importantes mercados de los estados de Miami y Texas; esta presencia se vio reforzada por la apertura de dos nuevas tiendas de venta directa de fábrica: una en Boston, Nueva York en 1986 y otra en Pacific Grove, California en 1987 ocupando también un lugar destacado.

En vidrio plano los canales de distribución se vieron impulsados por las relación directa entre las productoras de vidrio plano y las plantas automotrices a través de coinversiones, gracias a la fuerte demanda de

autopartes de vidrio por parte de estas últimas. Hay que resaltar que la dinámica favorable de las empresas automotrices en estos años de inestabilidad económica se debían a las políticas de fomento a las exportaciones como el PROFIEX y el ALTEX.

En el caso de envases de vidrio, el grupo instaló en Dallas Texas en 1985, su distribuidora más importante de botellas de vidrio en Estados Unidos: Vitro Packaging, la cual comienza a establecer oficinas de representación en los principales centros de consumo en toda la Unión Americana. Asimismo instala en Guatemala la empresa Enboplast que se encarga de producir y distribuir sus productos a la industria farmacéutica de Centroamérica. En fibra de vidrio, la mayor parte de sus productos en Estados Unidos son distribuidos al establecer redes de comercialización con el apoyo de su socio Owens-Corning Fiber Glass.

A partir del crecimiento de sus exportaciones en el total de sus ventas y del conocimiento adquirido sobre las necesidades y condiciones de los mercados externos, todos estos elementos inducirán posteriormente a Vitro a estrechar aún más su contacto con sus clientes en el mercado norteamericano mediante millonarias inversiones directas foráneas (la compra de Anchor Glass y Latchford Glass en 1989) en Estados Unidos y consolidar su importancia a nivel mundial como productor de vidrio como se verá en el capítulo siguiente.

*- Reubicación geográfica de fábricas.*

La reubicación geográfica de sus fuentes de abastecimiento, de su producción y de algunas de sus plantas en todo el país permitió a Vitro aprovechar de manera eficiente sus economías de escala al estar más cerca de sus mercados y al contar con nuevas fuentes de materias primas para una

---

<sup>52</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas, Grupo Vitro, S. A. C. V., 1985-1987.

mejor elaboración de sus productos de vidrio<sup>53</sup>. En ese sentido, efectuó en 1986 la transformación de su planta en Toluca, productora de cristalería, en fabricante de envase calizo, situándola en una posición estratégica para abastecer sus mercados en esa zona y optimizar el uso de la capacidad instalada de otras plantas; ello condujo a la actualización tecnológica de Vitrocristal Crimosa para absorber la capacidad transferida de Vidriera Toluca. En 1987 inicia la construcción de una nueva planta de acabado de cristal flotado en Nuevo León para abastecer a las ensambladoras automotrices.

Asimismo, inicia en esos años la operación de nuevas plantas procesadoras de arena de sílice en Canoitas, Coahuila, remplazando el yacimiento de Lampazos en Nuevo León; inició también la operación de una planta piloto en Hermosillo Sonora para mejorar la calidad del borato de calcio, adquiere las empresas Silicatos del Bajío, S. A. y Silisol, S. A. productoras de silicato de sodio en las regiones del Bajío y Noreste de la república; esto incrementó sus fuentes de materias primas disponibles y además garantizó su liderazgo en el mercado doméstico de dichos materiales.

Por lo tanto, la reestructuración económica del grupo Vitro en la elaboración de vidrio y sus derivados estuvo orientada a readecuar el potencial de sus unidades productivas para mejorar la fabricación de productos de vidrio orientados a la exportación, logrando con ello la ampliación de sus servicios y mercados externos.

A lo anterior, habría que añadir que todos los procesos descritos anteriormente estuvieron acompañados desde el principio de una reducción muy importante del personal que labora en el grupo Vitro (cuadro 7), pues tan sólo de 1981-1982 su personal presentó una caída de -23.4%, la cual se mantienen hasta 1984 aunque menos pronunciada (-3.0% con respecto a 1983).

---

<sup>53</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas, Grupo Vitro, S. A. C. V., 1985-1987.

De esta forma Vitro logró recuperar rápidamente sus niveles de productividad y ventas a tasas medias anuales de crecimiento de 5% y 3.6% respectivamente durante 1981-1984 (cuadro 7). Sin embargo, a partir de 1985 ambos indicadores presentaron tasas medias de crecimiento diferentes pues la productividad del trabajo creció en sólo 2.6% durante 1985-1987, disminuyendo su ritmo de crecimiento, y las ventas netas en 8.2% durante ese mismo período; dicho comportamiento estuvo influido por la diversificación de las ventas del grupo Vitro al incluir también las efectuadas por otros ramos de negocios del grupo, como los electrodomésticos y petroquímicos ( CYDSA ), los cuales pasaron a formar parte del grupo al adquirir o controlar empresas relacionadas con esas actividades industriales.

Por esta razón se considera que en esta etapa, los cambios al interior del grupo Vitro fue un proceso de readecuación productiva, ya que contaba con las ventajas de menores costos salariales y de una política cambiaria subvaluada por parte del gobierno para fomentar las exportaciones, por lo cual no realizó ampliaciones agresivas y significativas ( cuadro 8 ). Como se observa, la razón inversiones financieras/inversiones en activo fijo eran muy altas entre 1982-1987 al ser entre 2.83% y 5.23%, lo que impidió profundizar su modernización productiva. Por lo tanto, el grupo Vitro implementó una estrategia de ajuste productivo y reorientación de sus mercados para enfrentar la crisis económica y la contracción del mercado interno.

Es hasta 1988 cuando el grupo Vitro adquiere un carácter agresivo y emprendedor al profundizar cambios en su estructura tecnológica, productiva y corporativa, al fortalecer su posición financiera y reiniciar nuevas inversiones, adquisiciones y alianzas estratégicas dentro de un marco de recuperación económica en México y caracterizado por la profundización del ajuste estructural como se verá en el próximo capítulo.

**CUADRO 7.**  
**Empleo y productividad**  
**del trabajo grupo Vitro, S. A.**  
**(1981-1987)**

Año	Personal total (A)	Var. anual % (B)	Ventas netas / (C)	Var. anual % (D)	Productividad (D/A)	Var. anual % (E)
1981	35723	-	-	-	-	-
1982	27373	-23.2	831745	2.1	3038	2.9
1983	27156	-0.8	3900270	3.9	14362	2.9
1984	26922	-0.9	4218718	8.2	15671	12.2
1985*	30255	14.9	4899091	14.6	16094	-0.3
1986	31432	3.9	5157895	5.3	16404	2.2
1987	35541	13.1	6172375	19.4	17367	5.6
TMCA 85-8	5.5		8.2		5.0	
TMCA 82-3	4.4		8.8		2.6	

\* A partir de este año se incluye al personal de las empresas adquiridas de cada año.

/1 En millones de pesos constantes de 1991.

/2 En porcentajes.

Fuente: BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A., varios años.

**CUADRO 8.**  
**Inv. financieras/ Inv. Activo fijo**  
**Grupo Vitro, S. A. 1984-1987**  
**( En miles de pesos corrientes )**

Años	Inversiones financieras (A)	Inversiones fijas (B)	% (A/B)
1984	37122	1024	3.53
1985	69353	14850	4.67
1986	60974	13112	4.65
1987	416271	79661	5.23

Fuente: Basave, Jorge, Los grupos de capital financiera en México, 1974-1995, Edic. El Caballito, México, 1996, pp.114-115.

### 2.3. EL POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL GRUPO VITRO, 1982-1987.

Como se ha podido apreciar, a diferencia de otros grupos de capital financiero que privilegiaron la obtención de ganancias extraordinarias a través de inversiones financieras y en detrimento de su productividad y competitividad, la estrategia del grupo Vitro contempló su saneamiento financiero y la obtención de enormes ganancias en espacios de valorización financiera sin descuidar en forma absoluta su reestructuración, debido a que una buena parte de su producción contaba con una demanda favorable en el mercado de Estados Unidos, con un tipo de cambio subvaluado que apoyaban sus ventas al exterior y bajos costos salariales.

Sin embargo, es la existencia de espacios externos lo que impulsó al grupo Vitro a efectuar importantes readecuaciones en su estructura productiva y en sus políticas de crecimiento. A partir de ese momento su producción estaría ahora sustentada por una eficiente base tecnológica, así como de mejores espacios de comercialización de sus productos. Por lo tanto, la política de desarrollo del grupo se dirigió hacia donde participa de manera más "natural" lo que se tradujo en un fortalecimiento relativo de su actividad de origen<sup>54</sup>.

Por lo tanto, se puede denominar a la estrategia empresarial implementado por el grupo Vitro durante esos años como una de *posicionamiento estratégico* a través de la *expansión de su mercado* ya que las condiciones económicas prevalecientes obligaron al grupo Vitro a reorientar su desarrollo en base a los mercados externos como prolongación de sus actividades internas. Ello implicó reforzar sus ventajas mediante su

saneamiento financiero y su mejoramiento tecnológico y comercial, lo que mejoró su situación para mantenerse en el mercado mundial.

La introducción de tecnología más eficiente logró adecuar los procesos de producción de sus plantas y permitió mejorar todas aquellas fases involucradas en la fabricación y distribución. Ello forzó al grupo Vitro a recurrir con mayor frecuencia al establecimiento de contratos de transferencia de tecnología, donde la obtención del suministro de *know-how*, asistencia técnica y uso de patentes proporcionaban los conocimientos fundamentales para poder efectuar las modificaciones necesarias en la maquinaria de acuerdo al diseño que necesitaba elaborar; también se convertían en un conocimiento imprescindible para poder iniciar nuevas formas de producción así como la ingeniería en detalle de los mismos. De acuerdo a Estefan Garfías de 40 contratos celebrados en la industria del vidrio en México el 90% fueron efectuados por las empresas del grupo Vitro<sup>55</sup>.

Por su parte, el adecuar sus diversos canales de distribución y comercialización aseguraron al grupo Vitro relaciones más cercanas con sus clientes y un conocimiento más amplio de los mecanismos de distribución y comercialización que prevalecían en otros países. Esto se tradujo en un fortalecimiento de la posición del grupo en diversas regiones como un importante abastecedor de diversos productos de vidrio y pudo conocer las preferencias de esos mercados, obtener nuevos conocimientos sobre las principales tendencias de consumo de vidrio, así como resolver los problemas que presentaba su abastecimiento.

---

<sup>54</sup> Godínez, Enciso J. Andrés, "Algunas tendencias en la reestructuración productiva reciente de los grupos económicos en México", en Alfredo Sánchez Daza y Juan González García, ( coordinadores ), Reestructuración de la economía mexicana, UAM-Azcapotzalco, 1995, México, pp. 304-305.

<sup>55</sup> Estefan, Garfías Luis Anuar, Análisis de la transferencia de tecnología en la industria del vidrio ( el caso de México 1973-1986 ), Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM. 1988. p. 78.

El aprovechamiento de estas capacidades tecnológicas y de comercialización dieron lugar a una reorientación en los métodos de producción y distribución del grupo Vitro para desarrollar mejores productos y servicios que han propiciado cambios en las formas de operación de sus empresas. En ese sentido las operaciones de comercialización intentaron establecer, en la medida en que existían las condiciones para ello, la creación de relaciones permanentes con los clientes para satisfacer sus necesidades y disminuir los tiempos de entrega, las actividades relacionadas con la distribución se orientaron hacia la diversificación de la cobertura geográfica de sus instalaciones de almacenamiento, gracias a la expansión de sus bodegas principalmente en la frontera norte, para que sus productos estén cerca de sus centros de comercialización, y las actividades involucradas en la producción se dirigieron a la optimización de sus recursos enfocándose en la calidad, productividad, servicio y precio, gracias a la introducción de tecnología, sistemas de operación y administración de vanguardia de acuerdo a los estándares requeridos en los mercados internacionales.

Desde el punto de vista de la obtención de ganancias, el grupo Vitro se inició de manera destacada en la creación y búsqueda de mejores condiciones en la obtención de ganancias a través del reajuste en las distintas fases que involucra su producción desde la extracción de las materias primas hasta su comercialización externa, para lograr un mayor aprovechamiento de sus novedosas tecnologías y procesos de producción, gracias a su posición monopólica en la industria mexicana de vidrio, a la restricción salarial y al tipo de cambio como principales ventajas para el reajuste. Obviamente ello permitió que el Grupo Vitro superara la depresión del mercado interno y enfrentara con cierto éxito a la competencia en sus mercados externos.

En síntesis, la estrategia implementada por el grupo Vitro tenía como objetivo proteger su posición estratégica como el principal monopolio productor

y distribuidor de vidrio en los mercados donde participa en base a procesos de innovación de productos y servicios, así como la creación y búsqueda de ganancias extraordinarias a través de una reorganización del ciclo de reproducción de su capital.

A pesar de los alcances obtenidos a través de la estrategia de posicionamiento estratégico, pronto se vio limitada porque en el principal mercado externo del grupo ( E. U. ) comenzó a aplicar barreras proteccionistas a ciertos productos como la cristalería así como el recrudescimiento de la competencia por el auge de nuevos productos sustitutos del vidrio como los envases de plástico. Esto presentó nuevamente una situación difícil ya que obstaculizó su ingreso hacia ese país y no poseía la fortaleza productiva para poder sostener su dinamismo bajo este nuevo entorno competitivo.

Adicionalmente, la nueva orientación de la política cambiaria que inició una revaluación del peso a finales de 1987 para controlar los elevados niveles de inflación, frenaba su dinamismo exportador demostrando así que la competitividad de sus productos en el mercado mundial se apoyaba enormemente en la subvaluación del tipo de cambio y los bajos salarios a pesar de las mejoras tecnológicas introducidas. La recuperación económica y la profundización de las condiciones de cambio estructural se convertían en elementos adicionales que presionaban al grupo a acelerar y profundizar su reestructuración económica, así como a fortalecer su estructura corporativa para enfrentar exitosamente la competencia. Esto conllevaría al grupo Vitro a partir de 1988 a sustentar su desarrollo sobre la creación, búsqueda y consolidación de mayores factores de competitividad que posibiliten la potenciación de sus ventajas estratégicas hacia un mayor grado de desarrollo, para adecuarse a los esquemas de la nueva competencia internacional y de la profundización de las reformas estructurales en nuestro país.

### 3.

---

## LA INTERNACIONALIZACION DEL GRUPO VITRO COMO FABRICANTE DE VIDRIO, 1988-1994.

### 3.1. LA INTERNACIONALIZACION DEL GRUPO VITRO: 1988-1994.

*- El entorno macroeconómico de México a partir de 1988.*

Con el nuevo estallido de la crisis económica en 1987, se hizo evidente que las políticas de austeridad aplicadas en México desde 1982 para enfrentar los desequilibrios en las finanzas públicas, el estancamiento productivo, la contracción del mercado interno, la exorbitante alza de las tasas de interés internas, la persistente carga del pago del servicio de la deuda externa ( a pesar de sucesivas negociaciones de la misma ) y el aumento de los niveles de inflación y desempleo habían fracasado. Por ello, a finales de 1987 los representantes del gobierno, de los obreros y campesinos, y del sector empresarial decidieron firmar un Pacto de Solidaridad Económica (PSE) para atenuar los efectos negativos de la crisis, avanzar en el control de la inflación, recuperar la senda del crecimiento y consolidar el cambio estructural de la economía mexicana<sup>1</sup>.

En la firma del PSE, los obreros se “comprometieron a moderar” severamente sus pretensiones de aumento salarial ( lo que significó aceptar la congelación de los salarios y la postergación del mejoramiento de sus niveles de ingreso ), los campesinos se comprometieron a aceptar los precios de garantía

---

<sup>1</sup> Alvarez, Alejandro y Gabriel Mendoza, México 1988-1991. ¿ Un ajuste económico exitoso ?, Facultad de Economía, UNAM, México, 1991, pp. 12-13.

de 1987 para frenar su tendencia a aumentar por encima de la inflación y los empresarios aprobaron que se acelerara la apertura comercial, lo cual los obligó a moderar sus utilidades y a ser más competitivos mediante incrementos en la productividad; por último el gobierno se obligó a disminuir su gasto y a acelerar la desincorporación de empresas estatales no prioritarias ni estratégicas<sup>2</sup>. Asimismo se estableció que los motores básicos del crecimiento serían las exportaciones manufactureras, la inversión privada, la inversión pública en infraestructura y la expansión del mercado interno<sup>3</sup>.

Además, en dicho acuerdo el cambio estructural de la economía mexicana estaría sustentado en una modernización más profunda de acuerdo a los lineamientos básicos "recomendados" por el Fondo Monetario Internacional ( FMI ) como son: disminución del tamaño del Estado mediante una mayor privatización de empresas paraestatales, desregulación económica, una mayor apertura comercial, facilidades a la inversión extranjera directa ( IED ), modernización del sistema financiero, etcétera, donde el agente protagónico y articulador del cambio estructural sería la empresa monopólica<sup>4</sup>.

Sin embargo, lo anterior representó una alianza entre el gobierno y los grandes grupos de capital financiero nacionales y extranjeros para consolidar las bases del nuevo patrón de acumulación de capital a través de una mayor integración de México a la economía mundial<sup>5</sup>. Ello significó que en la aplicación de este programa, se subordinara al resto de los actores sociales a los lineamientos y políticas "antiinflacionarias", lo que implicó una política en favor de los intereses de los grandes grupos <sup>6</sup> .

---

<sup>2</sup> Guillén, Romo Héctor, El sexenio del crecimiento cero. México, 1982-1988, Edic. Era, México, 1990, p. 107.

<sup>3</sup> Alvarez, Alejandro; Op. cit., p. 13.

<sup>4</sup> Rivera, Ríos Miguel A., México: modernización capitalista y crisis, UNAM-CRIM, Cuernavaca, 1997, p. 51.

<sup>5</sup> Idem, pp. 51-52.

<sup>6</sup> Alvarez, Alejandro; Op. cit. p. 11.

La implementación del Pacto contempló dos etapas. En la primera se buscó corregir los desequilibrios existentes entre los distintos precios para alcanzar un nivel "óptimo". En la segunda fase, una vez que se determinaron los precios de "equilibrio", cada una de las partes involucradas acordó a finales de cada mes revisar la proporción en las que se incrementarían los precios clave ( o también llamados precios "ancla" ) de la economía: salarios, precios y tarifas del sector público y el tipo de cambio<sup>7</sup>. Por lo tanto a partir de marzo de 1988, gracias al control de los precios "ancla", se lograron resultados macroeconómicos positivos. La tasa de crecimiento del PIB fue positiva alcanzando su mayor crecimiento en 1990 ( 4.4% ), la inversión bruta fija presentó tasas de crecimiento de 15% durante 1989-1991, hubo una reducción drástica de la inflación durante 1988-1989 y una fuerte entrada de capitales extranjeros al país en la forma de préstamos y sobre todo inversión extranjera directa ( IED ) y de cartera ( IEC ), donde esta última ingresó en montos mucho mayores a la primera. En 1993 la IED ingresó en un monto de 4, 901 millones de dólares mientras que la IEC registró una entrada por 28, 432 millones de dólares, etcétera<sup>8</sup>. Estos y otros elementos en su conjunto mostraron una respuesta favorable de la economía, lo que se tradujo en una recuperación económica muy acelerada.

Un elemento adicional que contribuyó en la recuperación económica fue la renegociación de la deuda externa de México en 1989 frente a sus acreedores internacionales a través del Plan Brady, el cual contribuyó enormemente a reducir la carga de la deuda externa y evitó que ésta se convirtiera en una gran limitante para el crecimiento económico; ello marcó al mismo tiempo, el regreso

---

<sup>7</sup> Guillén, Romo Héctor; Op. cit., pp. 107-109.

<sup>8</sup> Taller de Coyuntura, "Perfil económico del Salinismo" en Economía Informa, No. 234, Diciembre de 1994/Enero de 1995, Facultad de Economía-UNAM, México, pp. 35-37.

de México al mercado internacional de capitales al recibir mayores flujos a través del crédito externo hacia el país<sup>9</sup>.

En resumen, una vez que los planteamientos contenidos en el PSE, lograron estabilizar algunas variables macroeconómicas, surgió un ambiente optimista y favorable para los grandes agentes económicos como los grupos de capital financiero, los cuales desplegaron una serie de inversiones destinadas a su fortalecimiento productivo y organizativo para alcanzar una mayor penetración de los mercados externos y para afrontar la competencia externa e interna como se verá a continuación.

*- Los grupos de capital financiero en el nuevo entorno.*

Dentro del contexto anteriormente descrito, los grupos de capital financiero ( nacionales y extranjeros ) contaron con diversas condiciones favorables para asumir su papel protagónico en la economía, pues estaban financieramente saneados de la pesada carga de la deuda externa como se vio en el capítulo anterior, y se encontraban nuevamente en la posibilidad de desplegar sus capacidades productivas y financieras<sup>10</sup>. Además, al ser colocados como el sector de punta y eje del nuevo modelo de acumulación en la economía en su conjunto, recibieron protección por parte del Estado de manera significativa para que lograran su reestructuración tecnológica, y organizativa<sup>11</sup>, postergadas durante la década de los ochenta, así como diversas políticas de apoyo para la exportación de sus productos hacia el exterior.

---

<sup>9</sup> Alvarez, Alejandro; Op. cit., pp. 15-16.

<sup>10</sup> Morera, Camacho Carlos, "Los grupos de capital financiero en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social", en Alejandro Dabat ( coordinador ), México y la globalización, CRIM-UNAM, Cuernavaca, 1994, p. 201.

<sup>11</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México ( 1974-1995 ), Edic. El Caballito-Inst. de Inv. Econ.-UNAM, 1a. Edición, México, 1996, pp. 219-220.

Sin embargo, en el marco de profundas reformas estructurales sobre todo en materia de apertura comercial ( la cual fue profundizada posteriormente con la entrada en vigor del TLC con Estados Unidos y Canadá en 1994 ), se impusieron nuevas reglas de competencia entre los productores nacionales y foráneos al interior del país, lo que empujó a los grupos a buscar nuevas formas para fortalecer sus ventajas y enfrentarse con éxito a la competencia. Además, para que los grupos tuvieran éxito en su orientación hacia los mercados externos también debían operar en base a los principios de competencia que prevalecían en ellos ( innovaciones tecnológicas, reducción de costos de producción, productos de alta calidad, eficientes canales de distribución de mercancías, etcétera ). Por lo tanto, ante nuevas reglas de competencia a nivel nacional e internacional, los grupos de capital financiero destinaron mayores flujos de inversión hacia sus actividades productivas de origen para elevar su competitividad y aprovecharon las políticas de fomento a las exportaciones de manufacturas como el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior ( PRONAMICE ), los “100 días de promoción de las exportaciones” y posteriormente la nueva Ley de Comercio Exterior de 1993 en virtud de la entrada en vigor del TLC<sup>12</sup>, para penetrar en los mercados externos<sup>13</sup>.

Dentro de esta nueva lógica, el fortalecimiento de las ventajas competitivas de los grupos se llevó a cabo mediante el desarrollo de diversas acciones. Algunos grupos llevaron a cabo una estrategia de conformación grupal mediante la adquisición de alguna institución bancaria, las cuales fueron privatizadas a partir de diciembre de 1990 de acuerdo a las políticas de “adelgazamiento” del Estado, para articular y garantizar la valorización del capital de acuerdo a las nuevas reglas de la competencia mediante el acceso inmediato al financiamiento. En cambio, otros grupos eligieron posicionarse en

<sup>12</sup> Ortiz, Wadgymer Arturo, La política económica de México 1982-1994: dos sexenios neoliberales, Edit. Nuestro Tiempo, México, 1994, pp. 181-187.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

actividades con mayores potencialidades económicas para alcanzar su proyección internacional. Por último, algunos buscaron consolidar su presencia corporativa fortaleciendo su capacidad oligopólica en el mercado interno<sup>14</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, los grupos de capital financiero desplegaron inversiones productivas y patrimoniales para posicionarse de manera ventajosa en sus mercados<sup>15</sup> y de manera simultánea buscaron asociaciones con el capital extranjero para mejorar sus ventajas competitivas, se mantuvieron en la esfera de la circulación financiera para tenerla como complemento en la reproducción de sus capitales y presentaron una mayor concentración de su capital hacia otros países a través de inversiones extranjeras directas, todo lo cual se tradujo en mejoras sustanciales de su competitividad y para unos cuantos grupos derivó en su globalización económica<sup>16</sup>.

Durante el período mencionado, la consolidación y proyección internacional del grupo Vitro ocurrió dentro de dicho desarrollo de los grupos como se verá enseguida.

- *El grupo Vitro y su internacionalización corporativa.*

Desde el punto de vista de la reestructuración productiva y al igual que la mayoría de los grupos de capital financiero del país, la apertura comercial, las políticas de fomento a las exportaciones manufactureras y la compra de empresas en el extranjero (Anchor y Latchford Glass en 1989) fueron elementos determinantes en la internacionalización del grupo Vitro, ya que en el caso de la primera el grupo debió enfrentar la entrada masiva a nuestro país de

---

<sup>13</sup> Basave, K. Jorge; Op. cit., pp. 189-190.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 190.

<sup>15</sup> Idem, p. 190.

productos de vidrio provenientes de prácticamente todo el mundo, muchos de los cuales estaban elaborados bajo condiciones de bajo costo de producción, como es el caso de la cristalería proveniente de los países del ex-bloque socialista. Por lo tanto, el grupo estaba obligado a hacerles frente a través de una completa y profunda reconversión tecnológica y productiva en su base para efectuar una readaptación "global" de sus operaciones, con lo cual disminuiría sus costos, incrementaría su competitividad y enfrentaría con éxito la competencia de productos extranjeros.

Por su parte, las políticas de fomento a la exportación instrumentadas por el Estado se convirtieron en un importante aliciente para que el grupo Vitro consolidara su expansión en los mercados externos, sobre todo en Estados Unidos, la cual se había iniciado con gran ímpetu a partir de 1985 como se describió en el capítulo dos; esto motivó al grupo a localizar nichos de mercado fuera de la geografía nacional<sup>17</sup>. Por su parte la compra de empresas extranjeras fue un esfuerzo por asegurar importantes mercados externos (más o menos estables) y mantener su presencia en ellos<sup>18</sup>, además la nueva lógica de competencia a nivel internacional, en la cual las distintas empresas se confrontan para alcanzar estrategias de mejora continua en sus productos y sus procesos sobre los competidores<sup>19</sup>, ejercía una presión adicional para que el grupo Vitro buscara posicionarse ventajosamente en el exterior.

Por lo tanto, con el propósito de mantener su liderazgo en el mercado interno y alcanzar una mayor proyección internacional, el grupo Vitro llevó a cabo una agresiva política de nuevas inversiones productivas con el objetivo de

---

<sup>16</sup> Basave, Kunhardt Jorge "Asociaciones internacionales y el proceso de globalización de capital en México", en Alejandro Dabat; Op. cit., pp. 171-179; Morera, C. Carlos, Op. cit., pp. 206-209.

<sup>17</sup> Artículo especial, "Las empresas globales de México", en Expansión, Año 24, Vol. 24, No. 589, Abril de 1992.

<sup>18</sup> Garrido, Celso, "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", en Comercio Exterior, No. 8, Vol. 47, Agosto de 1997, pp. 665.

<sup>19</sup> Best, Michael H., The New Competition, Harvard University Press, Massachusetts, USA, 1990, p. 252.

incrementar la productividad del trabajo y la competitividad de sus productos con mejores estándares de calidad, a los menores costos mediante varios procesos: i) la instalación de nuevas plantas y la ampliación de las existentes, ii) la reconversión tecnológica de su maquinaria y equipo, iii) el establecimiento de alianzas estratégicas con el capital extranjero ( de distintos objetivos e intereses pero principalmente con la finalidad de fortalecer sus ventajas competitivas ), iv) la capacitación de su personal a través de los "Centros de Productividad Integral" del grupo y v) la compra directa ( o "inversión extranjera directa" ) de empresas extranjeras en otros países.

*- Ampliación de capacidades productivas y reconversión tecnológica.*

La ampliación de la capacidad productiva de las empresas del grupo Vitro constituye una parte fundamental para aumentar los volúmenes de producción con estándares mundiales de calidad, fortalecer a sus sectores involucrados y reforzar su competitividad nacional e internacional, lo que significó un aumento de sus inversiones en activo fijo ( cuadro 9 )

Durante el período de 1988-1991 el grupo Vitro realiza las mayores inversiones en activo fijo las cuales crecieron a una tasa media anual de 36.2% contra el período de 1984-1987 que fue de sólo 2%; tan sólo de 1989-1990 las inversiones en activo fijo crecieron en 106.6% incluyendo la reconversión tecnológica de sus plantas en Estados Unidos; en 1991 dichas inversiones tuvieron un monto superior en 30.9% con respecto a 1990.

De las principales ampliaciones en sus plantas sobresalen las orientadas a la reconversión tecnológica con equipo y maquinaria de vanguardia para

**CUADRO 9.**  
**Inversiones en activo fijo.**  
**Grupo Vitro, S. A. 1988-1994**  
 ( Miles de nuevos pesos de 1991 )

Años.	Inversiones en Activo fijo.	Variación anual %
1988	376088	10.9
1989	477981	27.1
1990	987661	106.6
1991	1293291	30.9
1992	986077	-23.8
1993	987530	0.05
1994	639682	-35.2
TMCA88-94	7.9	
TMCA88-91	36.2	
TMCA92-94	13.4	

N. D. No determinado.

TMCA=Tasa media de crecimiento anual.

Fuente: Expansión, Los grupos económicos más importantes de México, varios números.  
 Bolsa Mexicana de Valores, Anuario Financiero, varios años.

poder elaborar los productos de acuerdo a los nuevos principios de producción que prevalecen en la economía mundial, de éstas destacan<sup>20</sup>:

#### *Envases.*

Actualización de todas sus máquinas formadoras de envases con equipo para inspección automatizada, así como los hornos de sus plantas manufactureras, incluyendo sus subsidiarias en Estados Unidos. Sobresalen las efectuadas en 1990 en su subsidiaria Anchor Glass Container Corp. por 76 millones de dólares.

Introduce el proceso estadístico de control en envases de borosilicato, marcando la pauta en estándares de calidad sobre frascos y ampollitas en el país. En 1991 el conjunto de estas inversiones ascendieron a 88 millones de dólares.

#### *Cristalería.*

El grupo inicia la actualización tecnológica de los diferentes procesos que fabrican vidrio calizo mediante la automatización del proceso y el manejo de los productos terminados, permitiendo la innovación de nuevas líneas de productos como vasos-tapa para el empaquetado de los alimentos la cual requirió de una inversión de 13, 718 millones de pesos. A su vez, la introducción en 1990 de la nueva maquinaria denominada IMI permite fabricar una nueva línea de productos especiales y cuya inversión ascendió a 5, 160 millones de pesos.

#### *Vidrio plano.*

Para ampliar la capacidad de sus plantas inicia importantes inversiones en sus empresas Química "M", Cristales Inastillables de México ( Crinamex ) y Shatterproof de México por 75, 200 miles de millones de pesos para satisfacer

---

<sup>20</sup> Se presenta una síntesis de la modernización tecnológica más sobresaliente en los sectores de vidrio donde Vitro participó durante 1989-1994; para ello se consultó BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas

la demanda de nuevos diseños de cristal automotriz y que permita la entrega de una nueva línea de cristal automotriz encapsulado, es decir el producto integrado junto a su marco; además, Vitro concluye en 1991 la construcción de un segundo horno en su empresa Vitro Flotado ( VF-2 ), cuya inversión ascendió a 123 millones de dólares; para ampliar la capacidad de operación de sus hornos de cristal e inicia la operación de un tercer horno con lo cual aumenta la oferta de este producto principalmente para el mercado nacional.

Gracias a la adquisición de VVP America Inc. Vitro inicia inversiones para construir el "Centro de Diseño de Vidrio Automotriz" con el propósito de desarrollar la mejor tecnología para producir nuevos diseños como curvaturas complejas, encapsulado y cristal de control solar de acuerdo a las nuevas tendencias y requerimientos que imperan en la industria automovilística y de la construcción.

#### *Fibra de vidrio.*

Comienza a operar una nueva planta de aislamiento de fibra de vidrio preformado para tubería con nueva tecnología en hornos. Inicia la introducción del Control Estadístico del Proceso gracias a la asistencia de su socio Owens-Corning Fiber Glass y adquiere equipo moderno para la fabricación de tubería aislante de exportación. También instala un nuevo horno de aislamiento con un sistema de oxiquemado que mejora substancialmente el proceso de producción y disminuye la emisión de contaminantes. Todo esto conlleva aparejado la formación de equipos de trabajo para el análisis y la mejora de procesos clave en las áreas de operación.

De la misma manera, el grupo introduce modernos sistemas de intercomunicación que permiten una mayor flexibilidad en la organización de sus divisiones de vidrio, así como un contacto más directo con sus clientes

nacionales y extranjeros. La disponibilidad de información de primera mano, rápida y fidedigna sobre las operaciones de las plantas, depósitos, terminales, pedidos, etcétera, posibilita la toma de decisiones y acciones inmediatas y, en consecuencia, una mayor eficiencia en su operación. Sobresale el desarrollo del programa "puestos de escucha" en las productoras de vidrio plano, donde buscan identificar, comprender y transmitir las necesidades del mercado y transformar éstas en acciones orientadas a satisfacer a sus clientes. También sobresale la extensión de un sistema de intercambio electrónico de datos en envases de vidrio, que permite desde sus oficinas colocar pedidos y tener acceso a toda la información referida a los mismos en terminales colocadas en la Ciudad de México y Dallas, Texas<sup>21</sup>.

Por otro lado, las inversiones destinadas a la creación de nuevas empresas destacan como complemento sustancial de la modernización productiva y comercial del grupo porque están orientadas desde el principio a operar en base a novedosos mecanismos de producción y distribución de calidad total consolidando así sus operaciones en los sectores de vidrio en los que participa y satisfacer las necesidades existentes entre sus clientes ( sobre todo en los segmentos o nichos de mercado ).

Del conjunto de las nuevas empresas, sobresale el sector de envases de vidrio con la nueva planta en Mexicali, Baja California Norte en 1991 (Vidriera Mexicali ), que fue equipada desde su construcción con tecnología de vanguardia y que la convierte en la planta más moderna del mundo en su ramo con una inversión superior a 60 millones de dólares; gracias a ello el grupo Vitro abastece con facilidad los mercados del noroeste del país y la costa oeste de Estados Unidos. Al iniciar operaciones esta planta el grupo tuvo que racionalizar la producción de otras de sus productoras de envases para después

---

<sup>21</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas, Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1992-1993, México.

reorientar su producción hacia otros mercados, principalmente de exportación<sup>22</sup>.

En otros sectores como el de cristalería destaca en 1990 su nueva empresa distribuidora "Intercrisa" y del rediseño de los sistemas, controles y bodegas de almacenamiento de productos terminados e inventarios de cristalería durante 1993. En el sector de vidrio plano sobresale en el año de 1991 la instalación de la planta Autotemplex, S. A. en el estado de Nuevo León por 27 millones de dólares para satisfacer la demanda del mercado automotriz nacional y de exportación; ello se complementó con la apertura de 7 centros de distribución regional en México y uno en Guatemala que disminuye el tiempo de entrega de sus productos en menos de 24 horas. También estableció 6 centros regionales de distribución para vidrio automotriz de repuesto<sup>23</sup>.

*- Establecimiento de alianzas estratégicas.*

Asimismo, el grupo Vitro estableció alianzas estratégicas con empresas extranjeras, debido a "su necesidad de acceder a tecnología de punta y el Know-How necesarios para la competencia en los mercados internacionales"<sup>24</sup>, lo que permitiría a Vitro aumentar la oferta de productos diferenciados de acuerdo a la demanda existente en sus mercados e incrementar la calidad de sus productos de manera similar a los de sus socios, aunque éstas también se establecieron con diversos propósitos de acuerdo a los intereses del grupo (cuadro 10).

Durante los años 1989-1994 las alianzas establecidas por el grupo con carácter tecnológico dependieron de su complejidad tecnológica, de los costos y dificultades de su instalación en México, la adaptación que presenta a distintas

<sup>22</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1992, México.

<sup>23</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1990-1993, México.

**CUADRO 10.**  
**Alianzas estratégicas**  
**Grupo Vitro, 1989-1994**

Año	Empresa	País de origen	Objetivo de la alianza
1989	Toyo Glass Co.	Japón.	Adquisición de tecnología y asistencia técnica para la elaboración de envases de vidrio.
	Owens-Illinois	Estados Unidos	Adquisición de tecnología y asistencia técnica para la elaboración de envases de vidrio en Estados Unidos.
	Kimble Glass Inc.	Estados Unidos.	Producción y distribución conjunta de vidrio borosilicato para laboratorio y farmacéuticos.
	Corning Inc.	Estados Unidos	Creación conjunta de una nueva empresa para la producción de artículos de mesa y vidrio.
	American Silver Co.**	Estados Unidos.	Participación conjunta para la distribución y complementación de artículos de mesa.
	Izumi Glass Co.	Japón	Asistencia técnica y capacitación de personal para la elaboración de cristalería.
1993	Owens-Illinois	Estados Unidos.	Adquisición de tecnología y asistencia técnica para la elaboración de tapas y envases de plástico.
	ALCO Engineering	Holanda.	Actualización tecnológica para el procesamiento de materiales orgánicos.
1994	Anheuser-Busch Inc./ Coors Brewing Co.***	Estados Unidos.	Abastecimiento de envases de vidrio para cerveza.
	Beck & Co. Internacional	Alemania	Participación conjunta para la producción de nuevos envases fabricados de vidrios de alta resistencia al impacto.

\*Deshecha en 1993. Posteriormente se acordó que fuera de carácter comercial para aprovechar los canales de distribución de ambas empresas

\*\*incluye también cubiertos y cuchillería.

\*\*\*Deshecha en 1995.

Fuente: BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro S. A., varios años.

condiciones operativas y de las ventajas que ofrezca esta tecnología para mejorar la calidad de sus productos; en su mayoría fueron establecidas con empresas de origen norteamericano ( viejos conocidos de Vitro desde décadas pasadas por no decir desde su fundación ). Sin embargo, destaca la alianza entre Vitro-Ishizuka Glass por tratarse de un acuerdo de capacitación de personal, el cual se llevó a cabo en Japón dentro de las instalaciones de dicha empresa.

De igual manera, dichas alianzas también tenían importancia a nivel comercial ya que contribuyeron a la venta directa de sus productos en el exterior. Estas se basaron en la comercialización mutua de productos aprovechando los sistemas de distribución de cada uno de ellos; el objetivo era limitar la entrada de los productos competitivos en los cuales Vitro mantiene una posición importante, aumentar sus ventas por exportaciones<sup>24</sup> y obtener mayores conocimientos sobre los mecanismos de mercadotecnia en los que operan sus socios, enriqueciendo así su estrategia de comercialización hacia el exterior.

Por último, las alianzas también permitieron asegurar importantes segmentos de mercado sobre la base de garantizar productos de más bajo costo y con alta calidad, así como la entrega oportuna de éstos en el momento en que lo requieran sus clientes, logrando fortalecer su posición en el mercado frente a la competencia al "captar" directamente las necesidades de aquellos y satisfacerlas rápidamente.

---

<sup>24</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 209.

<sup>25</sup> Garrido, Celso, Op. cit., pp. 665-666.

*- Capacitación de la fuerza de trabajo.*

Es importante señalar que la actualización tecnológica de sus plantas manufactureras conllevan la implantación de programas de capacitación del personal para incrementar la productividad, reducir costos de producción y mejorar la calidad de los productos. La capacitación del personal obrero, supervisores y técnicos del grupo Vitro se realiza en su "Centro de Productividad Integral"<sup>26</sup>.

El adiestramiento en estos centros se encuentra orientado a entrenar al personal en los nuevos procesos de producción que se van a instalar en sus plantas así como en aquellas actividades que se encuentran relacionadas con las mismas como mecánica y electricidad para que puedan resolver cualquier situación que se presente en la producción. Asimismo, el grupo Vitro hace énfasis en la conformación de "equipos de trabajo" que se encuentran diseñados para que el personal opere al margen de la estructura organizacional, lo que permite el desarrollo de su iniciativa personal para analizar, resolver y modificar aquellos procesos que requieran una readecuación funcional. Aunque la introducción de estos programas se aplicaron a todos sus sectores, éstos se enfatizaron en mayor medida en los sectores de cristalería y fibra de vidrio.

La conformación de estos equipos de trabajo también se hace extensivo a su personal empleado en todos sus centros de comercialización, distribución y venta para que éstos puedan detectar las cambiantes necesidades de sus clientes y transmitan éstas al interior del grupo para que puedan ser satisfechas.

---

<sup>26</sup> BMV. Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1992 y 1993, México.

En ese sentido el grupo Vitro introdujo en sus fábricas una organización del trabajo más flexible inspirándose en el sistema toyotista<sup>27</sup> de las grandes corporaciones japonesas como resultado del rápido avance de la globalización económica y la generalización de los principios de la nueva competencia en las operaciones de las empresas que compiten en el mercado internacional<sup>28</sup>. Efectivamente, por la agresiva competencia externa entre empresas con novedosos métodos de producción, distribución y comercialización, para el grupo Vitro los nuevos conceptos de producción japoneses fueron más atractivos e idóneos para alcanzar una rápida capacidad de producción y una sólida expansión internacional, por ello en 1991 estableció con la empresa japonesa Ishizuka Glass Co. una alianza estratégica en materia de capacitación de personal para que obreros y empleados que laboran en Vitro aprendieran la lógica de sus sistemas de producción y control de calidad con los cuales opera.

En consecuencia, las modificaciones efectuadas en la capacitación y organización del trabajo permitieron incrementar la productividad de manera importante durante 1988-1994 al crecer a una tasa media anual de 4.9% y alcanzando los niveles más altos en los años de 1988-1991 con una tasa media anual de 8.2% ( cuadro 11 ), en cambio en el período 1982-1987 su tasa media de crecimiento fue de 3.7%; si bien ello se explica por la compra de empresas ubicadas en Estados Unidos que elevaron el nivel de ventas y de personal del

---

<sup>27</sup> Este sistema consiste en adaptar la producción de las empresas para la elaboración de volúmenes limitados de productos pero diferenciados unos de otros. Los principios que rigen el funcionamiento de este sistema son dos: 1) la producción debe hacerse en el "momento justo" y 2) la autoactivación de la producción, los cuales modifican la organización y administración del trabajo al interior de las fábricas con extraordinarios incrementos en la productividad, la calidad de los productos y sus variadas diferenciaciones. Sin embargo, los resultados más importantes en su interior son una nueva racionalización del trabajo basada en la plurivalencia de los trabajadores, la reintroducción de tareas de reparación y mantenimiento a los operadores directos de la maquinaria, la reintroducción del control de calidad a los puestos de fabricación y por último una reasociación de las tareas de programación con las de fabricación. Para una caracterización más amplia de las técnicas de administración del trabajo japonesas véase Coriat, Benjamín, Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Edit. Siglo XXI, México, 1992, 163p.

<sup>28</sup> Ianni, Octavio, Teorías de la Globalización, Edit, Siglo XXI, Colec. El mundo del siglo XXI, 1a. Edición, México, 1996, pp. 35-39.

grupo, no hay que dejar de lado que también estos aumentos fueron gracias a la introducción de estos programas.

Por su parte el personal ocupado de Vitro durante 1988-1991 creció a una tasa media anual de 6.4% principalmente por la compra y creación de nuevas empresas. Sin embargo, para el período 1988-1994 es necesario hacer algunos comentarios con más detalle. Si consideramos el subperíodo de 1989-1990, el incremento del personal que labora en el grupo Vitro se incrementó por la fundación y adquisición de empresas, en cambio durante el subperíodo de 1993-1994 dicho personal presentó fuertes reducciones por la reubicación, venta y cierre de empresas; pero si consideramos el subperíodo de 1991-1992, años en los que se mantienen los incrementos en la productividad del trabajo, se presentó una tendencia negativa real en la evolución del empleo (cuadro 11). Ello probablemente significó que, en ese breve período, la productividad del trabajo del grupo Vitro se elevó por un aumento sustancial de capital en la producción pero con un menor número de trabajadores operando al interior de sus empresas. Lo anterior indicaría que hubo una tendencia por incrementar la productividad mediante un aumento de la composición orgánica de capital en Vitro para poder alcanzar mejores niveles de competitividad.

Sin embargo, en materia de empleo lo anterior tuvo efectos negativos ya que significó la profundización de la racionalización del trabajo (el despido de trabajadores) y probablemente también implicó la reducción de la escala de funciones y categorías laborales, así como cambios en materia de sueldos y salarios. Por lo tanto, se puede decir de manera muy general que este proceso de modernización productiva estuvo acompañado por un aumento del desempleo y por la modificación de la estructura laboral y salarial para favorecer una organización más flexible del trabajo (de tipo toyotista) al interior de los procesos de producción del grupo Vitro.

**CUADRO 11.**  
**Empleo y productividad**  
**del trabajo Grupo Vitro, S. A.**  
**1988-1994**

Año	Personal Total /1 (A)	Var. Anual (%)	Ventas netas /2 (B)	Var. Anual (%)	Productividad (B/A)	Var. Anual (%)
1988	35193	-1.0	5276288	-14.5	14992	-13.7
1989	45904	30.4	6187877	17.3	13480	10.1
1990	46004	0.2	9239062	49.3	20083	49.0
1991	45091	-2.0	9280903	0.5	20588	2.5
1992	41162	-8.7	8958085	-3.5	21763	5.7
1993	38988	-6.4	8688807	3.6	22418	3.0
1994	36694	-4.8	7699579	-10.9	20983	-6.4
TMCA 88-94	306	15.6	15.6	4.9	49	4.9
TMCA 88-91	6.4	15.2	15.2	8.2	8.2	8.2
TMCA 92-94	3.8	4.9	4.9	-1.2	-1.2	-1.2

\* A partir de este año y los siguientes, se incluye al personal de sus empresas en Estados Unidos.

/1 Miles de personas.

/2 En millones de pesos constantes de 1991.

Fuente: BMV, informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A., varios años.

El resultado de las inversiones realizadas y el aumento de la productividad del trabajo fue el incremento relativamente alto de la oferta y de las ventas netas para el tamaño del mercado interno, lo cual tenía el objetivo de impedir que las importaciones, gracias a la profundización de la apertura comercial, inundaran masivamente el mercado interno, lo que se tradujo de manera temporal, en una importante barrera hacia la entrada en el mercado de vidrio.

Sin embargo a partir de 1992 esto tuvo efectos negativos en los niveles de ventas las cuales disminuyeron a una tasa media anual de crecimiento de -4.9% durante 1992-1994; como se verá más adelante, entre los diversos elementos que explican esta caída de las ventas se encuentran la disminución del crecimiento económico en nuestro país, la competencia y las tendencias prevaecientes en los distintos sectores de vidrio donde participa y principalmente por los problemas que presentó su subsidiaria en Estados Unidos en el sector de envases de vidrio.

*- Exportaciones e Inversiones Extranjeras Directas ( IED ).*

Dentro del proceso de readaptación de operaciones del grupo Vitro, el aumento de sus exportaciones y las adquisiciones de empresas en el extranjero han sido las que han consolidado su importancia corporativa y han impulsado una mayor internacionalización de su producción a nivel mundial, al asegurar vínculos más estrechos con otros consumidores extranjeros, la posibilidad de formar redes de producción y buscar una participación en dichos mercados.

Las exportaciones del grupo Vitro durante 1988-1994 mantuvieron un ritmo favorable de crecimiento a una tasa media anual de 7%, sin embargo fue mucho menor al que presentó en 1982-1987 ya que crecieron a una tasa media anual de 19.3% e incluso su participación en el total de las ventas netas se

reduce de 14.3% en 1988 a 12.8% en 1994 (cuadro 12), ello se explica por la tendencia a la sobrevaluación de la moneda con respecto al dólar la cual encareció sus precios en el mercado internacional y restó cierto dinamismo a las mismas; sin embargo hay que señalar que a partir de 1995 las exportaciones vuelven a incrementar su crecimiento y su participación en las ventas totales del grupo gracias a la devaluación del peso en 1994.

Un elemento adicional que explica este comportamiento de las exportaciones de Vitro durante 1988-1994 es el incremento de la competencia en el mercado mundial con empresas en mejores condiciones económicas, lo cual tendió a establecer una media en la rentabilidad existente en la industria del vidrio a nivel mundial. Otra explicación factible de ello es que el grupo Vitro ahora abastece a los mercados externos mediante la fabricación directa de sus productos en otros países como resultado de las adquisiciones de empresas, lo cual implicó la sustitución de productos tradicionales exportables por otros de distinta índole como materias primas, maquinaria y equipo, etcétera. Esto último mostró un gran paso por parte de la organización corporativa del grupo al asumir un esquema de comercio intra-firma a manera como se encuentran operando diversas corporaciones internacionales en todo el mundo, lo cual refleja cierta iniciativa de Vitro para efectuar las diversas fases de sus procesos de producción, distribución, intercambio y consumo en distintos países y regiones<sup>29</sup>.

Lo anterior puede dar lugar a ritmos de crecimiento distintos entre las exportaciones de nuestro país y las del grupo Vitro en el mediano plazo, ya que este proceso ofrece al grupo una gran ventaja empresarial al permitir la sustitución de exportaciones de productos terminados desde sus plantas en México, por insumos y equipo para sus subsidiarias en el exterior, que ahora abastecerán esos mercados desde el interior de esos países; de esta manera

**CUADRO 12.**  
**Participación de las exportaciones en**  
**las ventas Grupo Vitro, S. A. 1989-1994**  
 ( Participación Porcentual )

Años	Exportaciones / \$ (X)	Participación de (X) en las ventas netas %
1988	756049	14.3
1989	914246	11.3
1990	885348	8.8
1991	821357	8.8
1992	1049751	11.7
1993	1104453	12.8
1994	1215482	15.8
TMCA88-91	2.1	
TMCA92-94	5.0	
TMCA88-94	7.0	

/1 Miles de pesos constantes de 1991.

TMCA=Tasa media de crecimiento anual.

Fuente: Expansión, Las principales empresas exportadoras  
 e importadoras de México, varios números.

-Basave, Jorge; Morera, Carlos; Reyes, Ricardo y Strassburger

Los grupos financieros empresariales en México, 1974-1987

Indicadores Financieros, IIc., UNAM.

aprovechan de forma eficiente sus esquemas de producción a nivel global y consolidan el crecimiento de sus ventas externas en esta primera etapa de internacionalización. Sin embargo para nuestro país implica una desventaja al reducir la oferta de bienes exportables, la reducción de ingresos en moneda extranjera y un freno para el dinamismo exportador de la industria mexicana del vidrio.

Junto a las actividades exportadoras, Vitro realizó la compra de Anchor Glass Container Corporation y de Latchford Glass Company en Estados Unidos en 1989, una operación de trascendental importancia que le permitió al grupo conservar y aventajar su liderazgo en la producción de envases<sup>30</sup>. A finales de la década de los ochenta Vitro había establecido nichos de exportación en los Estados Unidos, quienes al ser importantes demandantes de envases, Vitro buscó la manera de instalar o poseer fábricas al interior de ese país. Sin embargo, la industria de envases de vidrio norteamericana se encuentra bastante madura y existe una competencia feroz entre empresas fuertemente especializadas y con mercados difíciles de penetrar. Después de que el grupo Vitro buscara la mejor manera de fortalecerse en ese mercado sin éxito ( las nuevas inversiones son muy costosas y el intento de asociaciones estratégicas fueron rechazadas por empresas de ese país ), la compra unilateral de una empresa se convirtió en una buena posibilidad.

La compra de Anchor Glass Container Corporation tuvo en su momento una importantísima relevancia para Vitro ya que logró tener acceso al 25% del mercado estadounidense y tener contacto con importantes clientes de la industria cervecera, alimenticia, refresquera, licorera y vitivinícola de ese país como Anheuser-Bush Companies Inc., General Foods Corporation, Heublein Inc., Miller Brewing Co. y Joseph E. Seagram & Sons Inc. Por su parte con la

---

<sup>30</sup> Ianni, Octavio; Op. cit., p. 37.

adquisición de Latchford Glass, Vitro abastecía de envases de vidrio al sector de alimentos, licores y vinos del Estado de California logrando con ello una participación del 3.2% en el mercado<sup>31</sup>.

De esta manera el grupo obtuvo una participación total de 28.2% en el mercado norteamericano de envases, aumentando de manera extraordinaria los ingresos que obtiene por la elaboración y venta de los mismos al pasar de 36% en 1988 a 59% en 1992<sup>32</sup>. Para abastecer eficientemente el mercado de envases de vidrio de ese país, fusiona estas dos empresas en 1990 bajo la subsidiaria denominada Anchor Glass Container Corporation. De esta forma, el grupo Vitro amplió su cobertura tanto interna como externa de envases de vidrio, llegando a ser el mayor productor de envases de vidrio de América Latina y de acuerdo a la información proporcionada, el tercer productor de envases de vidrio más grande a nivel mundial.

Otras adquisiciones en Estados Unidos de extraordinaria relevancia son las de ACI America Inc., empresa productora y distribuidora de vidrio plano para las industrias de la construcción, automotriz y mueblería en 1992, que permitió a Vitro tener acceso a tecnología, productos y servicios que carecía como la elaboración de domos y espejos, procesos de instalación de vidrio en rascacielos, etcétera. Esta empresa posteriormente será integrada a su división de vidrio plano como VVP American Inc. Ello contribuyó a la integración vertical de Vitro en los Estados Unidos y amplió su cobertura del mercado norteamericano de vidrio plano para las industrias automotriz y de construcción<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Ortiz, De Echavarría, J., "Vitro-Anchor Glass: pelearon 10 rounds", en *Expansión*, Vol. 21, No 530, Diciembre de 1989, pp. 50-58.

<sup>31</sup> Ortiz, De Echavarría J., *Expansión*, Op. cit., pp. 50-58.

<sup>32</sup> BMV, *Informe anual a la asamblea de accionistas, Grupo Vitro, S. A. de C. V.*, 1993, México.

<sup>33</sup> BMV, *Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V.*, 1992, México.

A nivel México y América Latina sobresalen las adquisiciones de Vidriera Oriental, productora independiente de envases de vidrio en la región Noreste del país y en 1993 Vitro adquiere el 30% de participación en la empresa productora de envases Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú, la cual pertenecía al grupo Backus & Johnston, y con el propósito de incursionar con mayor fuerza en un mercado de gran potencial como el sudamericano. De esta manera, Vitro busca abastecer y diversificar sus mercados en América Latina, región que representa un mercado “natural” para la internacionalización de sus operaciones<sup>34</sup>.

Dentro de este mismo proceso, en 1992 Vitro participó en la compra de Banca Serfin dentro del proceso de reprivatización de los bancos en manos del Estado, la cual tenía como propósito integrarse al banco para fortalecer su posición financiera y lograr mayores facilidades de acceso al financiamiento en los mercados internacionales a través del banco<sup>35</sup>. A partir de ese momento se integró como Grupo Vitro-Serfin-OBSA, donde éste poseía el 10% de participación en el Grupo Financiero Serfin<sup>36</sup>. Esta adquisición por parte de Vitro significó el inicio de una nueva fase en sus procesos de centralización y concentración de capital ya que la compra del banco implicó una articulación distinta entre sus procesos de valorización de capital con la intermediación financiera a diferencia de lo establecido en años anteriores, ya que ahora trata de consolidar su posición en la producción de vidrio y facilitar la realización de inversiones que apuntalaran su proyección internacional en el exterior.

---

<sup>34</sup> El Financiero, 13 de abril de 1994, p. 10.

<sup>35</sup> Garrido, Celso, Op. cit., pp. 667.

<sup>36</sup> Morera, Camacho Carlos, Op. cit., pp. 213.

- *El financiamiento de la expansión de Vitro y la esfera financiera en la reproducción de su capital.*

La readaptación del grupo Vitro a las nuevas condiciones de competencia y su acelerada expansión durante la recuperación del crecimiento económico se apoyó en la captación de grandes montos de capital a través de la emisión de ADR'S en el Mercado de Valores de Nueva York a partir de 1989, emisiones en la Bolsa Mexicana de Valores y principalmente de créditos de largo plazo de bancos norteamericanos<sup>37</sup> incrementando rápidamente sus pasivos. Los pasivos totales del grupo Vitro aumentaron durante 1988-1991 a una tasa media anual de 38.2% donde los pasivos de largo plazo aumentaron en 58.7% ( cuadro 13 ).

Del total de sus pasivos, los denominados en moneda extranjera participaron de manera importante pues los de corto plazo tenían una participación de 23.6% en el total disminuyendo su importancia en 1991 al participar con 16.9%; en cambio los pasivos en moneda extranjera de largo plazo participaban en 1989 con 22.4% y aumentaron ésta en 50.1% para 1991; en ese año ambos pasivos participaban con 66.7% dentro del pasivo total (cuadro 14). El apalancamiento tan grande del grupo durante el período 1988-1991 se explica por las diversas inversiones que realizó. Por lo tanto, el grupo Vitro recurrió nuevamente al crédito externo para fortalecer su crecimiento. Sin embargo, como se verá más adelante, la crisis económica y financiera de 1994 tuvo repercusiones adversas para el grupo Vitro ya que incrementó sus pasivos en moneda extranjera y se convirtieron nuevamente en una carga para la evolución futura del grupo, por lo que ha tenido que iniciar la venta de empresas no rentables para aprovechar esos recursos en la reducción de sus pasivos externos, lo cual comenzó a realizar en 1997.

---

<sup>37</sup> Castillo, Luis Alfredo y Serafini, Verónica, "Apertura y competencia: un análisis de la rama del vidrio en México", en *Investigación Económica*, Vol. LV, No. 214, Octubre-Diciembre de 1995, pp. 218.

**CUADRO 13.**  
**Participación de los pasivos en moneda**  
**extranjera en el total, grupo Vitro, S. A.**  
**1988-1994**  
 ( En porcentajes % )

Concepto	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Pasivo Mon. Extr. cp/ Pasivo Total	8.9	23.6	9.8	16.9	14.2	14.7	16.2
Pasivo Mon. Extr. pl/ Pasivo Total	0.4	22.5	28.6	50.1	42.0	44.8	49.8
<b>Apalancamiento (%)</b>							
Pasivo Total/ Activo Total	24.2	47.9	49.1	49.6	54.4	56.2	61.6

cp=corto plazo.

pl=largo plazo.

Fuente: BMV, Anuario Financiero, varios años.

En otro aspecto y a diferencia del período 1984-1987, el grupo Vitro disminuyó sus inversiones financieras de manera importante. Como vimos en el capítulo anterior, durante 1987 el grueso de sus inversiones estaban orientadas principalmente por las de carácter financiero ( 36.9% ) mientras que en 1988-1992 éstas se orientaron principalmente a fortalecer su capacidad productiva, por lo que éstas se redujeron (22.1%)<sup>38</sup>. A pesar de su menor participación en este último período, aún se conservan en niveles muy elevados por lo que se puede asegurar que las inversiones financieras han comenzado a permanecer como un elemento importante en la evolución del grupo Vitro<sup>39</sup>.

*- Problemas de la primera etapa de expansión y reestructuración del grupo Vitro.*

Gracias a la implementación simultánea de todos los aspectos anteriormente descritos, el grupo Vitro alcanzó los incrementos más notables de sus activos totales a una tasa media anual de 11%, un aumento de sus ventas a una tasa media de 15.2%, y el personal empleado y la productividad del trabajo crecieron a una tasa media anual de 6.4% y 8.2% respectivamente (cuadro 14). Asimismo, permitió mejorar e incrementar su eficiencia y competitividad gracias al mejoramiento de la calidad de sus productos; ello fortaleció su capacidad monopólica y su proyección internacional hacia los mercados internacionales, en particular en Estados Unidos, al lograr penetrar en importantes segmentos de mercado como los frascos de medicina veterinaria, en cinematografía y en envases de dosis. Esta internacionalización del grupo Vitro fue más evidente al ubicarse en 1991 como el principal productor de vidrio en América Latina y como el sexto productor a nivel mundial de ese mismo lapso aunque si se revisan las utilidades generadas por

---

<sup>38</sup> Morera, Camacho Carlos, Los grupos de capital financiero en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social, Tesis doctoral, Facultad de Economía, UNAM, 1997, pp. 183

<sup>39</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México ( 1974-1995 ), Ed. El Caballito-Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1996, pp. 222

**CUADRO 14.**  
**Resumen de los principales indicadores**  
**del grupo Vitro, S. A. 1988-1994**  
 ( Miles de nuevos pesos de 1991 )

Años	Activo Total	Ventas Netas	Personal total	Productividad
1988	8940761	5276288	35193	14992
1989	14641382	6187877	45904	13480
1990	14510314	9239062	46004	20083
1991	13566995	9280908	45091	20588
1992	14290437	8958085	41162	21763
1993	19565760	8638807	38528	22416
1994	11603942	7699579	36694	20983
TMCA88-94	9.8	5.8	0.6	1.9
TMCA88-91	11.0	15.2	6.4	8.2
TMCA92-94	6.7	4.9	3.8	1.2

\* A partir de este año se incluyen los resultados de sus empresas en Estados Unidos.

Fuente: BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A., varios años.

las empresas en ese mismo año, el grupo Vitro ocuparía el segundo lugar a nivel mundial por las altas ganancias generadas, lo cual podría indicar que el grado de desarrollo alcanzado por el grupo se encontraba en esos momentos en condiciones similares al de corporaciones industriales de países desarrollados (cuadro 15).

Pero a partir de 1992, la economía mexicana comenzó a disminuir su ritmo de crecimiento, pues la industria manufacturera creció en ese año en una tasa anual de 2.3% mientras que en 1991 había sido de 4.0%; la tasa de crecimiento de la inversión bruta fija comenzó a caer a partir de mayo de 1991 y a partir de esa fecha comenzó a reducirse drásticamente; si bien las exportaciones manufactureras mantuvieron su crecimiento positivo desde 1988, el saldo de la balanza comercial comenzó a presentar saldos negativos desde ese año como resultado de un incremento de las importaciones de bienes de consumo ( que se multiplican por un factor de 11 ) y de las importaciones de bienes intermedios ( que se multiplican por un factor de tres ), las cuales fueron fomentadas por una acelerada apertura comercial y una sobrevaluación del tipo de cambio con respecto al dólar; por su parte aumentó el peso de la inversión extranjera de cartera en el total de inversión extranjera recibida por el país al pasar de 67.5% en 1991 a 80.7% en 1992<sup>40</sup>.

A partir de ese año ( 1992 ), la evolución del grupo Vitro comenzó a verse obstaculizada por fuertes problemas que incidieron de forma negativa en su desenvolvimiento, dando como resultado el gran fracaso de la acelerada estrategia de internacionalización que implementó durante estos años. A nivel macroeconómico los problemas que inhibieron el potencial del grupo Vitro fueron la disminución del dinamismo económico nacional, contrayendo fuertemente el crecimiento de sus ventas y el menor deslizamiento de la

---

<sup>40</sup> Taller de Coyuntura, Op. cit., pp. 34-38.

**CUADRO 15.**  
**Las empresas vidrieras más grandes**  
**del mundo, 1993.**  
 ( En billones de dólares )

Empresa.	País de origen.	Ventas.	Utilidades.
Saint-Gobain.	Francia.	12630	232
Asahi Glass.	Japón.	11034	199
Pilkington Brothers Inc.	Gran Bretaña.	4118	60
Corning Incorporated.	Estados Unidos.	4005	115
Owens-Illinois.	Estados Unidos.	3535	5
Mt. S. A.	México.	3513	188
Owens-Corning.	Estados Unidos.	2944	131

Fuente: Fortune. The 500 world's largest industrial corporations. July, 1994, p. 165.

moneda nacional frente al dólar que favorecía la importación de muchos productos<sup>41</sup>.

A nivel productivo, el grupo sufrió una reducción de sus ventas por las tendencias prevalecientes en los sectores de la industria del vidrio en que participaba. En cristalería la mayor competencia por la entrada masiva de las importaciones de todo el mundo, principalmente las provenientes del ex bloque socialista y de origen asiático, ocasionaron una pérdida de su participación en el mercado; además la lenta recuperación de los niveles de ingreso de la población en general y las dificultades para exportar a Estados Unidos debido a las altas barreras arancelarias a algunos de sus productos y la recesión en ese país impidieron que mejoraran el nivel de sus ventas, por el contrario propiciaron el cierre de algunas plantas, la racionalización de la producción y el despido de personal<sup>42</sup>.

En el sector de envases de vidrio, el grupo enfrentó una pérdida relativa de mercado frente al auge de los envases de plástico, aluminio y cartón en sus principales mercados como la industria de bebidas y alimentos quienes han comenzado de manera gradual a sustituir el vidrio por dichos insumos mucho más ligeros y baratos; además aparecieron nuevos productores de envases de vidrio como Sivesa, fabricante de envases para las Cervecerías Moctezuma y Cuauhtémoc, Nueva Fanal, abastecedora de la Cervecería Modelo, y Panamericana de vidrio ( PAVISA ) y Latinoamericana de vidrio ( LAVISA ), principales productores para fabricantes del norte y centro del país, que comenzaron a abastecer a sus principales clientes e incrementaron la competencia en este sector<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> BMV, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1993 y 1994, México.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> El Financiero, 15 de marzo de 1994, pp. 16.

En Estados Unidos la recesión que vivió la economía norteamericana a principios de los noventa y la sobreproducción de envases de vidrio en ese país provocó la caída del precio de estos envases, obstaculizando fuertemente las operaciones de subsidiaria Anchor Glass al impedir que ésta incrementara sus ventas en el mercado norteamericano, además debía enfrentar la agresiva competencia de los envases sustitutos ya mencionados anteriormente<sup>44</sup>.

En fibra de vidrio, el grupo Vitro enfrentó la disminución de sus exportaciones hacia la industria de la construcción y automotriz en Estados Unidos debido a una baja general de los precios de la fibra de vidrio a nivel mundial<sup>45</sup>, así como el gradual aumento de la competencia en el mercado interno por la importación desleal de fibra de vidrio<sup>46</sup>.

Por último, en el ámbito financiero la lenta pero sostenida alza de las tasas de interés internacionales a partir de 1993 y más concretamente el alza de las tasas de interés domésticas durante 1994, incrementaron los pagos por intereses del grupo, sobre todo los de corto plazo, incrementando sus costos financieros y afectando sus futuras inversiones. El costo integral de financiamiento se incrementó en 107% con respecto a 1993 y ascendió a 1,720 millones 132 mil pesos<sup>47</sup>. Por su parte, el apalancamiento externo del grupo aumentó su participación en el total de los pasivos ya que en 1988 representaban el 9.3% del total mientras que en 1994 fueron de 66% (cuadro 13).

A lo anterior hay que agregar el grave deterioro que sufrió Banca Serfín como consecuencia de la combinación de una costosa estructura de captación de recursos al estar sustentada fundamentalmente en el mercado de dinero el cual

---

<sup>44</sup> BMV, Op. cit., 1993 y 1994.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> *El Financiero*, 25 de agosto de 1994, pp. 12.

<sup>47</sup> *El Financiero*, 24 de febrero de 1995, pp. 13.

se encareció a partir de 1994 cuando las tasas de interés aumentaron, y de la agresiva ampliación de su portafolio de créditos fuertemente concentrado en préstamos riesgosos (principalmente de grandes empresas nacionales), lo cual dio como resultado bajos márgenes de ganancia en su estructura crediticia, un carísimo método de fondeo y una baja captación de recursos por otros medios, lo que impidió una rápida capitalización del banco; aunado a lo anterior el estallido de la crisis financiera de 1994 incrementó el monto de su cartera vencida<sup>48</sup>. Ello significó el fracaso de su estrategia de integración con las actividades bancarias para incrementar su fortaleza financiera, la cual comenzó a minarse rápidamente al canalizar cuantiosos recursos a la pronta capitalización del banco.

En consecuencia, durante 1992-1994 el grupo Vitro se encontró en una posición débil al no poder enfrentar una agudización de la competencia nacional e internacional por los mercados, los problemas financieros y la pérdida de fuentes de ingreso importantes, lo que se tradujo en una disminución de las ventas en -4.9%, reduciendo las inversiones en activo fijo a una tasa media anual de -13.4% y los activos totales en -6.7%. Evidentemente, para enfrentar esta situación el grupo tuvo que cerrar diversas plantas en México ( Vidriera Oriental ) y Estados Unidos, principalmente en este país pues entre 1992 y 1994 cerró diversas plantas de su subsidiaria Anchor Glass en los estados de California e Illinois<sup>49</sup>; ello trajo graves consecuencias en sus niveles de empleo al disminuir a una tasa anual de -3.8%.

Sin embargo, desde el punto de vista del que suscribe, la primera etapa en la estrategia de expansión internacional del grupo Vitro fracasó por los siguientes elementos. En primer lugar, concentró su despliegue internacional de manera excesiva en su principal fuente de ingresos, que es el sector de

---

<sup>48</sup> Weeks, Scott, "How to lose a Billion. The Serfin story", en *Latinfinance*, No. 81, case study section, November 1996, pp. 47-51; 89-90.

envases de vidrio, en un momento en que éste se encontraba en una profunda crisis ante su gradual sustitución por los envases de plástico y aluminio; además los nichos de mercado que abastecía empezaron a presentar una demanda de envases muy inestable por lo que no lograron consolidarse como consumidores masivos e inhibiendo el potencial de sus innovaciones productivas del grupo.

En segundo lugar, ante la enorme entrada de importaciones de vidrio al mercado nacional, no hubo por parte de Vitro una identificación precisa en la misma proporción al grado de apertura, de aquellos productos en los cuales contaba con amplias ventajas competitivas para fortalecerlos a medida que se agudizaba la competencia, por lo que respondía de manera empírica para evitar el desplazamiento de sus productos y la pérdida de sus mercados. En tercer lugar, sus actividades de exportación estaban muy concentradas en el mercado norteamericano del vidrio el cual, como ya se mencionó anteriormente, se encuentra en una fase de estancamiento. Al mismo tiempo, esto convertía a las inversiones extranjeras directas de Vitro en ese país en inversiones de muy baja rentabilidad y con perspectivas poco favorables para obtener ganancias en el corto plazo. En otras palabras, el grupo Vitro no diversificó lo suficiente sus mercados externos, tanto en materia de exportación como de inversiones extrafronterizas, para disminuir el riesgo que entrañaba el ingreso y la permanencia en el mercado norteamericano.

Por último, si bien la adquisición de Banca Serfin ofreció a Vitro las posibilidades de disponer de extraordinarios excedentes dinerarios para consolidar su estructura corporativa y su proyección internacional en materia de vidrio y cristal, la falta de experiencia por parte del grupo en el ámbito de los negocios bancarios para tratar de innovar y ampliar la captación de recursos y disminuir los riesgos de créditos dudosos, dió como resultado un mal

---

<sup>49</sup> BMV, Op. cit., 1993 y 1994.

manejo del banco, un incremento de su cartera vencida y una mayor vulnerabilidad del mismo frente a otros competidores bancarios como Banamex y Bancomer. Por lo tanto, la estrategia de integración de las actividades industriales del grupo con las banca resultó en un gravísimo error por la pesada carga que ello representa para Vitro en materia de canalización de recursos frescos para aumentar la capitalización del banco y después buscar su fortalecimiento ante la futura entrada de otros intermediarios bancarios extranjeros de acuerdo a lo pactado en el TLC.

Si lo anterior no ofrece un escenario halagador para el futuro del grupo Vitro, si marcó el inicio de una nueva etapa mediante la cual el grupo Vitro inició un proceso de reorganización productiva y la venta de empresas y activos no prioritarios para el grupo sin abandonar su orientación hacia el exterior pues la entrada en vigor del TLC y la diversificación de mercados externos podrían convertirse en uno de los ejes importante para recuperar terreno en el largo plazo.

### 3.2. EL GRUPO VITRO Y LA GLOBALIZACION PRODUCTIVA 1988-1994.

Como se ha podido constatar, la profundización del cambio estructural de la economía mexicana y posteriormente la firma del TLC fueron elementos que obligaron al grupo Vitro a modificar su estrategia de posicionamiento estratégico, como se vio en el capítulo anterior, por otra donde debía enfatizar la adaptación de sus procesos de acumulación y reproducción del capital a una nueva lógica de competencia en el mercado interno promovida por el cambio estructural en la economía mexicana y el mercado externo; ello implicaba el fortalecimiento de su presencia monopolística y posicionarse en aquellos sectores con mayor potencial para su proyección internacional<sup>50</sup>. Para poder mantener dicha presencia, el grupo debía consolidar sus ventajas competitivas como

fabricante de vidrio en México y aprovechar aquellos espacios en la economía internacional que contribuyeran a su expansión en los mercados externos. Para poder llevar a cabo esto, implementó una estrategia orientada a consolidar las relaciones cliente-productor mediante el desarrollo de sus productos y servicios con calidad.

Dicha estrategia requirió la reorganización y modernización de sus operaciones productivas, de comercialización y entrega de productos con la finalidad de conformar y coordinar una "cadena de valor" que permitieran una combinación más flexible de tecnología, fuerza de trabajo, servicios y comercialización de productos para posteriormente venderlos en el mercado. La formación de esta cadena de valor generó, al interior del grupo, nuevos patrones de planeación y de asignación de recursos para posicionar al conjunto de sus empresas en actividades cada vez más orientadas a la exportación. En ese sentido, el grupo Vitro comenzó a enfatizar la reproducción de su capital bajo un esquema logístico orientado por un enfoque más agresivos y más cercano a sus clientes.

Bajo dichos esquemas de planeación fue necesario, en primer lugar, la conexión de varios procesos: la reconfiguración de las actividades relacionadas con el abastecimiento de materias primas para asegurar su mejor calidad, la modernización de su tecnología, el establecimiento de alianzas estratégicas, el esfuerzo por lograr mayores economías de escala mediante la fundación de nuevas empresas y el fortalecimiento de sus redes de comercialización. Además, para lograr una mayor incursión en el mercado internacional con éxito, el grupo debió exportar: 1) productos estandarizados "globales" previamente mejorados; 2) otro factor adicional para sus propósitos en el exterior fue ubicarse lo más cerca posible de esos mercados, por lo que la compra de empresas en otros países fue un proceso complementario. Asimismo,

---

<sup>30</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México. Op. cit., pp. 190.

ambos casos también posibilitaron la integración de los mercados del grupo y la valorización de sus capitales dentro de un alcance regional de acuerdo a las distintas tendencias de globalización de las empresas que operan a nivel mundial.

Dentro de esta nueva lógica de sus operaciones, las empresas que abastecían de materias primas fueron readecuadas para asegurar el abasto de aquellas con alta calidad e importar otras con mejores estándares para mejorar la producción de vidrio, por lo que después de un breve período de traslados productivos de algunas plantas a otras y la racionalización de las funciones de soporte en otras, fusionó las divisiones de Vitro Fibras y Silicatos, y Vitro Industrias Básicas para formar Vitro Química, Fibras y Minería en 1991<sup>51</sup>.

Con esta consolidación se obtuvo un mejor entorno tecnológico, productivo y de abastecimiento, así como una mejor coordinación de sus áreas de química y minería para proveer los materiales necesarios a sus sectores de vidrio, lo que permitió importantes ahorros en el costo de materias primas. Con la nueva división, Vitro evitó que los problemas relacionados con la calidad de las materias primas se convirtieran en un obstáculo para poder efectuar con éxito la internacionalización de sus productos.

Por su parte, las mejoras tecnológicas realizadas por Vitro buscaban disminuir costos de producción, responder a los cambios en sus mercados y satisfacer las exigencias de sus clientes<sup>52</sup>, así como fortalecer el rasgo exclusivo de sus productos<sup>53</sup>; entre éstas destacaron la introducción de nuevos diseños de moldes para envases, las mejoras incesantes en los hornos de vidrio

---

<sup>51</sup> BMV, *Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V.*, 1991, México.

<sup>52</sup> Pozas, María de los Angeles, "Problemas de la innovación y la transferencia tecnológica en las empresas regiomontanas", en Jordy Micheli (compilador), *Tecnología y modernización económica*, CONACYT-UAM-Xochimilco, Colec. Ciencia, tecnología y desarrollo económico, México, 1993, pp. 327.

<sup>53</sup> Parada, Jaime, "Estrategia tecnológica de Vitro y los caminos de la vinculación", en *Tecnoindustria*, No. 27, Abril-Mayo de 1996, pp. 15.

flotado en vidrio plano, la modernización de sus sistemas de diseños de cristalería y por último, la introducción del control estadístico del proceso y métodos de organización del trabajo como el trabajo en equipo para mantener su mejora continua.

De igual importancia fueron la fundación de nuevas empresas ya que permitieron a Vitro concentrar sus actividades cerca de los lugares de consumo e incrementar su participación en los mercados con mayores volúmenes de producción, las cuales iniciaron sus operaciones con tecnología de vanguardia y ofreciendo productos y servicios bajo condiciones de calidad similares a los de sus principales competidores.

Asimismo, Vitro amplió sus redes de distribución y comercialización a través del rediseño de sus sistemas, controles y bodegas de almacenamiento de los productos terminados e inventarios en proceso para cubrir el mercado nacional, aumentar sus exportaciones y sobre todo reducir los tiempos de entrega de sus productos para abastecer desde el sitio más adecuado de acuerdo a la coyuntura económica, lo cual se inscribe dentro de las tendencias actuales de las empresas globalizadas, para reducir al máximo las condiciones de circulación de sus mercancías en sus distintos mercados (interno y externo)<sup>54</sup>. A su vez, la adquisición de la empresa ACI America Inc. amplió sus mercados y sus redes al establecer contacto con nuevos clientes. Sobresalen los mayores vínculos con la industria automotriz norteamericana como se hizo patente a través de su empresa Vitro Flex, al convertirse en el principal proveedor de vidrio automotriz de la planta de Ford ubicada en Oklahoma, al abastecer al 100% todas sus necesidades de vidrio y cristal en 1994<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Dabat, Alejandro y Miguel A. Rivera R, "Las transformaciones de la economía mundial" en Investigación Económica, No. 206, Octubre-Diciembre de 1993, Facultad de Economía, UNAM, p. 136.

<sup>55</sup> BMV, Op. cit., 1994.

Aunado a lo anterior, la reubicación de sus bodegas y el rediseño de sus controles de inventarios incluyó el establecimiento de alianzas estratégicas con fines de comercialización para complementar los canales de distribución con los que cuenta.

Gracias a esta coordinación de sus actividades, el conocimiento obtenido sobre las preferencias, necesidades y exigencias en importantes nichos de mercado de Estados Unidos, y las positivas expectativas a largo plazo en diversos segmentos de mercado por las cambiantes necesidades de los mismos, permitió al grupo Vitro efectuar inversiones importantes en materia de investigación y desarrollo ( R&D ) para transformar dicho conocimiento en la manufactura de mejores productos e identificar nuevas aplicaciones para su uso. De esta manera, los conocimientos y avances científico-tecnológicos desarrollados en sus centros de investigación se convirtieron en un "activo intangible" para desarrollar nuevas técnicas y métodos de producción y por ende, nuevas formas de mantener sus ventajas competitivas<sup>56</sup>. Los casos más sobresalientes fueron en vidrio plano, ya que los fuertes vínculos que estableció Vitro con los programas de exportación de la industria automotriz, y la necesidad de vidrio y cristales complejos por parte de esta industria permitieron la creación del Centro de Diseño de Vidrio Automotriz, para mejorar y desarrollar nuevos productos. En fibra de vidrio las nuevas aplicaciones desarrolladas en sus productos existentes para la industria de la construcción impulsaron el establecimiento del Centro de Fabricación de Vitro Fibras<sup>57</sup>.

El principal resultado de las inversiones en R&D fue la elaboración de productos estandarizados "globales", así como la innovación en nuevos diseños y aplicaciones de los mismos para fortalecer su posición y su importancia en

---

<sup>56</sup> Best, Michael H., Op. cit., pp. 156-157.

<sup>57</sup> BMV, Op. cit., 1991 y 1993.

diversos nichos de mercado; de esta manera logró una mayor penetración al interior de sus mercados. Algunos de los productos "globales" que adquirieron importancia para Vitro fueron la producción de envases calizos para la industria cervecera y de refrescos de diversos tamaños, colores y formas. Además, logró desarrollar 112 productos nuevos para los segmentos de envases y redujo el ciclo de lanzamiento de los mismos de 16 a 12 semanas; también desarrolló nuevos diseños en sus productos para medicina veterinaria, cromatografía y envases de dosis para Estados Unidos y Canadá<sup>58</sup>.

Para el ramo de la cristalería, introdujo nuevos modelos en vasos y copas para hoteles, productos de cristalería y artículos de vidrio calizo recocido, así como vajillas, vidrio borosilicato y vidrio para iluminación ya que son bajos en costo y presentan pequeñas variaciones. Por su parte, en vidrio plano elaboró nuevos diseños como el nuevo vidrio automotriz de control solar y los nuevos cristales de curvatura compleja; en las nuevas aplicaciones estéticas del vidrio en la industria de la construcción introdujo productos nuevos como el cristal gris, cristazul, cristal pirolítico dorado y de plata, y reflectores<sup>59</sup>.

De igual forma en el sector de fibra de vidrio se impulsó el desarrollo de nuevas aplicaciones para aislamientos de fibra de vidrio en tubería y aislamientos de fibra de vidrio para casas-habitación en el sur de Estados Unidos y al norte del país<sup>60</sup>.

Asimismo, el desarrollo de diversos productos y servicios, fomentaron la expansión del grupo Vitro hacia la Unión Americana donde pudo sostener temporalmente ofertas menos cambiantes. También recurrió a la adquisición de empresas en ese país para ubicarse cada vez más cerca de sus principales mercados, incursionar en mercados con un enorme potencial y además acceder

---

<sup>58</sup> BMV, Op. cit., 1991, 1992 y 1993.

<sup>59</sup> Ibidem.

a procesos, productos y servicios de los cuales carecía. De la misma manera, Vitro no sólo aprovechó las sinergias de estas empresas sino que permitió su integración vertical en Estados Unidos.

La coordinación de todos estos elementos resultaron en una estrategia internacional de producto-mercado, cuyas operaciones se concentraron en los mercados que buscaba abastecer ( interno y externo ), ello dio lugar a la consolidación de sus divisiones en el continente americano donde sobresale la relacionada con la producción de envases, al integrar en 1991 las operaciones de México y Estados Unidos en una sola división de carácter regional: Vitro Envases Norteamérica. Por otro lado, la rápida integración de ACI America Inc. dentro de sus empresas productoras y distribuidoras de vidrio plano, la convierten en la principal subsidiaria en Estados Unidos bajo el nombre de VVP America Inc.

El rápido dinamismo que presentó su proyección internacional y la readaptación de sus operaciones para responder a las necesidades de sus clientes, dio como resultado el reconocimiento a nivel mundial a la calidad de sus productos y la satisfacción integral de sus consumidores mediante la entrega de una infinidad de premios ( nacionales como extranjeros ) en sus diferentes sectores de vidrio. En envases, sobresale el Premio Nacional de Calidad que le fue otorgado en 1993 y en 1994 recibió 6 de los 10 premios que otorga Clear Choice Award en Estados Unidos<sup>61</sup>.

En vidrio plano y en particular en vidrio automotriz, recibió en 1990 los premios de calidad por parte de la Ford, Nissan y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. En 1992 recibe los premios de Supplier of the Year de Donelly Corp. importante empresas constructora y Total Quality Excellence

---

<sup>60</sup> Idem.

<sup>61</sup> BMV, Op. cit., 1994.

Award por parte de Ford Motor Co. en Estados Unidos y al año siguiente recibe nuevamente este premio así como el Pentastar de Chrysler; en México le es otorgado el premio Excelencia y Maestro en Calidad por parte de Nissan Mexicana y en 1994 volvió a obtener nuevamente los premios anteriores ya mencionados así como el Value to the Customer Award por parte de Volkswagen-Konzerns<sup>62</sup>.

Por último, en fibra de vidrio, recibió los certificados de Proveedor Confiable clase "A" por parte de Mercedes Benz Do Brasil en el área de productos moldeados y de Leiser S. A. en el área de aislantes térmicos<sup>63</sup>.

*- La segunda etapa. Ajustes y proyección.*

A pesar de este despliegue tan impresionante del grupo Vitro en un período de tiempo tan corto, la proyección internacional del grupo Vitro fracasó ya que el grupo enfrentó una serie de problemas existentes como la sustitución de envases de vidrio por los de plástico y aluminio en Estados Unidos y México ( lo que agravó la situación productiva y financiera de sus subsidiaria Anchor Glass ), el surgimiento de nuevos competidores en el sector de envases, la caída de los precios internacionales de fibra de vidrio y la acelerada apertura comercial que incrementó el número de las productos competidores y afectaron al sector de cristalería y fibra de vidrio. Por otro lado, el aumento de sus pasivos financieros a partir de 1994 y la vulnerabilidad de Banca Serfin inhibieron la fortaleza financiera del grupo y amenazaban con supeditar su desarrollo corporativo al peso de su apalancamiento, principalmente externo; por lo tanto, al término de 1994 mostró una pérdida fuerte de ganancias, una disminución de sus niveles de liquidez y el aumento exorbitante de sus pasivos de corto y largo plazo como se vio en el apartado anterior.

---

<sup>62</sup> BMV, Op. cit., 1990-1994.

<sup>63</sup> BMV, Op. cit., 1993.

En su conjunto, condicionaron el fortalecimiento de sus ventajas competitivas en el mediano plazo, por lo que obligó al grupo a implementar una estrategia para identificar de forma más específica aquellos productos y diseños donde podía competir, mantener su participación en el mercado y obtener beneficios importantes para hacer frente al incremento de sus pasivos. Ello se tradujo en la selección de mercados, clientes, productos y servicios donde su cadena de valor y sus procesos de acumulación de capital no fueran afectadas de manera significativa. Asimismo, el grupo buscó enfatizar el desarrollo de tecnologías, procesos, productos y servicio más complejos y especializados dentro de las fases de producción y distribución.

En envases, el grupo Vitro se vio forzado cada vez más a cubrir nichos de mercado como algunos segmentos de la industria refresquera, de alimentos, en la industria farmacéutica, de cosméticos y perfumería, que permitieran mejorar sus ingresos<sup>64</sup>; también debió diversificar sus mercados de exportación y penetración al dirigirse principalmente a América Latina y recurrir a alianzas estratégicas para asegurar mercados e ingresos ( Anchor Glass-Coors Brewing, Anchor Glass-Anheuser Busch ); paralelamente, Vitro efectuó alianzas estratégicas para aumentar su diversificación productiva y comercial en la fabricación de envases plástico ( Vitro-Owens Illinois )<sup>65</sup> y latas de aluminio para la industria refresquera y cervecera nacional ( Vitro-Pechiney Internacional )<sup>66</sup>. Esta especialización en envases ha obligado a una reestructuración de la organización de su división para cubrir sus diferentes segmentos de envases, por lo que Envases Norteamérica se dividió en tres: División Empaques, donde se encargará de producir y abastecer de envases de plástico y aluminio, División Envases de vidrio México y en Estados Unidos la

---

<sup>64</sup> El Financiero, 21 de junio de 1994, pp. 18.

<sup>65</sup> El Financiero, 15 de marzo de 1994, pp. 16.

<sup>66</sup> El Financiero, 17 de agosto de 1994, pp. 14.

producción de envases de vidrio será cubierta por Anchor Glass Container Corp.<sup>67</sup>.

En cristalería, Vitro redefinió su estrategia de internacionalización hacia una estrategia orientada a abastecer de nichos de mercado donde es competitivo y buscó el establecimiento de alianzas estratégicas dando mayor énfasis a las vinculadas con la comercialización ( Vitro-Corning ) para contrarrestar la competencia en el mercado nacional. En 1993 redefinió las operaciones de su división en cuatro segmentos: Consumidores, Cocina y horno, Mesa institucional (hoteles) y Productos Industriales y Equipos Originales con el propósito de reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos y mantener un mayor margen de acción para satisfacer las necesidades de consumidores específicos<sup>68</sup>.

En fibra de vidrio, el grupo se abocó a la introducción de mejoras productivas mejorando ciertas características físicas de sus productos como la densidad en aislamientos, la búsqueda de nichos de mercado donde pudieran existir nuevas aplicaciones para sus productos, la diversificación de sus exportaciones hacia otros mercados y buscar una distribución más eficiente en el exterior<sup>69</sup>.

Por otro lado, racionalizó la producción de aquellos productos que han sido afectados por el aumento de las importaciones o no son competitivos y marcó la posibilidad de deshacerse de actividades no prioritarias o poco rentables. En cristalería, Vitro racionalizó la producción hacia el mercado interno de vajilla termoresistente y trasladó la producción de cristal de plomo hacia otros países para mantener su calidad y reducir costos. Por otro lado, se retiró de la producción de cristal boro-opalino. El grado de madurez alcanzado

---

<sup>67</sup> El Financiero, 6 de octubre de 1994, pp. 18.

<sup>68</sup> BMV, Op. cit., 1994.

por algunos productos de fibra de vidrio a nivel mundial llevaron a Vitro a la racionalización de su línea de productos y el retiro de Vitro de los procesos que se encargaban del moldeo de fibra de vidrio<sup>70</sup>.

La principal fuente de recursos para enfrentar sus problemas financieros han sido las exportaciones gracias a la entrada en vigor del TLC en 1994, quienes no sólo se han incrementado sino que además vienen a convertirse prácticamente en el nuevo sustento de ventas del grupo. De esta manera, su capacidad exportadora ha tenido una expresión fundamental para obtener importantes ganancias y compensar pérdidas financieras<sup>71</sup>. Sin embargo, ha comenzado a diversificar sus exportaciones hacia otros mercados, países y regiones como Brasil, Europa, Puerto Rico, Japón e Israel.

Recapitulando los avances de esta etapa de expansión internacional del grupo, se caracterizó por estar orientada hacia una mayor exportación de sus artículos para asegurarse de lograr una mayor participación en sus principales mercados foráneos ( vía compra de empresas y exportaciones ) y de fortalecimiento de sus operaciones desde el abasto de materias primas hasta la entrega de sus productos, por lo que el grupo enfatizó la introducción de procesos, productos y servicio al interior de todas sus cadenas productivas y de distribución de vidrio en general así como una reorganización del trabajo más flexible en ambas. Ello se tradujo en una mayor calidad de sus productos y servicios y la fundación de centros de investigación y desarrollo para mejorar continuamente la competitividad de sus procesos, productos y servicios; en ese sentido, las inversiones directas y extranjeras directas, las alianzas estratégicas y las exportaciones fueron los elementos clave en su internacionalización.

---

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Idem.

<sup>71</sup> Basave, Kunhardt Jorge, Op. cit., pp. 227.

A pesar de esto, dicha estrategia fracasó por una determinación inapropiada entre las grandes ventajas que ofrecían las condiciones internacionales y el cambio estructural de la economía mexicana, y la posición estratégica de Vitro frente al feroz incremento de la competencia en el mercado interno y externo a partir de 1992. A grandes rasgos la capacidad de organización del grupo estuvo altamente concentrado en el mercado norteamericano de envases de vidrio por lo que al cambiar las condiciones económicas de éste, no disponía de una relocalización e integración de sus operaciones en otros países para contrarrestar sus efectos negativos; a su vez dicha concentración de mercado en otros sectores como fibra de vidrio y cristalería, impidió que el grupo realizara de manera más eficiente, elecciones en productos y servicios competitivos, mercados, etcétera, para enfrentar exitosamente el surgimiento de nuevos productores de vidrio, la aparición de productos sustitutos y el ingreso de importaciones provenientes del exterior. Por otro lado, al incrementarse las tasas de interés internacionales y nacionales, así como la creciente vulnerabilidad de Banca Serfin en la cual Vitro mantenía una participación significativa, incrementaron sus pasivos de corto y largo plazo e inhibieron su fortaleza productiva y financiera, y amenazaron con supeditar, en el mediano plazo, su evolución corporativa al cumplimiento de sus compromisos financieros, y la rápida capitalización del banco.

Por lo anterior, el grupo ha iniciado una segunda etapa de reestructuración la cual se caracteriza por una reorganización de sus operaciones y una reorientación de sus mercados ( internos y externos ) para identificar aquellos espacios en los cuales puede competir. En ese sentido, el grupo Vitro ha enfatizado en mayor grado la mejora continua de sus procesos y productos mediante el empleo de tecnología más especializada (vía alianzas estratégicas); asimismo dicha reorganización operativa ha implicado la venta

de activos no rentables o no prioritarios para liberar grandes recursos y destinarlos a disminuir sus pasivos y/o fortalecer operaciones con grandes ventajas competitivas. Asimismo ha comenzado a seleccionar segmentos de mercado muy rentables y ha efectuado una mayor diversificación de sus exportaciones. Por lo tanto, los problemas por la competencia y sus compromisos financieros han comenzado a perfilar una nueva estrategia corporativa del grupo y han modificado su agresiva estrategia internacional por otra menos ambiciosa y orientada a mantener su fortaleza en el largo plazo.

### 3.3. LA NUEVA FASE DE REESTRUCTURACION DEL GRUPO VITRO 1995-1996.

#### *- Perspectivas competitivas del grupo Vitro.*

Con el estallido de la crisis financiera de 1994, durante 1995-1996 el grupo Vitro se enfrentó a una serie de problemas que como se describió anteriormente amenazaban en el mediano y largo plazo sus procesos de valorización de capital a escala global y ocasionaron una disminución de su competitividad internacional. Estos problemas son: 1) el aumento de la competencia en sus principales mercados por la entrada del TLC; 2) los fuertes problemas financieros provocados por Banca Serfin debido a la crisis financiera de 1994 y a su errónea administración, así como por la deficiente evolución de su subsidiaria Anchor Glass en Estados Unidos, ante la terrible crisis que atraviesa la industria de envases de vidrio en ese país.

Además, en años próximos Vitro competirá con una empresa extranjera productora de vidrio plano como es el caso de la empresa francesa Vidrio Sekurit Saint-Gobain. Esta empresa invirtió 50 millones de dólares en 1996 para concluir la construcción de una fábrica de vidrio automotriz de diferentes variedades en Cuautla, Morelos y dotándola de la maquinaria más moderna y

eficiente del mundo para la fabricación de vidrio automotriz. Esta planta podrá fabricar 500 mil juegos de cristal al año y además, la calidad de sus productos estará respaldado por la implantación de las normas de calidad ISO-9000 y QS-9000<sup>72</sup>.

Dentro de este ambiente cada vez más competitivo, su subsidiaria en Estados Unidos, Anchor Glass Container Corporation (AGCC), tercera productora de envases en ese país, continuó presentando grandes problemas frente a la competencia de los envases sustitutos de plástico. En 1994, embotelladores de refrescos de ese país comenzaron a desplazar los envases pequeños de vidrio por los fabricados con el proceso PET, por lo que AGCC tuvo que retirarse de este ramo y enfocarse a la cerveza y el té helado. Sin embargo, nueve meses después se desplomó la demanda del té y sus contratos con las cerveceras fueron cancelados por iniciativa de éstas<sup>73</sup>. Ello aumentó los problemas financieros de AGCC y de Vitro, quien prácticamente tenía que enfrentarse a un mercado norteamericano deprimido y con la pérdida de competitividad de sus subsidiaria. A pesar de las inversiones y la modernización productiva, ésta presentaba a finales de diciembre de 1995 un incremento entre 15% y 17% y los precios eran similares a los de 1992; además sus deudas sumaban 550 millones de dólares <sup>74</sup>.

Dentro de esta lógica, el grupo también comenzó a diluir su participación accionaria en Banca Serfin después de enormes esfuerzos por capitalizar al banco frente al crecimiento de sus carteras vencidas, las cuales crecieron extraordinariamente con el estallido de la crisis de 1994, y el incremento de sus pasivos de corto plazo en moneda nacional y extranjera en su estructura financiera. En 1995 Vitro aportó 69 millones de dólares para dicho propósito e incrementó su participación a 20%. En junio de 1996, Vitro aportó 15 millones

---

<sup>72</sup> El Financiero, 6 de diciembre de 1996, pp. 16.

<sup>73</sup> "La nueva herejía de Vitro", en Expansión, Vol. 29, No. 723, agosto de 1997, pp. 23.

de dólares más para aumentar el capital social de banco pero su participación accionaria se diluyó de 20% a 11.4%<sup>75</sup>.

Frente a este escenario, Vitro ha comenzado a desarrollar una nueva estrategia con el propósito de reforzar sus ventajas competitivas en actividades muy específicas, disminuir el peso de los pasivos externos dentro de los compromisos de la corporación e impulsar una mayor diversificación de sus mercados externos, de acuerdo a las tendencias mundiales actualmente imperantes entre las grandes corporaciones multinacionales, ya que el agudizamiento de la competencia internacional por la aparición de nuevos competidores resueltos a convertirse en empresas globales, el crecimiento de mayores redes interempresariales que hacen más interdependientes a los países en industrias particulares, el aumento de las alianzas estratégicas globales y la conformación de bloques económicos regionales que se convierten en escenarios de batallas competitivas clave, ha obligado a muchas de ellas a identificar con mayor precisión sus ventajas comparativas y a desarrollarlas a través de su constante reorganización y relocalización productiva y comercial a nivel regional y mundial, una mayor centralización de capital y al establecimiento de mayores alianzas estratégicas, así como la búsqueda por diversificar sus exportaciones para mantener sus niveles de beneficio<sup>76</sup>.

*- El reajuste de estrategias de Vitro: 1995-1996.*

Por todo lo anterior, el grupo Vitro ha definido de forma más específica su estrategia de expansión internacional y la cual consiste en: 1) fortalecer aquellas actividades en donde presenta mejores perspectivas de crecimiento y 2) su retiro de aquellas actividades que son poco rentables y altamente costosas, desde el punto de vista financiero, con el propósito de reducir la

---

<sup>74</sup> Ibidem, pp. 23.

<sup>75</sup> Idem, pp. 20.

elevada carga de sus pasivos. La finalidad es recuperar la competitividad del grupo mediante la venta de aquellos activos que no reúnan los requisitos de rentabilidad del grupo; 3) al mismo tiempo, implementará una mayor flexibilidad y eficiencia productiva en sus actividades competitivas a través de un mayor control sobre sus gastos de operación, 4) destinará mayores flujos de efectivo a sus negocios clave, 5) reducir 300 millones de dólares del total de los pasivos y mejorar continuamente su desempeño operativo y su posición de mercado y 6) invertirá selectivamente en compañías relacionadas de manera directa con el principal giro de actividad del grupo, que es la producción de vidrio<sup>77</sup>. De manera evidente, el propósito principal de esta estrategia es permitir al grupo Vitro iniciar una nueva etapa de expansión más moderada y con menores problemas financieros.

En el caso de Banca Serfin, el grupo ha tomado la decisión de continuar diluyendo su participación si existen nuevas capitalizaciones del mismo, ya que en este momento "la prioridad es bajar pasivos, aligerar la carga financiera y mejorar los portafolios de negocios de Vitro"<sup>78</sup>. Por el momento, la nueva administración del banco ha establecido una alianza estratégica con el Hong Kong Shanghai Bank ( el banco más grande del mundo ) para recuperar su fortaleza financiera y acelerar su capitalización, y ha reestructurado sus pasivos de corto plazo por pasivos de largo plazo<sup>79</sup>.

Por otro lado, la desincorporación de activos no rentables ha comenzado a partir de agosto de 1996 ya que logró desprenderse de su subsidiaria AGCC. Sin embargo la venta no sería nada fácil. En septiembre de ese año apareció un comprador interesado en AGCC: la empresa Ball-Foster ( B-F ), filial de la empresa francesa Saint-Gobain, uno de los principales competidores de Vitro;

---

<sup>76</sup> Yip, George S., Globalización, Grupo Edit. Norma, Colombia, 1993, pp. 15-16.

<sup>77</sup> Idem, pp. 28.

<sup>78</sup> Idem.

<sup>79</sup> Ibidem, pp. 20.

en el acuerdo establecido entre ambos B-F pagaría un precio de 365 millones de dólares en efectivo más la garantía de cubrir pasivos por 180 millones de dólares. Cuando parecía que la operación se concretaría, AGCC apeló ante las autoridades estadounidenses para recibir más ofertas por sus activos y fue entonces que las empresas Consumer Packaging, de Estados Unidos, y Owens Brockway Container, de Canadá, ofrecieron conjuntamente 392.5 millones de dólares por AGCC, por lo que la venta de esta subsidiaria de Vitro a ambas empresas se efectuó a principios de 1997. De esta manera, el grupo logró deshacerse de una subsidiaria que era la mayor demandante de recursos<sup>80</sup>.

Bajo el mismo criterio Vitro decidió vender las operaciones de Materias Primas y Minería a la empresa norteamericana Unimin Corporation y ambas empresas firmaron una alianza estratégica para garantizar al grupo Vitro el suministro de materias primas durante los próximos 10 años. La transacción se efectuó por 129.5 millones de dólares. Por otro lado, también ha comenzado a entablar negociaciones con la empresa Estadounidense Libbey Incorporated para vender a ésta el 49% de Vitrocrisa así como la cesión al 100% de la comercializadora World Crisa y el 49% de Crisa Corporation<sup>81</sup>.

En otro ámbito, hay que resaltar que esta estrategia no ha significado el retiro de Vitro de los mercados financieros internacionales y que por el contrario, ha logrado reposicionarse nuevamente con gran éxito. En Estados Unidos, realizó una importante emisión de bonos por 425 millones de dólares la cual impulsó el mercado de deuda mexicano a niveles mucho más agresivos. Con esta emisión el grupo intenta diversificar sus prácticas de financiamiento para desconcentrar sus fuentes tradicionales de crédito como la banca nacional y extranjera<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Ibidem, pp. 23.

<sup>81</sup> Ibidem, pp. 20.

<sup>82</sup> Ibidem, pp. 31.

Gracias a un incremento mayor de sus exportaciones, Vitro ha logrado compensar la depresión en que se encontraba el mercado interno durante 1995; asimismo las ventas extranjeras han aumentado su crecimiento e importancia a un ritmo más rápido probablemente a las ventajas que ofrece una moneda subvaluada y la disminución de las tasas arancelarias en Estados Unidos y Canadá. Lo anterior ha coadyuvado a compensar la caída de las ventas internas e incrementar sus ingresos en dólares, a ello hay que agregar que Vitro ha iniciado un fuerte proceso de diversificación de sus ventas externas dirigiéndose hacia otros mercados como Europa, Asia y América Latina. Al mismo tiempo, la compra de empresas extranjeras ha sido implementada en aquellos países donde existan verdaderas condiciones de crecimiento de sus ventas y de su rentabilidad, por lo cual en 1995 adquirió Vidrio Lux en Bolivia, y en 1996 adquirió Vidrios Templados Colombianos en Colombia<sup>83</sup>.

La finalidad de estas acciones es retomar la posición de liderazgo de Vitro en rentabilidad dentro y fuera de las fronteras mexicanas para lograr al menos 14% de rendimiento de la inversión. De acuerdo a Federico Garza Sada "este año ( 1997 ) ya estamos en niveles por arriba de 10.5% y el que entra esperamos superar la marca de 11.5%. Por eso estamos cortando operaciones que estaban jalando esas metas"<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Bolsa Mexicana de Valores, Informe anual a la asamblea de accionistas Grupo Vitro, S. A. de C. V., 1996, México.

<sup>84</sup> Expansión, agosto de 1997, Op. cit., pp. 20.



---

## CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha pretendido realizar una caracterización teórica que permitiera hacer una aproximación al estudio de los grupos de capital financiero y las estrategias empresariales que implementan o desarrollan, ante condiciones y ambientes económicos cambiantes. Concretamente, con dicho marco teórico se abordó el caso del grupo Vitro, S. A. con el propósito de identificar los cambios productivos, comerciales y financieros que ha presentado a lo largo del período de estudio en la producción y distribución de vidrio en México y su comportamiento como grupo de capital financiero. Al mismo tiempo se resaltaron las estrategias empresariales que llevó a cabo el grupo Vitro, ubicando el alcance de los procesos de reestructuración productiva y corporativa del grupo ante las condiciones de mercado existentes y las creadas por las reformas estructurales en México durante 1982-1996.

De acuerdo a lo anterior, conforme aparecen en el sistema capitalista nuevas formas que garantizan la concentración y centralización de capital en unas cuantas empresas de distintas actividades productivas y, por tanto, garantizan la constitución y el predominio de los monopolios, la reproducción social del capital es modificada de acuerdo a las necesidades de expansión del capital monopolista, el cual encuentra su "razón de ser" en la obtención y apropiación de ganancias extraordinarias. La generación de plusvalor extraordinario y por ende de ganancia extraordinaria, se originan en la constante aplicación del conocimiento científico, desarrollado en sus "talleres de progreso tecnológico" como técnicas, métodos, procesos de manufactura, etcétera, en los procesos de producción los cuales tienden a reorganizar el trabajo inmediato de los obreros en su interior para poder extraer el máximo

plusvalor posible. Por otro lado, a este nivel de desarrollo alcanzado, el capital ha adquirido una mayor capacidad de valorización gracias a los "vínculos" de distintas características entre los capitales de la esfera productiva y la financiera, lo que posibilita su máxima capitalización de acuerdo a las condiciones económicas prevaecientes en determinado momento en ambas esferas y sin desligarse totalmente de su circuito natural de reproducción. A este grado superior de valorización del capital se ha denominado **capital financiero** y todo gran capital puede o no presentar la tendencia a conformar grupos de capital financiero en torno a su principal forma de acumulación y reproducción.

La expresión que sintetiza la búsqueda de ganancias extraordinarias por parte del gran capital y/o la posibilidad de una mayor valorización de su capital en diferentes esferas o actividades de negocios frente a otros competidores, son las **estrategias empresariales** las cuales son un conjunto de acciones y prácticas que se han formulado para conservar o mejorar aquellos elementos que posibilitan la obtención de ganancias extraordinarias y al mismo tiempo coadyuvan a ubicar a la empresa en una mejor posición competitiva en el mercado en donde se encuentra involucrada. La implementación de una estrategia de cualquier tipo por parte de la empresa ( expansión de mercado, diversificación o dimensión internacional ) resulta efectiva cuando adquiere menores costos que la competencia o puede mantener una diferenciación de sus productos y lograr un premio en precios sobre los de la competencia, gracias a la configuración, en cualquiera de los dos casos, de una *cadena de valor*.

Para el caso particular del grupo Vítro éste mantenía una posición dominante en la industria del vidrio a principios de los setenta y también había logrado una integración vertical de sus operaciones ( gracias al despliegue de sus procesos de concentración de capital desde la década de los treinta ); sin embargo no es sino hasta la segunda mitad de los años setenta que el grupo

consolidó su integración y su posición monopólica en la industria del vidrio mediante el desdoblamiento de sus procesos de centralización de capital principalmente a través de la utilización del crédito externo y del apoyo de las políticas estatales en materia de impuestos. Este proceso fue interrumpido en 1982 cuando se incrementaron las tasas de interés internacionales, se redujeron los créditos externos otorgados a México y el estallido de la crisis económica en México en ese año, colocando al grupo al borde de la insolvencia financiera y afectando sus actividades productivas por la contracción del mercado interno.

Por lo anterior, durante el período 1982-1987 el grupo Vitro operó bajo una dinámica de grupo de capital financiero con el propósito de enfrentar el peso de sus adeudos financieros y la caída del mercado interno mediante: a) elevadas contrataciones de FICORCA pero primordialmente con su posicionamiento en la esfera financiera a través de la compra de instrumentos del gobierno federal en el mercado de dinero, que ofrecían extraordinarios niveles de rentabilidad durante 1984-1987, lo que permitió efectuar pagos anticipados de su deuda y b) la reorientación de sus excedentes de producción hacia la exportación, sobre todo hacia Estados Unidos.

Sin embargo, en esto último el grupo Vitro debió emprender en 1985 una readecuación o reajuste de sus actividades productivas y comerciales para garantizar su acceso a los mercados externos frente a otros competidores. Esto condujo a una mayor eficiencia de sus procesos de producción y a la obtención de mejoras sustanciales en los productos existentes; en el ámbito de la distribución reubicó la distribución geográfica de sus plantas para acercarse más a sus mercados y logró conformar cadenas de distribución y comercialización que agilizaron la entrega de productos. Esta orientación extrafronteras se logró con el apoyo adicional de una moneda subvaluada y bajos costos salariales, por lo que sólo se trató de una readecuación productiva

y comercial a ciertas condiciones de mercado y competencia, ya que las inversiones financieras, por su alta rentabilidad, prácticamente predominaron sobre las de carácter productivo.

Por lo tanto, la estrategia implementada durante 1982-1987 por parte del grupo Vitro fue una estrategia de posicionamiento, ya que se ubicó en la esfera especulativa para solventar su deteriorada situación financiera, y logró reorientarse y ubicarse en los mercados externos mediante las readecuaciones productivas y comerciales, así como en bajos costos salariales y una moneda subvaluada, lo cual mejoró de manera relativa su posición competitiva.

Durante 1988-1994, la profundización de los cambios estructurales en la economía mexicana, los cambios que ello provocó en la concurrencia capitalista interna, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio ( TLC ) y la necesidad de operar en los mercados externos de acuerdo a las reglas de la nueva competencia internacional, el grupo Vitro modificó su evolución anterior y emprendió una agresiva política de inversiones productivas con el propósito de incrementar su competitividad a través de 1) la instalación de nuevas plantas y la ampliación productiva de las existentes, 2) la reconversión tecnológica de su maquinaria y equipo, 3) el establecimiento de alianzas estratégicas con el capital extranjero y 4) la capacitación de su personal. Asimismo realizó la adquisiciones de empresas en México y el extranjero para consolidar su presencia en el mercado interno y del exterior.

En relación a su comportamiento como grupo de capital financiero, Vitro llevó a cabo una disminución de sus inversiones financieras al avocarse a fortalecer su capacidad productiva pero permanecieron en niveles elevados, conservándose como un elemento inherente a la valorización de capital. Sin embargo, cabe destacar nuevamente en este ámbito la importancia del financiamiento externo, así como la adquisición de Banca Serfin por parte del

grupo como principales fuentes de recursos así como elementos adicionales para la articulación de la esfera productiva y financiera con la finalidad de consolidar su posición de principal productor de vidrio y apuntalaran su despliegue a nivel internacional.

La conjugación de lo anterior dio como resultado una primera etapa de internacionalización del grupo Vitro y lo ubicó como un importante productor de vidrio a nivel mundial, recibiendo importantes premios a nivel nacional e internacional por sus productos y servicios de calidad. Ello reflejó la implementación de una estrategia de globalización productiva por parte de Vitro, donde la modernización y reorganización de sus operaciones (productivas y de comercialización) para conformar una cadena de valor permitieron la creación de una estructura corporativa más flexible y con mayores ventajas para penetrar en el exterior. Cabe destacar que en dicha estrategia adquirió importancia el desarrollo de sus centros de investigación y desarrollo como "activos intangibles" para lograr la mejora constante de sus ventajas competitivas así como la completa satisfacción de sus clientes con productos de mayor calidad.

Sin embargo, durante 1992-1994 enfrentó la disminución de sus niveles de ventas como resultado de: a) el lento crecimiento de la economía nacional a partir de 1992 y la sobrevaluación cambiaria que disminuyó el crecimiento de sus exportaciones, b) una acelerada entrada de importaciones por la apertura comercial y una tendencia a la sobrevaluación cambiaria, afectando su producción de cristalería y fibra de vidrio quien además enfrentó la competencia desleal de importaciones; c) la aparición de productos sustitutos como los envases de plástico y aluminio, y una entrada de nuevos productores de envases de vidrio, lo cual debilitó la posición de Vitro en ese sector, d) la recesión en Estados Unidos y la sustitución de envases de vidrio por los de plástico tipo PET en ese mercado afectaron las operaciones de sus empresas en

Estados Unidos y e) la caída de los precios mundiales de fibra de vidrio, redujeron las exportaciones de este producto hacia el exterior. Por último, el grupo debió enfrentar un incremento de los pagos por intereses de sus pasivos externos por el alza de las tasas de interés internacionales y nacionales durante 1993-1994, sumándose a ello el deterioro financiero que sufrió Banca Serfin por una mala administración en los mecanismos de captación de recursos y de otorgamiento de créditos y la cual se agravó aún más con la crisis financiera de finales de 1994 al incrementar de manera extraordinaria la cartera vencida del banco.

En consecuencia, *la primera etapa* en la estrategia de internacionalización del grupo Vitro *fracasó* por su alta concentración en el mercado norteamericano y por un agudizamiento de la competencia en sus principales mercados, a la enorme contratación de créditos externos y a una inadecuada estructura financiera de su institución bancaria, lo que debilitó su fortaleza financiera y subordinó su desarrollo futuro al pago de sus compromisos de esta índole. A pesar de ello, el grupo Vitro está iniciando una *segunda etapa* en su proceso de internacionalización, aunque todavía condicionada por el peso de sus pasivos financieros, a través de mayores esfuerzos exportadores por las condiciones favorables que creó la entrada del TLC en 1994 y una moneda subvaluada, la diversificación de sus mercados de exportación y la diversificación de sus inversiones extranjeras directas, la venta de activos poco rentables en Estados Unidos y México, así como el retiro "temporal" de su participación de Banca Serfin para liberar recursos y canalizarlos a la reducción de sus pasivos, y una selección más estricta de los mercados, productos y procesos en los cuales mantiene una ventaja competitiva, y su respectivo fortalecimiento mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

---

## Bibliografía General.

- Alvarez, Alejandro, "Crisis y reestructuración del capital financiero en México, 1982-1988", Ponencia a la conferencia El capital financiero en el mecanismo de acción de las leyes del capitalismo contemporáneo, Universidad de Humboldt-Berlín, República Democrática Alemana, 1988.
- Alvarez, Alejandro y Gabriel Mendoza, "México 1988: un capitalismo depredador en crisis", en Cuadernos Políticos, enero-abril 1988, No. 53, pp. 34-46.
- Alvarez, Alejandro y Gabriel Mendoza, México: 1988-1991 ¿ un ajuste económico exitoso ?, Facultad de Economía, UNAM, México, 1991.
- Basave, Jorge Kunhardt, "Asociaciones internacionales y proceso de globalización de capital en México", en Alejandro Dabat ( coordinador ), México y la Globalización, UNAM-CRIM, 1a. edición, México, 1994.
- Basave, Jorge; Carlos Morera; Ricardo Reyes; Carlos Strassburger, Los grupos financieros empresariales en México, 1974-1987 (indicadores financieros), Instit. Investig. Económicas, UNAM, 1a. edición, 1994.
- Basave, Kunhardt Jorge, Los grupos de capital financiero en México ( 1974-1995 ), Edic. El Caballito-Inst. de Inv. Eco., México, 1996, 1a. edición.
- Basave, Kunhardt Jorge, "El capital financiero nacional e internacional: sustento del modelo neoliberal mexicano", en Problemas del desarrollo, Vol. 46, No. 102, Julio-Septiembre de 1995.
- Best, Michael H., The New Competition, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1990, 296p.
- Bolsa Mexicana de Valores ( BMV ), Informe Anual a la Asamblea de Accionistas, Grupo Vitro, S. A. C. V., México, varios años, 1986-1995.
- BMV, Anuario Financiero, México, varios años.
- Bujarin, I. Nicolai, La economía mundial y el imperialismo, Cuadernos de pasado y presente, No. 21, México, 1979, 224p.

- Castillo, Luis Alfredo y Serafini, Verónica, "Apertura y competencia: un análisis de la rama del vidrio en México", en Investigación Económica, No. 214, Vol. LV, octubre-diciembre 1995, Fac. Economía, UNAM, pp. 201-229.
- Contreras, Méndez Enrique A., El Grupo Industrial Monterrey, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, México, 1976.
- Coriat, Benjamín, Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Edit. Siglo XXI, México, 1992.
- Dabat, Alejandro, Capitalismo mundial y capitalismos nacionales, Tesis de maestría, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1991.
- Dabat, Alejandro, El mundo y las naciones, CRIM-UNAM, Cuernavaca México, 1a. edición, 1993.
- Dabat, Alejandro y Miguel A. Rivera Ríos, "Las transformaciones de la economía mundial", en Investigación Económica, No. 206, octubre -diciembre de 1993, Facultad de Economía, UNAM.
- Delgado, Wise Raúl, "Progreso tecnológico y capital monopolista", en Investigación Económica, No. 216, Vol. LVI, abril-junio de 1996, Fac. Economía, UNAM, pp. 51-84.
- Department of Commerce ( USA ), Statistical abstract of the USA, 1990 y 1994.
- El Financiero, varios años, 1988-1995.
- Estay, Jaime, "La globalización y sus significados", en José Luis Calva (coordinador), Globalización y bloques económicos: mitos y realidades, Juan Pablos Editores, México, 1995.
- Estefan, Garfias Luis Anuar, Análisis de la transferencia de tecnología en la industria del vidrio ( caso de México 1973-1986 ), Tesis de licenciatura, 1988, Fac. Economía, UNAM.
- Estévez, Jaime y Rosario Green, "El resurgimiento del capital financiero en los setentas: contribución a su análisis" en Economía de América Latina, No. 4, Marzo de 1980, pp. 59-69.
- "La nueva heregía de Vitro", en Expansión, Vol. 29, No. 723, agosto de 1997.

- "Las principales empresas exportadoras e importadoras de México", en Expansión, varios números.
- "Los grupos económicos más importantes de México", en Expansión, varios números.
- "Las empresas globales de México", en Expansión, Vol. 24, No. 589, abril de 1992.
- "The 500 world 's largest industrial corporation" en Fortune, July, 1994, pp. 165.
- Garrido, Celso, "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", en Comercio Exterior, Vol. 47, No. 8, Agosto de 1997.
- Godinez, Enciso J. Andrés, "Algunas tendencias en la reestructuración productiva reciente de los grupos económicos de México", en Sánchez, Daza Alfredo y Juan González García ( coordinadores ), Reestructuración de la economía mexicana, UAM-Azcapotzalco, México, 1a. edición, 1995.
- González del Pliego, Rodríguez Mauricio D., Evolución reciente y perspectivas de la industria mexicana de envases y ampollitas de vidrio, tesis de licenciatura, Fac. Economía, UNAM, 1995.
- Guillen, Romo Héctor, Orígenes de la crisis en México, 1940-1982, Edic. Era, Col. Problemas de México, México, 1988.
- Guillen, Romo Héctor, El sexenio del crecimiento cero, Edic. Era, Col. Problemas de México, México, 1990.
- Hilferding, Rudolf, El Capital Financiero, Instituto Cubano del Libro, La Habana, Cuba, 1971, 420p.
- Hoshino, Taeko, "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis", en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coordinadores), Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo, Edit. Grijalbo, México, 1989, 632p.
- Huerta, G. Arturo, La economía mexicana más allá del milagro, Edic. de Cultura Popular-Inst. de Inv. Econ.-UNAM, México, 1987.
- Ianni, Octavio, Teorías de la Globalización, Ed. Siglo XXI, Colección El mundo del siglo XXI, 1a. edición, México, 1996, 184p.

- Jacobs, Eduardo, "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional", en Economía mexicana, No. 3, CIDE, 1981, pp. 23-44.
- Lenin, I. Vladimir, El imperialismo, fase superior del capitalismo, Ediciones en lenguas extranjeras, Pekín, 1975, 169p.
- Loyola, A. J. Antonio y Schettino, Macario Y., Estrategia empresarial en una economía global, Ed. Iberoamericana/IMEF, México, 1994.
- Marx, Karl, El Capital, Tomo I, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Marx, Karl, El Capital, Tomo III, vols. 6 y 7, Ed. Siglo XXI, México, 1992.
- Morera, Camacho Carlos, Los grupos de capital financiero en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social, Tesis doctoral, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1997.
- Morera, Camacho Carlos, "Los grupos de capital financiero en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social", en Alejandro Dabat ( coordinador ), México y la Globalización, UNAM-CRIM, 1a. edición, México, 1994.
- OECD, The OECD stan database for industrial analysis 1974-1993, 1995.
- Ortiz de Echavarría, J., "Vitro-Anchor Glass: pelearon 10 rounds", en Expansión, Vol. 21, No. 530, Diciembre de 1989, pp. 50-58.
- Ortiz, Wadgymar Arturo, La política económica de México 1982-1994. Dos sexenios neoliberales, Edit. Nuestro Tiempo, México, 1994.
- Parada, Jaime, "Estrategia tecnológica de Vitro y los caminos de la vinculación", en Tecnoindustria, No. 27, abril-mayo de 1996.
- Pozas, María de los Angeles, "Problemas de la innovación y la transferencia tecnológica en las empresas regiomontanas", en Micheli, Jordy ( compilador ), Tecnología y modernización económica, CONACYT/UAM-X, Col. Ciencia, tecnología y desarrollo económico, 1a. edición, Xochimilco México, 1993.
- Rivera, Ríos Miguel A., Crisis y reorganización del capitalismo mexicano. 1960-1985, Edic. Era, Col. Problemas de México, México, 1990.
- Rivera, Ríos Miguel A., El nuevo capitalismo mexicano, Ed. Era, Colección Problemas de México, México, 1a. edición, 1992.

- Rivera, Ríos Miguel A., México: modernización capitalista y crisis, CRIM-UNAM, Cuernavaca México, 1a. edición, 1997.
- Semmler, Willi, "Competencia, monopolio y diferenciales de las tasas de ganancia: consideraciones teóricas y evidencia empírica", en Economía. Teoría y práctica, No. 11, UAM, 1988, pp. 89-121.
- Taller de Coyuntura, "Perfil económico del Salinismo", en Economía Informa, No. 234, Facultad de Economía, UNAM, Diciembre de 1994/Enero de 1995.
- Valenzuela, Feijóo José, El capitalismo mexicano en los ochentas, Edic. Era, Col. Problemas de México, México, 1988.
- Weks, Scott, "How to lose a billion. The Serfin story", en Latinfinance, No. 81, case study section, November, 1996, pp. 47-51; 89-90.
- Yip, George S., Globalización, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.