



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

## Privatizaciones en telecomunicaciones: El caso de Televisión Azteca y el Corporativo Elektra Negocios en Expansión

T E S I S

Que para obtener el título de:

Licenciada en Relaciones Internacionales

presenta:

ARTEMISA DE LA ROSA RUIZ

Ayutada por la Dirección de Evaluación Educativa  
UNAM (PROBETEL)

Programa de Becas Tesis de Licenciatura en Proyectos  
de Investigación

29/12/12

Asesora de tesis: Maestra Laura Alicia Palomares



México, DF.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## *Dedicatoria.*

*A mi madre, Alma Ruiz Alberti por todo lo que eres para mi, por tu amor que es mi ejemplo y tu fuerza para salir adelante. Por que siempre me has dicho que no hay imposibles que todo es posible cuando te lo propones y pones el corazón en obtenerlo.*

*A mi padre, Gustavo A. De la Rosa, por ser más que un padre, por ser el mejor maestro que he podido tener, por tu rectitud, y tu entrega al trabajo y al esfuerzo, gracias por estar conmigo.*

*A Manuel (A) por todo lo maravilloso que fue tenerte como hermano, por ser mi amigo, mi guía, un consuelo en los momentos más difíciles, por disfrutar conmigo mis logros, por ser siempre el primero en interesarte por las pequeñas cosas de mi día a día, por que viste en mis errores, la mejor forma de enseñarme, y por que desde donde estás, sigues estando a cada paso a mi lado, con tu presencia y tu recuerdo, este trabajo lo dedico a tu memoria, a tu valentía y a todas esas cualidades tuyas, de las cuales continuo aprendiendo.*

*Gracias.*

## *Agradecimientos:*

*A mis padres por que sin ellos seguramente no sería quien soy.*

*Este trabajo de investigación no habría sido posible sin la ayuda invaluable de la Profesora Laura Palomares, le agradezco su confianza y la oportunidad de conocer este mundo maravilloso de la docencia y la investigación, su interés por mi formación, pero sobre todo su amistad, ha sido para mi un honor poder aprender de una verdadera maestra, lo que de ella me quedo son conocimientos para toda la vida.*

*A mis hermanos Gustavo, Adolfo, Joaquín y Soledad, les agradezco sus consejos, su preocupación y todas las palabras de aliento y guía que me dieron cuando más las necesitaba. A Dora con todo el amor del mundo tu entereza y fuerza para salir adelante siempre serán mi ejemplo.*

*A Lolita y Juanita, por todo el cuidado y paciencia que me tienen, este trabajo en gran medida se los debo a ustedes.*

*A la familia López Vargas y a los Neri, por considerarme de la familia, por que jamás me dejaron de dar animo para la realización tanto de mis estudios como para este trabajo. A Mayolo gracias por tu presencia y por los momentos que compartimos.*

*De forma muy especial le agradezco a la profesora Ma. de la Luz Migueles Tenorio y todas las personas que hicieron posible los dos programas de becas; Programa de Iniciación Temprana a la Investigación y la Docencia. (PITID) y al Programa de Becas de Tesis de Licenciatura en Proyectos de Investigación. (Probetel), ambos de la UNAM, sin su ayuda me hubiera resultado imposible concentrar todas mis energías en la realización de las investigaciones, su apoyo es un honor para mi.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser la Máxima casa de estudios del país, no hay otra, a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por su diversidad, por la libertad de pensamiento y expresión que en ella se respiran, a mis profesores, a quienes admiro, a mis sinodales les agradezco todas sus enriquecedoras opiniones y enseñanzas.*

*Finalmente y no por ello menos importante, a todos mis amigos, en especial a Diana porque siempre estas conmigo y en esta tesis como nadie y Eli por todas las veces que me molestas y sacas lo mejor de mi, con ustedes he compartido toda la vida, a mis compañeros de carrera por sus opiniones y consejos a Sandra, Mónica, Liliana, Karina, a Dianita gracias.*

## INDICE.

Introducción.....	VI
<b>Antecedentes. La Globalización y el Neoliberalismo Tendencias de un nuevo Modelo Capitalista.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1 Evolución de las Prácticas Proteccionistas de Estado al Neoliberalismo y la Globalización: Empresas Transnacionales</b>	
1.1 Tendencias Mundiales: Globalización y Neoliberalismo.....	4
1.2 Evolución en México del Modelo Proteccionista al Neoliberal.....	5
1.2.1 Primeras Apreciaciones del cambio en México: Las Empresas y el Gobierno.....	9
1.3 Acerca de las Empresas Transnacionales y Globalización: su aprovechamiento por parte del Corporativo Elektra.....	13
1.3.1 Globalizarse o Morir mercados en Expansión: Oportunidades y retos para las empresas.....	17
1.3.2 Neoliberalismo. El Nuevo Rol del Estado.....	21
Conclusiones Capítulo 1.....	24
<b>Capítulo 2. Las Privatizaciones Consecuencia del Modelo Neoliberal en México.</b>	
2.1 Las privatizaciones para el pago de la Deuda Externa.....	31
2.1.1 La Privatización de IMEVISION y la recomposición en Televisión Azteca.....	32
2.1.2 Historia de la Televisión Mexicana.....	35
2.1.3 La Privatización de la Televisión Estatal.....	40
2.2 Argumentación en contra de la Privatización.....	44
2.2.1 La privatización como una realidad.....	46
Conclusiones Capítulo 2.....	47
<b>Capítulo 3 El Mundo de las Organizaciones: Las Transnacionales.</b>	
3.1. Cinco Configuraciones Estructurales y Componentes de la Organización según la teoría propuesta por Henry Mintzberg.....	52

3.1.1	Cinco Configuraciones Estructurales.....	53
3.1.2	Componentes de las Organizaciones.....	55
3.2	Estrategias desde el punto de vista de las Empresas.....	57
3.3	Trayectoria de la Estructura del Corporativo Elektra en México a partir de las Estructuras Organizativas de Mintzberg.....	60
3.3.1	La Nueva Figura del Corporativo Elektra.....	67
3.3.2	La adhocracia estructura organizacional de Televisión Azteca.....	74
3.4	Las Empresas Transnacionales Concepto.....	78
3.4.1	Evolución Histórica.....	80
3.4.2	Factores del surgimiento y tipos de Transnacionales.....	83
3.4.3	Características Generales: Definiendo al Corporativo Elektra como Transnacional.....	87
3.4.4	Elektra: Expansión a América Latina.....	90
	Conclusiones Capítulo 3. ....	96
<b>Capítulo 4. Las Nuevas Ventajas competitivas en las empresas: Recursos Humanos y Cultura Empresarial.</b>		
4.1	El Factor Humano y competitividad: Cambio Global.....	102
4.1.1.	El Factor Humano en el Nuevo Milenio.....	103
4.1.2.	Propuestas para una mayor innovación.....	104
4.2.	La cultura de Empresa y los Valores: signos y símbolos.....	109
4.2.1.	Revalorizando el Trabajo en Grupo.....	113
	Conclusiones Capítulo 4.....	114
	Conclusiones Generales.....	117
	Bibliografía y Hemerografía.....	138
	Apéndice .....	143
	Anexo 1.....	147
	Anexo 2.....	150
	Anexo 3.....	154

# *Introducción*

## INTRODUCCIÓN.

La globalización y el neoliberalismo, se plantean como los nuevos paradigmas en la esfera internacional. De acuerdo a esta realidad, nos planteamos hacer un análisis detallado respecto a la manera en que ambos fenómenos interactúan en México especialmente en lo que se refiere a las empresas. Para dar explicación a estas tendencias se tomará el caso del **Corporativo Elektra**, el cual, debido a su creciente participación en las telecomunicaciones a través de la adquisición de **Televisión Azteca**, y recientemente con un plan de expansión hacia algunos países Latinoamericanos tales como: Honduras, Colombia, Perú, República Dominicana, entre otros, se plantea nivel organizativo como un corporativo competitivo y agresivo frente a las posibles amenazas de otros grandes corporativos nacionales e internacionales.

Se analizaran algunos factores organizativos que permitan entender como una empresa o por empresas estrechamente ligadas, son capaces de formar, corporaciones las cuales están ligadas por lazos de dominio, dependencia financiera, acuerdos económicos y en algunas ocasiones por lazos familiares, entre otros. El caso de Elektra ejemplifica lo anteriormente señalado, y es por ello, que la investigación se concreta en la "**Organización como estructura**", fundamentando en la teoría de Mintzberg a fin de observar los elementos que permiten regular el trabajo de la misma, entre ellos, los medios de coordinación, adaptación, control de las funciones, orden jerárquico y especialmente la forma en que la empresa se recrea a fin de enfrentar los retos de la internacionalización así como la importancia de la estrategia y el estratega.

Se analizan la influencia de la globalización y el neoliberalismo en las empresas, especialmente del corporativo Elektra, el cual cuentan con una participación en el mercado internacional y un status de **transnacional**;<sup>1</sup> para lo anterior se resalta la importancia de la estructura organizativa como forma funcional de aprovechamiento de la sistema tecnológico y humano a la par del sistema mundial. Se analizan algunas condiciones que permiten a las corporaciones con capital financiero exporten tanto capitales, como las industrias mismas a

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar, que el término "transnacional" indica que las actividades de la corporación o empresa abarcan más de una nación; la actividad elegida puede referirse a las ventas, la producción, los activos, el empleo o los beneficios de las sucursales y filiales extranjeras.



otros países, que como México se encuentran en vías de desarrollo, especialmente en los países Latinoamericanos antes mencionados.

La importancia de tratar la problemática empresarial desde el punto de vista internacional radica en que cada vez más las transnacionales se mueven en un mundo en el que se desarrollan políticas de libre mercado y abierto al capital extranjero y en sistemas económicos vinculados mediante el intercambio de bienes, servicios, capitales y mano de obra. Así como el papel que juegan como sector dinámico de la globalización está produciendo cambios en las condiciones y formas de la competencia de las empresas y de los territorios. Asimismo tiene la finalidad de analizar cuál es la **estrategia** que el Corporativo adopta para competir frente a otras empresas de su mismo ramo, para lo cual es necesario recurrir a los fundamentos de planeación organizacional para observar cómo y quién decide la estrategia, qué significa la misma y cuáles son los beneficios que se obtienen de ella.

A través de la tesis se analiza el caso de Imevisión y su recomposición en TV Azteca a través de un proceso de privatización, resultado de algunas prácticas neoliberales, y posteriormente se analizan los cambios que el Corporativo introduce en su organización con la finalidad de hacer productivos los métodos de producción, administración y gestión encaminados a apoyar la **internacionalización** del conjunto de negocios que conforman al corporativo.

Respecto a lo anterior me interesó el hecho de que las empresas transnacionales en el pasado han sido producto de los países desarrollados, un ejemplo de lo anterior es el hecho que de cada diez de las empresas transnacionales más extensas, ocho de ellas encuentren su sede en los Estados Unidos; sin embargo, el panorama para América Latina está cambiando, muestra de ello es que poco a poco las empresas fuertes nacionales de países como México están buscando nuevos nichos para sus mercados, constituyéndose a la vez en transnacionales. La forma en que los países y las empresas interactúan también ha sufrido cambios significativos muestra de ello es que anteriormente las empresas eran estimuladas por los gobiernos de su país de origen y hacían arreglos para llevar a cabo negocios en un país anfitrión, con la expectativa, de que el convenio sería duradero y que la empresa ejercería su libre albedrío tanto sobre los costos,

como en la división de utilidades. Hoy en día, es común que los convenios de negocios, los inicien los gobiernos de los países anfitriones, como observaremos para fomentar objetivos de crecimiento, por intereses de negocios en el país anfitrión, o bien, por los gobiernos de los países de origen en búsqueda de materiales o mercados para una o más empresas transnacionales. Así como una recomposición del desarrollo del sector terciario (servicios) que tiene que ver con un desarrollo a nivel mundial de nuevas tecnologías.

De igual manera, durante la investigación que previamente he realizado debo señalar que se tomaran como ejemplo a las economías Latinoamericanas tales como Guatemala, República Dominicana, El Salvador, Honduras, entre otros pertenecientes al Mercado Común Centroamericano donde el Corporativo ha incursionado en sus mercados.

La importancia de esta investigación y de la realización de la tesis, es principalmente un intento real de vincular a la universidad y a las empresas, correspondiendo así a las exigencias del país, en especial con la Máxima Casa de Estudios Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. Esta investigación es el resultado de mi participación en el proyecto "La Cultura del Aprendizaje en las Organizaciones empresariales en América Latina y el Caribe en la Globalización<sup>2</sup>." Mismo que originalmente fue inscrito como: **La transformación de los Actores Sociales de la Producción**. El cual constituye la base fundamental de mi investigación, así como el asesoramiento continuo de la Profesora Laura Palomares, quien es mi principal vínculo con la teoría y el complejo mundo de las Organizaciones.

Finalmente quiero señalar que la investigación realizada al Corporativo Elektra, no habría sido posible sin la ayuda del Programa de Iniciación Temprana a la Investigación y la Docencia PITID, al Programa de Becas Tesis de Licenciatura en Proyectos de Investigación PROBETEL, dependientes de la Secretaría General de la Universidad Nacional Autónoma de México.

---

<sup>2</sup> Proyecto de la Profra Palomares inscrito en Fundación UNAM en apoyo a la formación de Recursos Humanos de Excelencia con Becas PROBETEL Y PITID.

## Antecedentes.

### La Globalización y el Neoliberalismo tendencias de un Nuevo Modelo Capitalista.

Las tendencias de la economía internacional desde la década de los setentas, se consolidaron en los años ochentas, dando paso a una nueva estructura económica en el ámbito mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales se reflejaron en un proceso creciente de neoliberalismo y globalización<sup>1</sup>, que comprende la internacionalización del capital productivo y financiero, y por otro lado un gran número de privatizaciones de industrias a manos del Estado. Este fenómeno ha generado un marco dinámico de circuitos de intercambio de productos, servicios y tecnología, las naciones presentan a su vez una creciente interdependencia de las mismas.

En este contexto, los países en desarrollo se deben incorporar a la nueva dinámica de las actividades internacionales con el fin de participar activamente en estos cambios de manera que las fluctuaciones de la economía no incidan de manera negativa sobre sus estructuras productivas. En este marco de creciente interdependencia económica; la gran mayoría de los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo, deben adecuar sus propias políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, capitales y servicios a fin de acelerar la competitividad internacional de sus sectores más dinámicos y con ello consolidar su presencia en los mercados internacionales.

Los países en desarrollo han tenido que aceptar e incorporar todas las políticas neoliberales dictadas por los países desarrollados, esto se dio a través de los organismos

---

<sup>1</sup> Según Lucrecia Lozano, la globalización es el producto de la necesidad de los países industrializados de buscar en el exterior nuevos mercados para una producción que no encuentra salida en sus saturados mercados internos, y consecuencia, también de los avances tecnológicos en la informática, electrónica y telecomunicaciones. Globalización y regionalización en la Economía Internacional. Revista de Relaciones Internacionales, No. 59, UNAM, México, p.47. La globalización económica es un proceso de integración entre países en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo, se van asimilando, de tal forma que se habla de una totalidad de un conjunto. El proceso histórico de globalización se ha ido incrementando por lo que algunos autores hablan de mundialización o internacionalización económica. ZORRILLA Arena, Santiago. Diccionario de Economía, Limusa, México, 1994, p. 101. Sobre la definición concreta de globalización al referirse a realidades complejas, es objeto de diversas controversias polarizadas ideológicamente en su percepción e interpretación, razón por la cual para este trabajo el término globalización se utilizara para referirse: al fenómeno donde la competencia generalizada a causa de proceso de liberalización de los flujos de capitales y mercancías propicia tanto la integración como la exclusión dentro de cada país y entre países en el nuevo orden económico internacional.

internacionales como el BM y el FMI, y ahora más que nunca las economías de los países en desarrollo están a expensas de las fluctuaciones del resto de la economía mundial.

México debe redoblar esfuerzos encaminados a propiciar cambios estructurales para que se conviertan en elementos claves de la economía, a fin de evitar el riesgo de los acontecimientos internacionales y la dinámica de los mercados internacionales rebasen la capacidad de las autoridades gubernamentales para controlar las fluctuaciones macroeconómicas y por ende, las posibilidades de un desarrollo armónico y equilibrado del país, sentando sus bases en empresas nacionales tanto del Estado como privadas fuertes y con seguridades que aseguren las inversiones.

Sin embargo, debe quedar al descubierto la necesidad de revisar bajo que lineamientos se ha realizado la globalización y el neoliberalismo para las empresas en México, es así como dará cuenta la investigación de tesis, que no sólo los aspectos externos han influenciado a la situación actual de muchos empresarios nacionales, (distinguiendo que existen dos grupos de industriales en México, los grandes industriales que han conformado transnacionales y por el otro lado los pequeños y medianos industriales que han resentido los efectos negativos de la globalización y el neoliberalismo); donde pese al discurso de desarrollo para las mismas presenta la primera contradicción, por un lado los llamados "grupos" como el caso de Bimbo, Cemex, Vitro, Elektra, Monterrey, por citar algunos de ellos, han encontrado beneficios de desarrollo tanto al interior como al exterior de las fronteras y por otro lado, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente después de la liberalización de la economía y la apertura del mercado, quebraron en el ámbito nacional y después de la década de 1980 en que estos cambios empiezan a tomar forma en México, aún no logran una recuperación y otros que desaparecieron definitivamente.

## Capítulo 1 Evolución de las prácticas Proteccionistas de Estado al Neoliberalismo y la Globalización: Empresas Transnacionales.

### 1.1 Tendencias Mundiales: Globalización y Neoliberalismo.

Las tendencias mundiales de globalización y Neoliberalismo, obedecen patrones básicos a seguir para aquellas industrias inmersas en el sistema actual de esta manera se podrá entender cabalmente él porque de la importancia que ambas tendencias adquieren para las empresas y los grandes hombres de negocios y su reiterada presión sobre los gobiernos de los diferentes países para adoptarlas como políticas internas y finalmente en políticas exteriores.

De ambas tendencias antes de entrar a su descripción, podemos señalar que existen autores quienes encuentran ventajas y desventajas a ambas tendencias, sin embargo, debe quedar en claro que pese a las críticas validas en todos los casos, el neoliberalismo y la globalización se presentan como realidades palpables en todos los países del mundo, incluso con sus propios matices recientemente en las llamadas economías cerradas bajo regímenes socialistas. De ahí la importancia de las investigaciones realizadas desde 1970 hasta la fecha sobre ambos temas, para todos los países y especialmente para aquellos como México, para los cuales un adecuado aprovechamiento y conocimiento de las ventajas y riesgos que implican, significaría en un futuro la piedra angular de desarrollo y crecimiento que han buscado y que no rindieron los frutos esperados bajo el modelo de sustitución de importaciones llevado a cabo de 1940 a 1970, que si bien dio un paso importante para construir un aparato productivo diversificado y exportaciones diversas a las tradicionales basadas en los recursos naturales, al vincular las estrategias de desarrollo al mercado interno. Quedando en claro un incremento en los niveles de crecimiento, que empero, mostraría a la mitad de la década de los setentas con la crisis de la economía internacional los problemas estructurales de estas economías y los limites del proteccionismo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Se puede considerar que todos los países en un momento dado de su desarrollo tienden a una mayor protección de sus industrias, mientras que en otras ocasiones tienden por políticas más liberales.

## 1.2 Evolución en México del Modelo Proteccionista al Neoliberalismo.

Muchos de los cambios ocurridos en México a partir de 1982 con el Gobierno de Miguel de la Madrid con la aplicación de políticas neoliberales y sus continuaciones hasta el gobierno del Presidente Zedillo, son el fruto de los cambios que se desenvuelven en el mundo, es decir, a los condicionamientos y determinaciones en la esfera internacional que inciden sobre todo en América Latina, así como del juego de las correlaciones entre intereses internos y externos, que es semejante a otros países latinoamericanos.

Sin embargo, existen cuestiones que hacen singular al caso de México, así nuestro país en el marco de los países del tercer mundo, y bajo el denominado Capitalismo Monopólico del Estado, de 1940 a 1982, fue precursor de la nacionalización del petróleo y otros recursos naturales, de las reformas agrarias provenientes de la revolución, del fortalecimiento de la intervención estatal en la economía a lo largo de más de medio siglo y, al mismo tiempo a partir de 1982, con el desencadenamiento de la crisis de la deuda internacional, con un status de aplicación pragmática de las políticas neoliberales de ajuste y de estabilización, reafirma su condición de Estado fuerte y políticamente estable dentro del caso de América Latina.<sup>3</sup>

El desarrollo de México estuvo marcado desde el gobierno de Ávila Camacho y hasta el Gobierno de López Portillo, por el proteccionismo y una creciente intervención del Estado que comenzó a intensificarse a partir de finales de los años treinta y culminó en 1982, con la adopción del control de cambios adoptando al "nacionalismo revolucionario" en contraste con la política de apertura y privatizadora que iniciaría el Gobierno de Miguel de la Madrid.

"Este periodo de 1940 a 1982, se caracterizó por un crecimiento someramente rápido y sostenido a un ritmo promedio de más de 6% anual en el producto interno bruto (PIB) y con sólo unas cuantas caídas, según la estadística oficial se logró un PIB per capita por habitante prácticamente del doble que el de la precaria recuperación de 1989-1992".<sup>4</sup> A lo largo de ese periodo 1940 - 1982 fue progresivo al coeficiente de la inversión privada y en especial la

<sup>3</sup> CARMONA, Fernando. Una Alternativa al Neoliberalismo. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1995, p. 28 "La evolución del capitalismo del subdesarrollo mexicano para América Latina es un ejemplo sobresaliente de los cambios, tanto en la prolongada etapa del proteccionismo (1940 a 1982), como en la más reciente neoliberal. (1982 a la fecha)"

pública, las cuales sumadas alcanzaron el 25% del PIB en 1981 a 1982. También se registró un crecimiento de la producción industrial, petrolera, eléctrica, de la construcción y con mayor modestia, la agricultura, el de la banca en sus diferentes etapas cada una de las anteriores estará estrechamente ligadas al gobierno como regulador de las mismas, lo cual permitió tener una estructura capaz de adaptarse a las necesidades del país, y que posteriormente serían aprovechadas por las transnacionales, es importante señalar que durante esta etapa el comercio interno crece surgiendo nuevos empresarios como en el caso de Elektra al tener un mercado protegido de grandes conglomerados comerciales estadounidenses le permite un crecimiento sostenido desde la década de 1950 en que empieza a operar.

Con este marco general México pudo observar el incremento de las tasas de empleo, de la productividad y de los salarios promedio reales. Se establecieron nuevas ramas en especial comienzan a favorecerse el de los servicios y el comercio así como las empresas industriales privadas y estatales, nacionales y extranjeras en especial en el caso de las automotrices, incluyendo desde los años setenta a las plantas maquiladoras.

En cuanto a la población el periodo de 1940 a 1982 registró un aumento de la migración hacia las ciudades y en sí el aumento poblacional del 3 al 3.5% anual, cifra superior al actual de un 2%, se requería de un mayor gasto del Estado en materia de educación, especialmente de 1970 a 1982, en los centros de enseñanza media, técnica y superior; el número de derechohabientes atendidos por seguridad social mejoró los niveles de salud general de la población así como las condiciones, calidad y esperanza de vida principalmente debido a la creación de más Centros de Salud. Para el sector del comercio esto comienza a gastar una nueva aproximación a su mercado potencial, en primer lugar la migración a las ciudades le va a permitir en el caso de Elektra centrar su atención en los núcleos poblacionales más densos empieza a desarrollar el concepto de sus tiendas a partir de las ciudades importantes, Guadalajara, Monterrey, la Ciudad de México y por otra parte comienza a utilizar mano de obra capacitada, que a la vez tiene un mayor poder adquisitivo y cuyas necesidades y preferencias por los productos del hogar en este caso ha cambiado favoreciendo su posición en el mercado.

Sin embargo el mejoramiento a grandes rasgos no estuvo presente, en esencia fue un crecimiento con una planta productiva desarticulada en ramas de actividades claves de la producción de bienes intermedios, y de consumo; un mercado cautivo de bajos salarios, productividad y competencia internacional, con altos costos que nos dejó un mayor rezago respecto al primer mundo, la mayor parte de las empresas no requiere de mejorar sus productos o los métodos utilizados para la producción, lo cual las convierte inmediatamente en empresas o industrias no calificadas, creando una preferencia por productos provenientes del exterior. El déficit de la balanza comercial de mercancías empezó a ser constante desde 1944, hasta alcanzar sumas enormes a finales de los años setenta y principios de los ochenta, en gran medida causadas por importaciones determinadas de bienes de capital e intermedios de la desintegrada industria nacional "sustitución de importaciones", por el consumo importado más o menos suntuario de los crecientes sectores con ingresos altos y medios, y la compra en el exterior de alimentos, cuya producción nacional en ejidos y terrenos privados dejó de ser suficiente en relación con la demanda en ascenso.

De igual manera hubo un aumento de los ingresos por servicios como: envío de dinero de braceros a México, según el convenio entre los dos países vigente desde los primeros años de la Segunda Guerra Mundial hasta 1964, y después, principalmente el creciente número de indocumentados aún durante el auge del petróleo, los ingresos netos dejados por el turismo, las maquiladoras, sin que esto se reflejara en la cuenta corriente de la balanza de pagos, la cual cada vez fue más deficitaria, principalmente en el caso de la frontera con Estado Unidos, donde el común denominador de la gente prefería consumir en el país vecino; los crecientes déficit comercial y en cuenta corriente, inevitables dadas las políticas de sustitución de importaciones. Se volvió indispensables para el régimen recurrir al endeudamiento externo y a facilitar la inversión extranjera directa, cuyo costo real se refleja en altos intereses, comisiones, dividendos y regalías a dicho capital extranjero, aumentaba de un año a otro cerrando el ciclo de los desequilibrios externos, al incrementar la presión sobre la balanza de bienes y servicios de la nación.



En el nivel político y de gobierno, el periodo se caracteriza, por un aumento considerable del aparato estatal, sobre todo en los setenta, el gobierno se erige como el principal empleador, funcionarios y políticos, empiezan a llenar sus filas. Así el proteccionismo amparaba una estructura productiva de altos costos, baja productividad y precios elevados para la mayoría de los consumidores de un mercado cautivo, que permanecía desintegrado en lo interno y más integrado en el exterior, beneficiando adicionalmente a las transnacionales lo mismo que aquellas mexicanas, con una base técnica, organizativa y de inversión más eficiente, a la vez que propiciaba a empresas ineficientes, mal equipadas técnicamente, con maquinaria vieja importada, que se conformaban sólo con sobrevivir, especialmente eran consideradas las pequeñas industrias, amparadas por el gobierno.

La constante y relativamente rápida acumulación de capitales durante esas cuatro décadas necesariamente activó el proceso de monopolización del capital, o sea de la producción primaria e industrial, la banca, los servicios y el comercio, en especial la de carácter privado impulsada por los consorcios y grupos financieros mexicanos y empresas transnacionales, en su mayoría estadounidenses, como la estatal, expresada en la expansión de empresas públicas financiadas con crédito exterior e interior, asociadas con los monopolios privados nacionales y extranjeros, sobre estas bases el funcionamiento de la economía mexicana, marca el discurso del capitalismo monopolista, dinámico, productivo y técnicamente moderno, en el que el capital transnacional es el factor determinante junto con el capital privado nacional y las empresas estatales y, el no-monopolista más tradicional, menos productivo, conduce a un proceso económico y político en declive.

A lo anterior habría que sumarle un contexto inflacionario y de concentración de ingresos, superiores a los de los países desarrollados, el tipo de cambio del peso tendía siempre a devaluarse, en gran medida debido a los altos costos y precios de una industria deficiente, así como a la falta de elasticidad de la oferta lo cual llevaba al país a un aumento en el nivel de las importaciones y al decremento de las exportaciones, a pesar de las supuestas medidas de protección reflejadas en aranceles y sujeción a permisos; lo anterior contribuyó en gran medida a fomentar el contrabando y posteriormente daría salida al narcotráfico.

Para los años de 1977 a 1981 se pensó que con el auge petrolero, gracias al hallazgo de grandes yacimientos y las exportaciones de hidrocarburos crudos, podrían servir para reactivar la economía nacional y por otro lado servirían para garantizar el pago de los préstamos ya obtenidos, así como para la obtención de crédito, lo cual en realidad sólo condujo a una mayor dependencia hacia Estados Unidos. Sin embargo el problema salió a la luz en 1980 con la brusca baja de la cotización del petróleo y de otras materias primas de exportación, así como el aumento desproporcionado de las tasas de interés de la deuda externa; pusieron de manifiesto la vulnerabilidad de la economía mexicana. "México tuvo que anunciar la suspensión de pagos a lo que el FMI y la administración estadounidenses respondió con otorgarle, créditos puente y una prórroga temporal, después de esto siguieron las Cartas de Intención"<sup>5</sup> donde el gobierno de Miguel De La Madrid se comprometía a realizar cambios estructurales, entre ellas nuevas devaluaciones, reducción del déficit fiscal y de los salarios, supresión del recién implantado control de cambios y medidas aperturistas.

#### 1.2.1 Primeras apreciaciones del Cambio en México: las Empresas y el Gobierno.

Para las grandes transnacionales gestados a partir del modelo de sustitución de importaciones, los organismos multilaterales (FMI), y el club de París, era necesario asegurar el pago de las deudas y evitar así una crisis de muchos bancos y sistemas financieros internacionales, esto debido principalmente porque muchos de los empresarios tienen créditos con bancos extranjeros y en especial por que la clase dominante nacional, concretamente las fracciones monopolistas más poderosas, requerían de recibir apoyo para saldar su propia deuda con el exterior, presionando a que se abrieran las barreras para expandir sus mercados a la exportación así como la entrada de capitales extranjeros que les permitieran modernizarse técnica y comercialmente, a fin de mejorar su competitividad, exigía además la abierta privatización de las industrias a manos del gobierno que sólo demostraban su incapacidad como administrador y que pudiesen pasar a manos privadas.

Así surgen las políticas neoliberales y la competencia transnacional, y el reclamo por "No" a un Estado, que fuera sólo gendarme del liberalismo clásico, sino como una parte activa y

---

<sup>5</sup> Ver más Op. Cit. P. 53.

democrática, en un proceso de modernización de las plantas productivas conforme a los lineamientos de competitividad, de la productividad y la "Calidad Total" de las empresas; "No" al proteccionismo arancelario y no arancelario, la adopción plena al librecomercio financiero, comercial, tecnológico y apertura de "doble vía"; lo anterior especialmente debido a la conformación de Bloques económicos en todo el Mundo.

Sin embargo, la transición después de 40 años no iba a ser fácil, especialmente para la población en general, ajena a los grandes monopolios y al gobierno; al cambio se empieza a gestar desde el exterior a través de cinco renegociaciones bilaterales de la deuda externa, cuyo impacto al interior se vio reflejado en enormes devaluaciones del peso e inflación superior a las de inmediato pasado y facilidades al capital privado para pagar sus propias deudas con el exterior (FICORA)<sup>6</sup> se fortaleció la oligarquía nacional y surgieron nuevos grupos para este año Elektra comienza a constituirse como grupo consolidado a nivel nacional con una presencia real en todo el territorio, con un mercado específico dirigido a las clases medias, pero sin oportunidades de adquisición de capitales extranjeros ni créditos externos, lo cual limitaba su crecimiento. Todo lo anterior a partir de 1985, condujo a la apertura de la economía al capital transnacional, así como el ingreso de México al GATT al año siguiente, comenzaron las primeras privatizaciones, gracias a los pactos entre el gobierno, empresarios, obreros y campesinos<sup>7</sup>, hasta hoy en vigor.

En 1988, comienzan los primeros intentos reales de cambio democrático dejando el fracaso del PRI al descubierto y las impugnaciones posteriores al gobierno ilegítimo de Carlos Salinas de Gortari; aunque lo anterior no detuvo el proceso, sino más bien cobró mayor fuerza, así el crecimiento del capital transnacional se conjugó con la repatriación de capitales fugados en los años anteriores, lo que trae como consecuencia una recuperación económica interna, esta recuperación comenzó a sembrar esperanzas sobre la consolidación de un Tratado comercial con Estados Unidos y Canadá, lo cual pondría al país en una situación de clara ventaja, gracias a la inyección de nuevos capitales externos, de igual manera la renovada oligarquía financiera

---

<sup>6</sup> Esto permitió consolidar un grupo reducido de monopolistas, que desde 1985 empezaron a amasar grandes fortunas, especialmente el conocido caso de Mazeca con Carlos Slim, hoy el hombre más rico de toda la región latinoamericana. Para mayor información sobre los empresarios nacionales, consultar: Palomares Esquivel Laura. Los financieros de la minería y la siderurgia en México: La continuidad de una Clase. México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Centro de Estudios "Lázaro Cárdenas", 1993.

<sup>7</sup> Pactos para la estabilidad y el Crecimiento Económico.

de ahora los llamados "grupos" tales como: Televisa, Cemex, Vitro y otros que por primera vez, como Elektra, en virtud de que su organización sale de la frontera mexicana como rasgo de fase globalizadora<sup>6</sup> y donde se caracteriza sobre todo en este caso por montar una red satelital que le permite tener en México toda la información de sus filiales en el momento en que lo requiere.

### MATRIZ GEOGRÁFICA DE LA IED MEXICANA

Norte América		Caribe		Europa			Centroamérica					Sudamérica										
EUA	Canadá	Rep. Dom	Pto. Rico	Trin. Y Tobago	Holanda	España	Francia	Alemania	C. Rica	E. Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	Venezuela	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Brasil	Bolivia	Industria
*	*								*	*	*				*	*	*	*				Bimbo
*	*								*	*	*				*	*	*	*				Gruma
																	*					Femsa
*	*							*							*	*	*	*				Desc
*	*				*		*								*	*	*	*				La moderna
*	*																					Herdez
*	*																					Selther
*	*																					Syncro
*	*																					Pulsar
*	*																					Arancia
*	*																					Pefioles
*	*										*								*		*	Vitro
*	*	*		*											*	*						Cemex
*	*																					Tamsa
*	*																*	*				Camesa
*	*		*						*						*	*	*	*		*		IMSA
*	*																					DINA
*	*																					EPN
*	*																					GIMSA
						*														*		ICA
		*							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ELEKTRA
*	*					*									*	*						TMM
*	*					*									*	*		*	*			Televisa
*	*	*							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	TV. Azteca
*	*														*	*						Iusacell

Fuente: Notas y Anexos a los estados financieros y Empresariales de 1999, BMV; direcciones en www de las empresas (actualización del Grupo Elektra a partir de información que la misma empresa proporcionó, hasta 2001); informes de asambleas empresariales 1997; Banamex- Accival- informes de Asambleas Grupos empresariales, varios números 1997-1998.

<sup>6</sup> PALOMARES, Laura. Rosalina Ramírez. *Cultura del Aprendizaje y Educación en la Globalización*. Libro inédito.

La IED en los países en vías de desarrollo tiene tres objetivos centrales: 1) explotar las materias primas; 2) conquistar mercados locales protegidos y; 3) desarrollar plataformas de exportación con base en la mano de obra barata. Las subsidiarias que así se crearon guardan una relación fuertemente subordinada a la matriz. Esto se refleja en las relaciones laborales, donde prácticas y esquemas aplicados a la matriz fueron transferidos a las subsidiarias.

En la actualidad la IED incluye más fases en la producción y la lógica de adaptación rápida requiere algunas actividades de investigación y desarrollo las cuales sean llevadas a cabo cerca de la producción para incrementar prácticas productivas flexibles y especializadas se requiere de una red de suministradores instalados geográficamente muy cerca de la IED. Los mercados se integran en una región específica donde la competencia es global; la ventaja comparativa consiste en la infraestructura en la comunicación, que permite a la subsidiaria responder rápidamente a los cambios en el mercado; las cuales requieren a la vez cierta autonomía en decisiones a cerca de dónde y a quién comprar sus insumos y cómo hacer sus inversiones, situación que ha conducido ha competencia dentro del mismo holding con otra empresa del mismo, es decir, que si una tienda Elektra de América Latina es mejor y más competitiva frente a una nacional estas entran en una competencia interna.

Es necesario reconocer que la industria necesita de capitales para su funcionamiento, así como mercados más amplios de tal forma que al reactivarse necesariamente crea empleos, el nuevo paradigma es quien está calificado conforme a las exigencias de calidad que exige el mercado global, el neoliberalismo es en realidad la fase actual del capitalismo y su mecanismo más eficiente es crear una aldea global de competencias; entonces de donde surge esta forma de actuar de las naciones, es un proceso nuevo y totalizador como dicta el discurso o sus raíces son más profundas.

### 1.3. Acerca de las Empresas Transnacionales y Globalización: su aprovechamiento por parte del Corporativo Elektra.

Una de las claves para entender a la Globalización así como la transformación de la economía mundial se encuentra en el acontecer de las empresas transnacionales. No es la única, sin embargo, comprende a los actores más dinámicos del cambio, revela los nuevos entrelazamientos del tejido económico internacional y condensa la diversidad de fortalezas, carencias, potencialidades y dependencias económicas de las naciones. Actualmente, quizá en una medida sólo comparable con el surgimiento de la revolución industrial, casi todo lo que tiene que ver con la evolución económica y las perspectivas de desarrollo de las naciones tiende a identificarse con la dinámica de las empresas que en ellas actúan.

Alrededor de la actividad de las empresas transnacionales o bien de empresarios con visión global se gestan cambios organizativos, así como funcionales de naciones enteras o incluso de regiones, las cuales han ido encaminadas a incrementar las potencialidades de crecimiento que trae consigo la globalización para las transnacionales, en este sentido encontramos que México ha optado por enfocar sus esfuerzos en:

- 1) La dinámica de la economía ha cambiado en lo nacional como en lo internacional, la unidad de análisis y de política económica es hoy la economía mundial. "El sistema Capitalista posee dos formas de concreción espacial: el espacio nacional y el internacional, que cuentan a su vez con sus propias fuerzas motoras o fuentes de dinamismo situados en su base económica".<sup>9</sup> Lo que significa que deben consolidar y adecuar factores económicos endógenos como exógenos que activen las industrias nacionales que en algún momento dado podrían verse afectadas por la competencia externa e incidir en la importancia de reorientar todo su aparato productivo hacia mayores niveles de eficiencia y productividad.

---

<sup>9</sup> DABAT, Alejandro. Capitalismo mundial y Capitalismos Nacionales. México, UNAM- Fondo de Cultura Económica, 1991. capítulo 1. Dichas categorías son necesarias para comprender las causas y efectos de la globalización.

Las empresas hoy más que nunca reorientan su crecimiento más allá de las fronteras en el caso del Corporativo desde 1995 hasta la fecha, han penetrado a países Latinoamericanos y del Caribe razón por la cual sus necesidades van encaminadas a tener contextos económicos estables que permitan una mayor posibilidad de éxito protegiéndolos de cambios o crisis económicas en las regiones que son de su interés. Así como mantener a nivel nacional su posición frente a la posibilidad de que una transnacional más fuerte o incluso una empresa nacional pudiera ser más competitiva y no poder hacer frente a la misma.

- 2) En el ámbito internacional, tanto las economías de mercado desarrolladas como en vías de desarrollo. Se plantean una redefinición de la participación del Estado como agente regulador planificador e inversionista, cediendo el papel como motor de crecimiento a la iniciativa privada.

Los nuevos grupos de empresarios exigen la participación en sectores antes en manos del Estado, de tal manera que se pueda realizar libremente la competencia con la finalidad de tener industrias más eficientes, en este contexto el Corporativo Elektra comienza su gestión por la adquisición del sector de las telecomunicaciones, primero con la adquisición de TV. Azteca y en recientes fechas con la puesta en marcha del sistema Unefon de telefonía local.

- 3) La innovación tecnológica y su adecuado aprovechamiento se constituyen en los elementos fundamentales de la competitividad en los mercados nacionales. Para los países en vías de desarrollo radica en la creación de condiciones necesarias para atraer nuevas tecnologías y capitales externos que coadyuven al desarrollo de las fuerzas productivas, a fin de hacerlas más competitivas y eliminar ineficiencias, creadas por modelos proteccionistas.

En este contexto el Corporativo Elektra ha consolidado alianzas con inversionistas extranjeros, tanto en los Estados Unidos como el América Latina, tiene acceso desde 1997 a crédito con el exterior, lo cual no hubiera sido posible sin las reformas entradas en vigor desde 1995 y esto le ha permitido un crecimiento sin precedentes hacia el exterior y mejorar con la aplicación de nuevas tecnologías en el mercado nacional.

4) La fuerza motriz de la economía mundial descansa más en el movimiento de los capitales que en el de mercancías; al respecto cabe señalar que los flujos monetarios internacionales tanto en lo que se refiere al capital productivo, como financiero, ascienden a dos veces el comercio de bienes. Esta situación obliga a los países a redefinir las normas bajo las cuales deben operar los capitales foráneos para buscar a través de la flexibilización de la normatividad, respecto a la inversión extranjera directa atraer recursos para completar el desarrollo de procesos de inversión que demandan los cambios estructurales.

(Ahorro: abstención de una compra presente por una compra a futuro)

En este sentido cabe señalar que si bien es cierto que el sistema financiero mexicano, es el de mayor actividad, el sector de los servicios no ha sido excluido sino al contrario, ha demostrado una recuperación a nivel internacional, siendo el de mayor importancia para la generación de empleos.

5) En el sector productivo, existen fuertes tendencias hacia la segmentación de los procesos de fabricación, lo cual ha permitido acceder al uso de tecnología de punta, y al aprovechamiento de economías de escala. Evidentemente, son las empresas transnacionales quienes tienen el liderazgo y control de este proceso, por lo tanto para los países en desarrollo el reto actual consiste en crear un marco adecuado para participar de esta segmentación productiva a través de la incorporación de procesos de producción internos, vinculados a los sectores dinámicos de la economía internacional.

Este renglón es importante porque permite aprovechar costos menores para la producción de bienes. Sin embargo, para el caso concreto del Corporativo Elektra que en este caso es sujeto a investigación, la segmentación de la producción no ha sido aprovechada pese a que sus mercados potenciales en América Latina y el Caribe ofrecen posibilidades para la misma, esto en especial para la fabricación de muebles, ropa, o bien para la realización de programas televisivos que posiblemente serían más económicos.



6) En los últimos años, se registran tendencias crecientes en el comercio de servicios como consecuencia de los cambios tecnológicos en materia de información y comunicación, lo que está transformando radicalmente la economía de los servicios en el ámbito nacional e internacional, la significación que están adquiriendo los servicios en los procesos productivos generan una reasignación de los recursos hacia sectores que exigen un alto grado de capacitación y una nueva división del trabajo.

Dicho proceso constituye el principal apartado al cual se ciñe el Corporativo Elektra, si bien por una parte pertenece al sector de los servicios, más aún que al de la producción de bienes aunque tiene participación en la misma, el sector de las telecomunicaciones requiere de tecnología de innovación constante y de mano de obra más capacitada, la cual no es equiparable al de la producción la cual no requiere de tanta capacitación y por lo mismo es menor la inversión que realiza en la fabricación, adquiriendo mejor productos ya terminados y dedicando mayor esfuerzo a la comercialización de los mismos.

La globalización económica se define como la interdependencia con base en la existencia de los factores de la producción, lo que implica el aprovechamiento de las ventajas competitivas y comparativas que conlleva a los procesos de producción compartidos. Así la ventaja comparativa conlleva factores como recursos naturales, materias primas, ubicación geográfica, lo que hace que una empresa pueda producir a menores costos (calidad, diseño, precio, ventajas competitivas). Estas son algunas de las razones, por las cuales la internacionalización de las empresas, tiene en la actualidad tanta importancia, por que les permite en primer lugar incrementar su mercado y aprovechar las ventajas que otros países ofrecen.

o

De esta forma para el siglo XXI se esperan menos empresas, estructuras y organizaciones deficientes administrativamente hablando, esto se verá a partir de la evolución y trayectoria del Corporativo Elektra; más trabajos, trabajadores independientes, nuevos estilos de dirección, nuevo acceso a la información global a menor costo. Dentro de la Globalización encontramos: cambios en todos los ordenes, innovación tecnológica, interdependencia creciente, comercio de manufacturas, nuevas formas estructuras

organizacionales, auge en el sector de servicios competencia creciente y cambiante, así como desarrollo de habilidades laborales.

### 1.3.1 Globalizarse o morir, mercados en expansión: oportunidades y retos para las Empresas.

En la actualidad es de sorprender el caso de aquellos ejecutivos que siguen siendo aislacionistas en sus conceptos, entrenamiento y experiencia, esto sobre todo con los directores generales cuya visión del mundo apenas alcanza al otro lado del Río Bravo. En otros tiempos dichas posturas eran de disculpar sobre la base del tamaño del mercado interno donde se creía que era tan basto que no había necesidad de explorar nuevos mercados; pero hoy el 95 por ciento de la población de consumidores esta fuera del mercado interno.

Hace apenas 10 años, las economías del mercado del mundo "libre" ascendían a mil billones hoy con la rápida apertura de las economías como China, la India, Brasil y Europa Central y Oriental, han abierto sus puertas a los negocios y ofrecen mejores oportunidades para la IED que las existentes en los mercados tradicionales de la OCDE.<sup>10</sup> Entre los factores que explican esta tendencia de la Inversión Extranjera Directa obedece a que estos países ofrecen requerimientos necesarios de mano de obra más calificada y la relación más estrecha, bajo el principio de justo a tiempo, de ensambladores y proveedores de partes. La aplicación casi mundial de la ideología económica liberal creó, por primera vez una historia, donde existe la posibilidad real de los mercados de consumo globales, esa globalización acerca mucho más al mundo internacional de los negocios, y genera un importante reajuste del equilibrio del poder económico mundial.

Las economías de los países de la OCDE crecieron a un tercio del ritmo en que lo hicieron las economías de los países en vías de industrializarse, en 1960 las economías del este asiático contribuían con sólo el 4 por ciento de la producción mundial. Para principios de la década de los 90as, empataron con Estado Unidos en 25 por ciento, y la mayoría de los

---

<sup>10</sup> Ver Registros. *Globalization of Industry, Overview and Sector Reports*, e. *International Direct Investment Statistics Yearbook*, OCDE, Paris, 1996

expertos piensan que pronto serán responsables de un tercio de la producción mundial total.<sup>11</sup> Así, el Banco Mundial espera para el año 2020 que nueve de las quince economías receptoras de la IED pertenezcan a los que en la actualidad llamamos países en vías de desarrollo, entre ellas a China como la más importante.

**FLUJOS DE IED, SALIDAS Y ENTRADAS, 1983-1995**  
(BILLONES DE DOLARES Y PORCENTAJES)

Periodo	Países desarrollados		Europa Central y del Este		Países en Vías de desarrollo		Total de Países	
	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas
Valor (billones de dólares)								
1983-1987	58.7	72.6	18.3	4.2	0.02	0.01	77.1	76.8
1988-1992	139.1	193.3	36.8	15.2	1.36	0.04	177.3	208.5
1990	169.8	222.5	33.7	17.8	0.30	0.04	203.8	204.3
1991	114.0	201.9	41.3	8.9	2.45	0.04	157.8	210.8
1992	114.0	181.4	50.4	21.0	3.77	0.10	168.1	203.1
1993	129.3	192.4	73.1	33.0	5.59	0.20	207.9	225.5
1994	132.8	190.9	87.0	38.6	5.89	0.55	225.7	230.0
1995	203.2	270.5	99.7	47.0	12.08	0.30	341.9	317.8
Participación Total (porcentajes)								
1983-1987	76	95	24	5	0.02	0.01	100	100
1988-1992	78	93	21	7	0.77	0.02	100	100
1993	62	85	35	15	2.70	0.09	100	100
1994	59	83	39	17	2.60	0.24	100	
1995	65	85	32	15	3.80	0.09	100	100
Tasas de crecimiento (porcentajes)								
1983-1987	37	35	9	24	-7	68	29	35
1988-1992	-4	3	15	16	298	46	1	4
1993	13	6	45	52	46	99	24	11
1994	3	-1	19	17	7	179	9	2
1995	53	42	15	22	106	-45	40	38

Fuente: OCDE, 1996.

<sup>11</sup> RIVERA, Miguel Ángel. *Empresas Mexicanas ante la Globalización. "La Globalización y Regionalización del Capitalismo. Implicaciones para México"*. México, UNAM, 2000. p. 64-69.1

Por otra parte, las tasas de crecimiento de las economías en vías de desarrollo también han creado oportunidades para las empresas transnacionales de todo el mundo, sobre todo aquellas naciones que necesitan desarrollar infraestructuras que apoyen su crecimiento, como es el caso de América Latina y el Caribe, es decir, caminos, puentes, aeropuertos, represas para la generación de energía eléctrica, redes de telecomunicaciones, sistemas de tratamiento de aguas y hasta ciudades nuevas, todo se debe financiar, construir y manejar; se convierte en una prioridad que representa lucrativas sumas para las empresas y aún más en un indispensable factor que ayude a dichas economías a superar el estancamiento de sus propios mercados internos.

Por esta razón la globalización revoluciona el mundo de los negocios, creando a su vez la necesidad en las empresas de internacionalizarse mejorando sus estrategias competitivas y los medios para lograrlo, pueden hoy en día comprar capital, clientes, proveedores, materias primas y la capacidad de transferir miles de millones de dólares al otro lado del mundo con sólo oprimir unas cuantas teclas de la computadora, la tecnología de la producción y la información permiten que las grandes empresas ubiquen partes de sus "cadenas de valor" donde tengan más sentido económico y político en cualquier momento. Sin embargo, las mejores opciones se pueden presentar para las pequeñas y medianas empresas, gracias a la tecnología y las liberalizadas reglas del comercio, permitiendo una competencia en nichos de mercado dominados por los grandes conglomerados, cuando éstos logran un trabajo de organización eficiente.

Pese a lo anterior señalado, la globalización no significa en todos sus aspectos beneficios y oportunidades. Los mercados son mucho más complejos, turbulentos y extensos, así los competidores aparecen en cualquier momento; el ámbito político se vuelve un riesgo, un caso sería si de la noche a la mañana cancelan un importante contrato de arrendamiento en Chile a Mc Donald's por problemas internos por citar un ejemplo, que puedan esperar las pequeñas y medianas empresas más allá de sus fronteras, husos horarios y culturas requiere de un alto nivel de competencia que están a distancia de poseer. Para manejar estos retos es

necesario analizar, sino reinventar, la estrategia, mercadotecnia, logística, reclutamiento y capacitación.

El principal problema a lo anterior es que no existen prácticamente Universidades que replanteen la idea de conjugar administración empresarial y la dimensión del comercio internacional, lo que hace que los temas de mercadotecnia, finanzas y producción estén desligados con la realidad internacional.

El comercio internacional no es ni nunca ha sido para los desfasados, la diferencia ahora y lo que lo hace más preocupante es que a principios del siglo XXI, las empresas ya no tiene alternativa, los gobiernos difícilmente cuentan con mecanismos que preparen a las empresas a internacionalizarse, son ellas mismas las que asumen el reto, y sin embargo, pocas de ellas cuentan con expertos capacitados; o bien cuentan con extraordinarios administradores que desconocen el mercado internacional o cuentan con internacionalistas que conocen de condiciones regionales, pero que desconocen de administración y Recursos Humanos; entonces que pueden hacer los interesados en internacionalizar sus empresas, como buscar a que mercados llegar; un ejemplo claro de la falta de visión es el caso concreto de México, para la mayoría de los empresarios, cuando se les pregunta a donde les gustaría expandir sus negocios contestan a Estados Unidos<sup>12</sup>, parecería que existe un total desconocimiento del resto del mundo; lo peor es que es cierto; en México contamos con expertos en Estados Unidos y en algunos casos sobre economías Europeas, nuestra visión ha sido limitada por una terrible falta de conocimiento y de está manera se desaprovechan grandes oportunidades, pocos son los que miran hacia economías Latinoamericanas, porque se tiene la idea arcaica de que su situación económica o los problemas políticos impiden prosperar los negocios, primera idea equivocada, entre las economías más fuertes de la región podemos citar como ejemplo a Brasil, el cual cuenta con mano de obra barata, infraestructura en comunicaciones y transportes, mercado amplio (no es por nada el país en dimensión geográfica más grande, sino incluso el más poblado), facilidades para la inversión, estabilidad política, en fin una gran cantidad de atributos dignos de convertirlo en un país con extraordinarias condiciones para La inversión extranjera, y sin

---

<sup>12</sup> Más del 75% de la Economía mexicana está vinculada por tradición a la de los Estados Unidos, como se pudo observar a través del cuadro de IED que se presento con anterioridad, sin embargo, poco a poco se nota un mayor interés por buscar mercados en otras regiones. BASAVE, Jorge. *Empresas Mexicanas ante la Globalización*. México, UNAM, Colección Jesús Silva Herzog, 2000, p. 125-283

embargo, las compañías mexicanas no parecen estar interesadas en este mercado, no así las grandes compañías transnacionales europeas; y así se pueden citar miles de ejemplos Cuba, Chile, Argentina, Guatemala, Honduras, entre otros.

En el caso del Corporativo Elektra resulta diferente pues ha logrado que a través de la experiencia y del conocimiento de su mercado nacional y por ser proveniente de un país cuyas preferencias y modo de vida no varía diametralmente del resto de América Latina, aprovechar las ventajas que implica su expansión hacia la región, impulsa su crecimiento bajo el mismo modelo que aplica para México y esto se ha constituido como parte importante de su éxito, es por ello que puede ser considerada como un ejemplo para muchas empresas mexicanas y también es líder en la aplicación de las llamadas nuevas prácticas empresariales que incluyen capacitación, aplicación de controles de calidad y uso de nuevas tecnologías, convirtiéndolo en un corporativo basado en la competencia.

### 1.3.3 Neoliberalismo el nuevo rol del Estado.

En términos generales la estructura analítica liberalista plantea la no-intervención del Estado en la economía, toda vez que como institución imperfecta altera el equilibrio macroeconómico, en este contexto será definido como la concurrencia de oferentes y demandantes quienes regulen por si mismos los procesos económicos dada la tendencia de procesos automáticos hacia el equilibrio, (mano invisible)<sup>13</sup>. Donde, el elemento articulador descansa en la competencia ya que de ella se derivan las situaciones en que los individuos habrán de efectuar sus transacciones económicas.

En materia de comercio internacional, los diferentes argumentos que se presentan en general como fundamentos del liberalismo, se reducen a dos: 1) la división internacional del trabajo y; 2) la competencia internacional a través de la ventaja competitiva. La división internacional del trabajo, supone la especialización de los países en determinados procesos

---

<sup>13</sup> La mano invisible en ese momento histórico (Siglo XIX), se considera teóricamente como la encargada de regular la oferta y la demanda. El Neoliberalismo retoma esta idea del liberalismo clásico, en función de la falta de credibilidad del Estado interventor tradicional, como lo señala: AGOSÍ, Manuel. Las experiencias de liberalización comercial en América Latina: lecciones y perspectivas. Pensamiento Iberoamericano, n. 21, Madrid, España, 1992.

productivos donde el desarrollo tecnológico y la calidad de la mano de obra permiten el acceso de productos a menores costos, a un mercado internacional globalizado.

El elemento esencial del modelo Neoliberal impulsado especialmente por los gobiernos de Reagan y Thatcher (gobierno de Estados Unidos y Gran Bretaña respectivamente) es desde el punto de vista ideológico una redefinición del rol del Estado en la Economía donde éste último debe cumplir con el fortalecimiento del sistema de propiedad privada que constituye la base institucional del modelo.<sup>14</sup>

La segunda función del Estado bajo el modelo neoliberal es producir los llamados bienes públicos, entendidos estos como aquellos donde es imposible excluir a alguien, de sus beneficios, la defensa nacional, por citar uno ejemplo, por lo que no puede cobrarse por ellos, lo que impide su suministro a través del mercado, y estrechamente ligado al anterior, la función de financiar, aunque no de proveer de manera directa, servicios a los pobres, como salud y educación, que sí bien pueden ser manejados por particulares, debido a las carencias de este sector, no pueden ser liberadas al mercado.

Esta forma de plantear las funciones del Estado sustenta un discurso en contra de la propiedad del Estado sobre algunas industrias altamente rentables que a la vez son estratégicas como es el caso del petróleo, la banca, las comunicaciones, entre otras. Donde se les juzga bajo la idea de la eficiencia de las empresas privadas, la cual se asocia con la productividad y la rentabilidad, como si ambas fueran la misma cosa, cuando la primera se traduce en la relación de ganancias obtenidas y capital invertido y por ello es indicador para evaluar la gestión de las empresas privadas, debido a que su objetivo es precisamente la obtención de ganancias. Por lo que aplicar este criterio para valorar a las empresas del Estado es incorrecto ya que su función no es la obtención de ganancias. O bien, se toma la eficiencia

---

<sup>14</sup> A partir de este planteamiento deriva la reforma del Art. 27 constitucional. Principal a solucionar era la tenencia de las tierras. En 1992, Carlos Salinas de Gortari presentó al Congreso de la Unión las iniciativas para la reforma al Artículo 27 constitucional, así como una nueva Ley Agraria, que reconociera y consagrara de manera explícita la propiedad ejidal y comunal. Dicha modificación se criticó en varios ámbitos, pero en otros fue aceptada como parte de la modernización del campo, al observar que los instrumentos jurídicos de la Reforma Agraria requerían un ajuste, pues estaban fuera de la realidad, y en un México moderno se requería de un sector agrícola acorde a las necesidades del país. La nueva legislación establece un régimen flexible de tenencia de la tierra ejidal, que divide las tierras del ejido en tres tipos: asentamiento humano, uso común y parcelas. La modificación al Artículo 27 permite a campesinos o ejidatarios realizar inversiones y aceptar capital privado.

bajo lineamientos de calidad en el servicio prestado, lo cual refleja la ineficiencia de las mismas debido a un alto grado de burocratización en el sentido peyorativo (mal servicio).

Bajo estas dos ideas los neoliberales responden que dichas empresas una vez privatizadas se vuelven más eficientes, se modernizan y crecen rápidamente, sin embargo la realidad muestra que no es lo que sucede como en el caso de la banca al privatizarse, mostró una disminución en su eficiencia social (servicio) y sino fuera por la inyección de recursos públicos ya habrían quebrado la mayoría de los bancos, tampoco se ha podido modernizar, ni ha disminuido la corrupción, como lo muestra el caso de Cabal Peniche, de igual manera se podría señalar el caso de la telefonía, donde las altísimas ganancias de Teléfonos de México ya un monopolio, no reflejan la eficiencia, sino rentas monopólicas gracias a las altas tarifas autorizadas por el Gobierno Federal.



## Conclusiones.

La globalización no es un proceso que busque o de cómo resultado la homogeneidad, presenta desigualdades en sus distintas dimensiones, por ejemplo, puede estar más desarrollado en materia financiera que en materia de producción o de comercio, aunque el comercio mundial ha crecido en años recientes a ritmos más rápidos que los del producto, la diferencia en las tasas de dinamismo no alcanza ni con mucho a las de los flujos financieros; el capital financiero puede moverse de un país a otro buscando tasas de ganancias y las condiciones de operación más atractivas, pero los trabajadores no pueden migrar con similar libertad para gozar de mejores condiciones de trabajo y de ingreso.

Es imposible caer en la idea de que la sola adopción de un proceso lleve al desarrollo inminente, cuando existen grados de desarrollo desiguales. El Banco Mundial considera pobres a los países cuyo ingreso medio por habitante es menor a un dólar al día, el número de habitantes que se encuentran en esta situación equivale a más de la mitad de la población del mundo, y la mayoría de los pobres se encuentran distribuidos en África principalmente y después en América Latina.

El caso de México, es singular en el mundo entero, pero no por las decisiones que toma el gobierno, sino por su situación geográfica, son pocas las medianas y grandes empresas nacionales que después del periodo de sustitución de importaciones o mejor aún de proteccionismo por parte del Estado, no tengan nexos con empresas Norteamericanas, o bien que no intenten seguir sus pasos, muchas de las políticas aplicadas por el gobierno mexicano, van encaminadas como se pudo observar a sobrellevar dicha relación con el Gobierno de Estados Unidos, la adopción misma del Modelo Liberal bajo el cual estamos inmersos tiene relación con lo anterior. La pregunta es ahora que deben hacer las empresas mexicanas para subsistir bajo condiciones impuestas por el exterior y por las burguesías nacionales, como deben llevar sus negocios, como invertir, pero sobre todo como mantenerse y crecer en un mercado cada vez más agresivo y competitivo, el desarrollo de la tesis va encaminada en este sentido en un intento por descifrar a través del caso del Corporativo Elektra como si es

posible subsistir al interior y aún crecer a nuevos mercados fuera del territorio nacional, cuando se tiene en cuenta una buena planeación y una estrategia adecuada, las cuales son lo realmente novedoso de la globalización actual, junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías y su aprovechamiento.

Podemos concluir que la economía mexicana ha experimentado una recomposición en los últimos 10 años, por la aparición de nuevos grupos industriales, de igual manera empieza a gestarse como parte de la Globalización una tendencia creciente hacia fuera, es decir, las industrias nacionales competitivas tienden a la internacionalización con un marcado interés hacia los Estados Unidos como parte del Tratado de Libre Comercio, por su parte los gobiernos tratan en mayor medida de evitar que los desequilibrios externos incidan desfavorablemente en su situación interna, lo que evita la huida de grandes capitales invertidos en México.

En cuanto al Estado como se pudo observar también es parte importante de estas nuevas reglas del juego, tiene mayor tendencia al achicamiento de sus funciones, cediendo gran parte de su poder a las Empresas Privadas, todo ello bajo la idea de una mayor competencia que permita una sana dinámica en el ámbito internacional. Para lo anterior también se requiere de un uso apropiado y extensivo de las nuevas tecnologías a fin de eliminar industrias ineficientes.

Entre las cosas que es necesario destacar como producto de la Globalización es el crecimiento constante del sector de servicios sobre el de producción propiamente dicho en especial gracias a los cambios tecnológicos en materia de comunicación e información, lo cual conlleva necesariamente una nueva forma de división del trabajo y una capacitación diferente para la realización del mismo, con relación a lo anterior, también existe la tendencia de desarrollar patrones de calidad en la producción y en la prestación de servicios, los cuales estarán condicionados por normas internacionales y nacionales, por lo que según el sistema habrá más empresas manufactureras especializadas en una parte de la producción lo que tendrá como consecuencia mayor número de empleos.

Lo anterior forma parte del discurso y al parecer en México, la recuperación esperada por la adopción de las tendencias de globalización y neoliberalismo aún no han dado los frutos

esperados para la población, no así para los hombres de negocios, la capacitación suele ser cara y no todos están dispuestos a pagar por ella, y por otra parte el gobierno no ayuda mucho en este sentido, en el ámbito de su población no avanza en programas de educación vinculatorias a las nuevas tecnologías y a las necesidades de las empresas y tampoco ayuda a las empresas en general medianas y pequeñas, no así a los grandes industriales a prepararse para la internacionalización.

Las privatizaciones como se ha visto si ayudan al Estado a reducir su participación, pero favorecen a grupos de individuos con negocios que prácticamente les aseguran el éxito, y les permite con ciertos privilegios en algunos casos, a través de prácticas monopólicas, como es el caso bien conocido de Telmex y COFETEL o bien, después de privatizar tiene que rescatarlas de la quiebra por resultar estratégicas para el país como es el caso de los bancos, sin olvidar que algunos grupos de industriales han conformado verdaderas empresas fuertes y en algunos de los casos eficientes que se han internacionalizado sin la ayuda del gobierno y que ahora son trasnacionales en pequeña escala en comparación con las tradicionales europeas o norteamericanas como Vitro, Cemex, Grupo Modelo, Televisa y recientemente Grupo Corporativo Elektra de México.

## Capítulo 2.

# Las Privatizaciones consecuencia del Modelo Neoliberal en México.

## Capítulo 2 Las Privatizaciones consecuencia del Modelo Neoliberal en México.

La economía mexicana presionada por el agotamiento del modelo de desarrollo, seguido desde el período de los años cincuentas, y que se caracterizó por una intervención fuerte del Estado en la economía, produjo una crisis a partir de los ochenta que arrojó un déficit en las cuentas públicas así como un pesado endeudamiento externo, lo que condujo a presiones externas a fin de asegurar el pago de la deuda externa, para lo cual encontraron necesario exigir un cambio en el modelo de la economía proteccionista a uno más liberal, mismo que incluía las privatizaciones y la liquidación de una enorme cantidad de empresas públicas, la disminución del gasto público, el despido de miles de burócratas y en general lo que se llamo reducción intervencionismo de Estado.

La reducción de la intervención del Estado en la economía mexicana, rompió con el discurso que respaldaba al modelo de sustitución de importaciones; cuando López Portillo, nacionalizó la banca privada en 1982 con el discurso: "la revolución se libera de temores y acelera su paso,"<sup>1</sup> Por su parte Salinas la privatiza nuevamente y el discurso revolucionario ya no existe, es el tiempo de adoptar un nuevo discurso, el cual resguardara la modernización al romper con el Estado Benefactor.

A principios de 1983 se dio inicio al llamado proceso privatizador de la estructura productiva nacional el cual ha implicado la implementación de todo un proyecto de nación, diferente, al que se vino desarrollando hasta 1982, que culminó con la nacionalización de los bancos privados del país y con una severa crisis, que dejó en claro la necesidad de cambiar de modelo de desarrollo, esto incluyó:

- Apertura comercial, con la inclusión de México al GATT y en 1994, la incorporación al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. (TELCAN o bien TLC por vía del Fast Trak)

---

<sup>1</sup> La Jornada, 1 de diciembre de 1994.

- Reducción del Estado en la economía, bajo el modelo Neoliberal, fundado en la noción de libre mercado como generador y distribuidor de la riqueza, limitando la participación directa del Estado en la economía y privatización, liquidación, o transferencia de un gran número de empresas públicas.
- Apoyo selectivo de capitales. (A partir de 1995, bajo el gobierno de Zedillo salen a la luz pública la privatización de los ferrocarriles, la comercialización de gas y más adelante la de la petroquímica básica, y finalmente el escándalo por la transferencia millonaria de Raúl Salinas de Gortari a Ricardo Salinas Pliego, (transferencia que no se comprobó); no sin dejar de lado el antecedente de la participación de Carlos Salinas de Gortari como accionista de TELMEX, propiedad de Carlos Slim y desde hace cinco años consecutivos el hombre más rico de América Latina según la revista Forbes).
- Desarrollo de una política de asistencia social igualmente selectiva y manejada con criterios de subsistencia política, del grupo en el poder. (obsérvese la participación del Programa Pronasol y recientemente de la Sedesol)
- Liberalización de precios de todas las mercancías, excepto el de la fuerza de trabajo, que ha sido sujeta a un severo control, mediante la implantación de topes salariales.
- El cambio del discurso oficial de un Estado revolucionario al reformador, encaminado a la obtención de inversión privada y pública en infraestructura y desarrollo social.

En esencia las privatizaciones son la comprobación pública de la lealtad a los principios neoliberales que demandan el papel subsidiario del Estado, pactadas con el gobierno de EE.UU. y México, a cambio de un supercrédito de rescate que le fue otorgado a principios de 1995, cuya garantía se basa sobre el paquete de las privatizaciones, las cuales pueden ser vistas como la apertura de campos adicionales de inversión privada.

La ampliación de este campo de inversión apoyaría al crecimiento económico, es decir la inversión se traduciría en crecimiento económico, como la ampliación de las capacidades de producción de bienes o prestación de servicios, que permitirían finalmente producir más, sin

embargo, las privatizaciones mexicanas han consistido sobre todo en transferencias (ventas) de empresas y activos públicos existentes, donde la inversión neta es cero y la privatización por si no representa generación de nuevos empleos o aumento en la producción. A esto habría que añadirle el hecho que según el gobierno llevo a la crisis a principio del sexenio de Zedillo y que señalaba que se debía a una falta del ahorro privado que se transformaría en inversión pública y que en realidad no sería tan grave si esos pocos ahorros y el endeudamiento privado hubiesen sido canalizados a la compra de lo público, donde se desperdiciaron en términos de crecimiento, en vez debían ser destinados a la nueva inversión, que si podía generar empleos y más producción, el efecto de la privatización es la disminución del numero de empleos y del nivel de la producción en comparación con los que habría tenido si no se hubiese llevado a cabo y los ahorros hubiesen generado inversiones nuevas, en pocas palabras las privatizaciones mal generadas del gobierno mexicano y la falta de análisis para la inversión de los capitales obtenidos, frena el crecimiento.

Una de las razones por las cuales el neoliberalismo transforma radicalmente la faz de la tierra y por la cual conserva el vigor del sistema capitalista, es lo que L. Schumpeter llamaba su destructividad creadora, la cual consiste en que se eliminan a las empresas consideradas no competitivas, en gran medida porque no se adaptaron a las innovaciones tecnológicas y de gestión dejando paso a lo nuevo y más eficiente.

Esta ventaja es la que esgrima el neoliberalismo como se señalo brevemente en los apartados anteriores, las empresas del Estado son ineficientes, porque necesitan de la inyección de grandes capitales y no producen beneficios es decir ganancias, sin embargo, las empresas en manos del Estado no pueden regirse bajo este criterio porque se estaría excluyendo a la población de sus servicios.

En la actualidad los que vivimos en México hemos podido constatar que no todas las nacionalizaciones y las privatizaciones se han reflejado en la calidad del servicio, aunque algunas privatizaciones han sido reflejo de un encarecimiento de los servicios, donde queda aparte el supuesto de eficiencia económica que se conserva como ideología. ( en caso específico de TELMEX)

Volviendo a Shumpeter, esta ventaja específica de la empresa privada conlleva al riesgo de la quiebra y está asociado al riesgo de incurrir en pérdidas, las empresas monopólicas o incluso las duopólicas<sup>2</sup> que producen bienes y servicios para el mercado interno que no se pueden importar fácilmente, y que por lo tanto, no tiene competencia del exterior, registran pérdidas iguales a cero, las ganancias están garantizadas, y el concepto de calidad es innecesario, así como lo es la inversión.

La destructibilidad creadora no encuentra cause y si deriva en grandes males sociales que se resumen en la concentración de la propiedad, del ingreso y la pauperización, a escala mundial de amplias capas de la población en especial sobre las clases medias. Así una condición básica para que las privatizaciones funcionen es que generaren esa destructividad creadora, lo que equivaldría a que las empresas privadas queden sujetas al juego del mercado.<sup>3</sup>

## 2.1. Las privatizaciones para el pago de la Deuda Externa.

Como lo hemos podido constatar, en casi la mayoría de las privatizaciones en México realizadas desde el Gobierno de Salinas, y aún hasta el Gobierno de Zedillo, citando el ejemplo de Telmex como monopolio o a las empresas de Televisión (en especial en el caso de Televisa, que como se verá más adelante, funcionaba como un monopolio), sin competencia externa, no se preocupan por sus servicios y la comunidad no recibe ningún beneficio de la privatización, solamente sus males, que para el primero son altas tarifas y para el segundo un mal manejo de la información, sobre la base de la ideología de la empresa.

Finalmente y como hemos visto, el Gobierno de Salinas apostó todo el desarrollo del país a las privatizaciones, para sanear las finanzas públicas, así el Secretario de Hacienda Aspe señala: "De las 1,115 compañías estatales que había en 1982 más de 80% fueron desincorporadas hacia fines de 1991. Durante la administración del Presidente Salinas, se ha

<sup>2</sup> Duopólicas es cuando en un país existen dos monopolios que dominan una misma rama en el caso de las televisoras en México es un ejemplo clásico, debido a que las dos empresas privadas Televisa y Tv. Azteca funcionan como monopolios, frente a una televidora estatal no competente según el rating de audiencia.

<sup>3</sup> "ser competitivas o morir."



registrado un avance muy significativo en el proceso de desincorporación de empresas públicas, al realizarse con éxito?... la venta de grandes empresas como las dos principales líneas aéreas nacionales (Mexicana de Aviación y Aeroméxico), así como una de las más grandes minas de cobre en el mundo (Compañía Minera de Cananea), la compañía de telefonía nacional (Teléfonos de México) y la totalidad de los bancos comerciales. El proceso de desincorporación no sólo tiene un impacto de una vez por todas mediante los ingresos provenientes de la venta de paraestatales, sino también una relación permanente de las transferencias a empresas que ya "no eran viables" y que fueron cerradas... los ingresos totales por las ventas se aproximan a los 14 500 millones de dólares que se usaron en gran parte para reducir el monto de la deuda interna. Las transferencias globales del Gobierno Federal descendieron del casi 6% del PIB en 1987 a cerca de 2% en 1991. Un aspecto importante del efecto fiscal de la privatización es su permanencia. Los gastos del gobierno para la operación de estas empresas se eliminan permanentemente, mientras que los recortes presupuestales de emergencia en otras áreas, como las inversiones, no se pueden mantener de manera indefinida"<sup>4</sup>

Lo que cabe resaltar es que las empresas que interesaban al gobierno y muy especialmente a los empresarios son aquellas que más altos márgenes de ganancia tienen es decir Telmex y Cananea, de igual manera los recursos obtenidos por su privatización se destinaron al pago de la deuda interna, también es bueno señalar que la misma es consecuencia de un déficit, provocado por los subsidios y privilegios otorgados a compañías privadas.

### 2.1.1. La privatización de Imevisión y su recomposición en Televisión Azteca.

Las privatizaciones no son decisiones sacadas de la manga del gobierno mexicano en específico, sino que deviene del desarrollo mundial del capitalismo de finales de siglo XX y principios de siglo XXI con todo y lo que sus tendencias globalizadoras y sobre todo de privatizaciones implica.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ASPE, Pedro. El camino mexicano de la transformación económica. Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p.37.

<sup>5</sup> Ver apéndice I.

Es una recomposición del monopolio estatal sobre los bienes públicos a un monopolio efectivo de la iniciativa privada y en este sentido encontramos que el Estado ha tomado la tendencia de privatizar aquellas partes de los servicios que esencialmente presta a sus ciudadanos, especialmente en cuanto a las comunicaciones tales como: los servicios de telefonía, transporte ferroviario, televisión, entre otros.

Sin embargo, dos conceptos comparten la misma palabra, es decir, "privatización donde la primera acepción implica la remoción de ciertas responsabilidades, actividades o bienes del dominio colectivo; y el segundo significado de privatización como la retención de la financiación colectiva, delegando la entrega o provisión al sector público".<sup>6</sup>

Los debates sobre el área de competencia de las organizaciones gubernamentales se confunden a menudo con los debates sobre los límites adecuados de la actividad colectiva, ambos temas, se hallan estrechamente ligados, pero pueden ser separados; no es mentira cuando se señala la ineficiencia de la burocracia, pero a la vez en algunos sectores se necesita la intervención del Estado porque son bienes de la población. Entre los puntos más recurrentes sobre la privatización, se hace mención, de que sí bien es cierto, que el Estado hace cosas vitales, no las hace bien, y por lo tanto es necesario buscar otros caminos a través de la privatización; también se ha llegado a decir que cuando el Estado hace bien las cosas, no debería hacer tanto en la práctica.

Ahora en cuanto a la visión de los ciudadanos, respecto a la privatización, algunos argumentan sobre la eficiencia y legitimidad de los proyectos gubernamentales; otros dan la bienvenida a la gestión privada de bienes y servicios públicos como la segunda opción; Otros se quejan de la gestión privada, pues ven en ella un alejamiento de los principios de acción colectiva.

---

<sup>6</sup> DONAHUE, John. La decisión de privatizar fines público medios privados. Editorial Paidós, México, 1991, pp.295.

Ahora bien "si una organización privada es capaz de hacer el trabajo de una forma mejor, o bien más barata, sin producir menos efectos colaterales negativos que la alternativa pública, entonces la gestión privada es superior".<sup>7</sup>

Los monopolios tienden a proponer con frecuencia que las privatizaciones son en la mayoría de los casos benéficos, argumentando en primer lugar, que las empresas privadas tienden a hacer sus tareas mejor de lo que lo hacen los organismos públicos, este discurso sigue una lógica, en primer lugar, los servicios que tiene el Estado en su poder, suelen obtener márgenes de ganancia mayores que cualquier otro tipo de negocio como se vio anteriormente, además en su mayoría tienen un mercado cautivo que no soporta las negligencias de un aparato gubernamental ineficiente, por otra parte, las industrias del Estado son básicas para cualquier país, así el éxito de detentar su dominio esta en la mayoría de los casos asegurado.

En la mayor parte del mundo, privatización significa desligar al gobierno completamente de negocios como las aerolíneas, los trenes y las carreteras, se puede debatir ampliamente para cada empresa en particular, los méritos de la primera privatización; Sin embargo, pocos discutirán el que la venta de bienes públicos y el repudio de las obligaciones públicas tienden a achicar las dimensiones del Estado.

El ansia de expansión de las organizaciones burocráticas y su resistencia a la reducción constituyen clásicos lamentos de los mismos funcionarios, es una era afectada tanto por la estrechez de las finanzas públicas como por las necesidades urgentes insatisfechas, la privatización invita a preocuparse por la composición de la acción gubernamental y no meramente a su alcance.

La búsqueda del interés común requiere una estructura que asegure a los ciudadanos los mejores esfuerzos de parte de quienes actúan en su nombre, lo cual no significa, necesariamente que la empresa privada funcione mejor, aunque es necesario reconocer que las empresas privadas dentro de mercados competitivos son frecuentemente más eficientes que las burocracias gubernamentales, pero también resultaría falso afirmar de ahí que el mero

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, p 303.

hecho de la organización privada, sin competencia y sin pruebas de mercado, conduzca a la eficiencia; de esta última idea parte el desarrollo al que habré de aproximarme ahora y centrando toda la investigación en el caso de la privatización de la televisión de Estado bajo la denominación de Imevisión y su posterior privatización y cambio de nombre por Televisión Azteca.

### 2.1.2 Historia de la Televisión mexicana.

La televisión del Estado y en general la televisión es un "instrumento" del que se sirve el poder para gobernar y obtener los consensos necesarios que le permitan lograr sus objetivos. En México la televisión surge en los años cincuenta con una disposición básicamente económica, que incluye el manejo de este medio de comunicación, por parte de concesionarios privados y que se ha caracterizado por una estructura prácticamente monopolica, y que confiere a sus propietarios un enorme poder derivado de su capacidad para ejercer influencia sobre las conciencias y voluntad de millones de mexicanos que se refleja en una forma de vida, así como de una enorme poder económico logrado a través de los años y para lo cual ha contado con el apoyo gubernamental.

En la historia de la televisión mexicana se pueden identificar tres periodos:

a) *El surgimiento.* Que tiene que ver con la adopción del modelo comercial-privado estadounidense y la aparición de los primeros concesionarios, que fueron notoriamente apoyados en sus proyectos empresariales por los gobiernos mexicanos, quienes lo utilizaron a su vez como instrumento ideológico de legitimación. (el caso de Emilio Azcárraga Milmo y su estrecha relación con el Partido Revolucionario Institucional, así como la posterior participación de la familia Alemán como socios accionistas, lo demuestra)

b) *Constitución monopolica de la Televisión Privada* que se caracteriza por la integración del monopolio de la televisión privada en México, que se concreta en el año de 1972 con la fusión de Telesistema Mexicano (Emilio Azcárraga Vidaurreta) y Televisión Independiente de México en una sola empresa denominada Televisa.

En este periodo la televisión se convierte en un instrumento ideológico del gran capital monopólico y entra en contradicción, en diversas ocasiones, con los gobiernos en turno. Es precisamente en el año de 1972, el mismo en que se crea Televisa, que el gobierno de Luis Echeverría adquiere de Francisco Aguirre la Corporación Mexicana de Radio y Televisión (CMRT), concesionaria de canal 13, este periodo comprende de 1970 a 1982.

c) *Estrecha relación.* Este periodo da inicio en el año de 1983 que coincide con el periodo de cambio en México del modelo proteccionista

Televisa ha tenido una enorme penetración y es el soporte ideológico del modelo neoliberal así como del grupo en el poder que lo impulsa, estableciéndose una relación de apoyo recíproco del que depende la supervivencia de todos ellos.

Este periodo se caracteriza también por el desarrollo impresionante de las tecnologías en telecomunicaciones, mismos que adopta la televisora privada, iniciando a la par su internacionalización en el caso de Televisa. Durante este periodo, la televisión estatal se ve obligada al autofinanciamiento de sus operaciones, lo que la lleva a una creciente comercialización que culmina en 1993, con la privatización de Televisión Azteca, último nombre que se le dio a Imevisión.

Como se vio con anterioridad la participación directa del Estado en el campo de la televisión, data prácticamente de 1972 al adquirir el gobierno Canal 13, aunque cabe resaltar que el Gobierno Mexicano ha participado en la gestión directa de la televisión desde 1959, año en que inicia operaciones Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional, esto independientemente de la regulación que ejerce a través de la legislación sobre televisión por parte de RTC, que en nuestro país existe formalmente desde 1950, en que se "lanzó al aire" el Canal Cuatro de la Ciudad de México.

En 1972 inicia la televisión estatal con un proyecto amplio y de alcance nacional al adquirir Somex el 100% de las acciones de Corporación Mexicana de Radio y Televisión, concesionaria desde 1968 del canal 13. A partir de entonces, la empresa estatal soportó todo tipo de transformaciones en sus contenidos, orientación, estructura, funciones, directivos, entre otros, que desembocó en diversas reestructuraciones. Después del gobierno de López Portillo, la paraestatal se encontró en una situación desastrosa, caracterizada por el caos

administrativo, la carencia de un proyecto definido, el ir y venir de directores, la corrupción y luchas internas, protagonizadas por los diversos grupos que ahí se desempeñaban.

En 1983 inicia una nueva etapa para la televisión estatal, se plantea organizar y modernizar todas las Redes de Televisión Pública. Así que el 25 de marzo de 1983 se publica en el Diario Oficial la creación del Instituto Mexicano de Televisión (IMT) cuyo objetivo era operar, de manera integrada las estaciones de televisión, unidades de producción, repetidores y redes de televisión pertenecientes al Estado: Corporación Mexicana de Radio y Televisión S.A., Televisión de la República Mexicana, Canal ( de Monterrey, Productora Nacional de Radio y Televisión, Teleproductora del Distrito Federal, Canal 2 de Chihuahua y Canal 11 de Ciudad Juárez).

El Instituto Mexicano de Televisión (IMT) dio origen al Sistema Estatal de Televisión denominado Imevisión que se integraría por Canal 13 y un par de nuevos permisos: Canal 7 y Canal 22. Para entonces se pretendía que con Canal 7 la Televisión Estatal diversificara sus fuentes de financiamiento y que su operación no se sufragará únicamente con fondos públicos, que para 1985 ascendían a 6,951 millones de pesos (Ver anexo I cuadros 1 y 2). La meta era que para 1987, la televisión estatal fuera autosuficiente.

Pero para 1987 las cosas no habían mejorado por lo que el gobierno federal y el IMT firmaron un Convenio para el cambio estructural y rehabilitación financiera, donde el Instituto se comprometía a sanear sus finanzas y lograr en 1989 la autonomía financiera (Ver cuadro 2) y para ello era necesario adaptar su programación a las necesidades de los anunciantes.

Este convenio de rehabilitación financiera pensó que el gobierno federal asumiera los pasivos, a cambio de compromisos en materia de producción y productividad. Otras empresas estatales involucradas en este proceso de rehabilitación fueron: Ferrocarriles Nacionales de México, Comisión Federal de Electricidad, Siderúrgica Mexicana, Conasupo, Alimentos Balanceados Mexicanos, Productos Pesqueros Mexicanos, Fábricas de Papel Tuxtepec, Mexicana de Papel Periódico, Turborreactores de México, Macocozac y Fertimex.

Para 1988 las cosas seguían igual o peor lo que se reflejó en una serie de problemáticas que arrastraba la empresa. Al asumir la dirección general del IMT, en diciembre de 1988, Antonio Álvarez Lima observó que en realidad la empresa se debatía en:

- La capacidad administrativa de la empresa era diametralmente opuesta a lo que debía ser; la televisora estaba convertida en un caos en materia de administración y gestión de recursos.
- Presionada por la autosuficiencia, muestra dos paradigmas opuestos: o bien cumple con sus objetivos que específicamente son informar cada vez más y mejor a la nación mexicana; funge como un apoyo a la educación y cultura populares; estimula el desarrollo económico de la niñez, ofrecer a la población un sano esparcimiento; contribuye a la preservación de los valores e identidad nacionales; fortalecer las convicciones democráticas y constituye un eficaz instrumento de gobierno al servicio del Estado Mexicano, o se dedica a al generación de recursos que la hagan autosuficiente por lo menos, con los riesgos que ello implica, es decir ceder ante los anunciantes con programación chatarra frente a la competencia que se expande casi incontenible y que ha acabado por minimizar a su contraparte estatal.
- ❖ Con la integración del Instituto Mexicano de Televisión (IMT) se agruparon a las distintas entidades públicas hasta entonces existentes y era un intento de fortalecer a la televisión pública, en el sentido de tener dos redes nacionales (7 y 13), una gran cobertura (la red 7, con noventa y nueve repetidores; y Canal 13, con sesenta y cuatro y se esperaba además, que con el 7 se estructurara un sistema sólido en lo operativo, financiero y comercial). El resultado fue inverso, pues dejó entre otras cosas:
  - Dos sindicatos, uno del Instituto Mexicano de Televisión(IMT organismo público descentralizado) que pertenece al apartado "B" y otro de Corporación Mexicana de Radio y Televisión que pertenece al Apartado "A".
  - Tres contabilidades, una para el IMT, otra para la Corporación y otra para la Impulsora de Televisión de Chihuahua.
  - La integración que pretendió ser benéfica, no contó con que Canal 11 y Canal 22 no podían comercializar, pues eran permisos y no-concesión, la única que podía comercializar era Corporación Mexicana de Radio y Televisión por lo que todo el peso económico recaía sobre ésta.

- o Se creó una estructura administrativa amorfa, para 1983 CMRT contaba con 800 trabajadores, con la fusión (IMT) eran más de 5,000.
- Para poder sobrevivir este organismo debía recibir subsidio, pero como empresa debía pagar impuestos y derechos y no pagó nada, ni señal, ni impuestos a la SHCP.
- Las producciones de televisión son caras, un programa "barato" cuesta alrededor de 12 a 14 millones, como es el caso de "nexos", que es un encargado de la Presidencia de la República; había otros, muchos más caros y de la misma naturaleza.
- Además de una serie de adeudos históricos, que a principios de 1990 ascendían a 200 mil millones de viejos pesos.
- Feudos de poder, prácticamente casi todos los programas de televisión correspondían a uno de ellos.
- Comercialización perversa hecha por broker, planes franceses a través de bonificar cuatro minutos por uno adquirido, dado el proceso inflacionario, ventas anticipadas, entre otros.
- Un gran número de "free lancers".

Frente a este panorama, a la nueva administración se planteaba una serie de alternativas:

1. Dejar las cosas como estaban.
2. Proponer a la Presidencia de la República la privatización.
3. Rescatar lo rescatable.

En 1989 se elaboró un diagnóstico de la situación de la empresa y en 1990 se decidió redimensionarla para privatizar una parte de ella. Se tomaron una serie de medidas como el despido masivo de personal, de cinco mil empleados que existían para 1985, en 1990 quedan únicamente mil doscientos. Además, se optó por eliminar 162 programas que no generaban



recursos y con ellos se fueron más de la mitad de los "free lancers" que ahí trabajaban. Complementario a ello y de acuerdo con el proyecto salinista, se decide poner en venta la Red 7 y el canal 22 y con los recursos provenientes de esa transacción se pensaba, originalmente, saldar las cuentas de Canal 13.

Así el 7 de diciembre de 1990, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la convocatoria para concesionar las frecuencias del canal 7 y 22 de la Ciudad de México.

### 2.1.3 La privatización de la televisión Estatal.

La televisión Estatal "no busca competir con Televisa, el nuevo canal (se refería al 7) no pretende competir con Televisa y tendrá como línea de acción el nacionalismo revolucionario, principio de la economía mixta que rige en el país" afirmó Pablo Marentes, director de Imevisión el día que se presentó al sistema televisivo estatal agregó "la televisión estatal quedó completamente reestructurada, al crearse... Imevisión".<sup>8</sup>

Efectivamente la televisión pública nunca entró en competencia con el monopolio privado de la televisión, fueron tantos los proyectos, tantos los directores, tal la corrupción, la desorganización y la falta de voluntad política que el proyecto de la televisión estatal mexicana nunca funcionó y si contribuyó con ello al fortalecimiento de su único competidor, pues se veía en la ineficiencia gubernamental una buena justificación para la existencia de la libre empresa que no experimenta con los dineros públicos, sino que arriesga lo que con tanto esfuerzo habían juntado. Aparte, con tanto cambio qué audiencia se podía generar, si cuando se empezaba a aficionar a la alternativa, se daban las sustituciones, que en muchos casos eran con personal proveniente de la competencia Televisa (especialmente aquellos que por romper con las políticas de dicha empresa eran castigados y se revelaban trabajando con Imevisión.)

---

<sup>8</sup> La Jornada, 3 de mayo de 1985.

Jorge Saldaña, uno de los "free lancers" corrido, afirmaba: "He tenido el placer de servir a 16 directores en Canal 13 y no creo que este medio se encuentre en una situación lamentable... preciso que este canal ha sido boicoteado, y que algunas veces se le ha quitado la esencia de lo que debería ser, al grado que ocasionalmente, se han tomado medidas que benefician a nuestros competidores e inclusive para nulificar núcleos de auditorio".<sup>9</sup>

La decisión de privatizar la televisión estatal no fue difícil ya que la televisión privada estaba cumpliendo la parte más importante, en cuanto a la difusión del mensaje gubernamental y había demostrado suficientemente su efectividad y compromiso con el proyecto modernizador impulsado por Miguel de la Madrid y Carlos Salinas.

La era de los enfrentamientos había quedado en el pasado y el discurso oficial era semejante al que los concesionarios utilizaron, particularmente para criticar a los sexenios de Echeverría y López Portillo. Tanto el gobierno salinista como el empresario Emilio Azcárraga Milmo se entendieron y reconocieron su afinidad de intereses: a mí me interesa que subsistas tú, para que prospere mi proyecto y viceversa.

Con el doble propósito de: a) hacer más atractivo el paquete y, b) legitimar la privatización de la Cadena más importante de la Televisión Estatal, sin desmeritar el discurso oficial sobre TV como "opción para el desarrollo de la cultura", Carlos Salinas decidió por no privatizar el limitado Canal 22 de UHF e incorporar al Canal 13 en el paquete para privatizar el 7.

Así es como en marzo de 1992, la Secretaría de Gobernación anunció la privatización de Corporación Mexicana de Radio y Televisión, Canal 13 que se sumaba al paquete del 7, el periódico El Nacional, la Compañía Operadora de Teatros (Cotsa) y los Estudios América.

Ante la oferta, el semanario *Época*, que presidía Abraham Zabludovsky, y que era vocero de la empresa en que colaboran él y su padre, Televisa, manifestó: "La decisión del gobierno de poner en venta su principal órgano de televisión debe ser vista como parte de la Reforma del Estado, pero también como expresión de una voluntad de sostener otro tipo de relaciones con los medios de información y por consecuencia con la sociedad en su conjunto.

---

<sup>9</sup> Uno más Uno, 13 de junio de 1983.

Canal 13 es en la lista de vergüenzas nacionales una de las mayores. De tumbo en tumbo desde su compra por Somex -hace 20 años- ha sido ámbito de corrupción, ineficacia e ineptitud en grado mayúsculo. Sólo recordar el desfile de directores que nada hicieron hace dos sexenios basta para llenar de pena y coraje a quien tenga memoria.

El descuido, la burocracia, el dejar hacer y dejar pasar mientras el bolsillo engorda no son fórmulas de administración que pueden lograr el éxito de una televisora, ni de ningún otro negocio".<sup>10</sup>

Este último párrafo es importante pues si alguien se ha beneficiado del dejar hacer y dejar pasar y ha engordado los bolsillos hasta llegar a las listas de ricos de la Revista Forbes han sido ellos y particularmente Emilio Azcárraga Milmo, quien ante la complacencia y fomento gubernamental generó una de las grandes fortunas en nuestro país, aunado de que si privatizar significa abrir los medios a la sociedad, ello no ha pasado por Televisa.

Militante orgulloso y disciplinado, Emilio Azcárraga, el Tigre, uno de los principales millonarios del mundo y presidente del grupo Televisa, siempre puso a disposición del PRI todo el poder y recursos del consorcio escribió Salvador Corro en Proceso, y agrega: En febrero de 1993, Azcárraga confesó: "gracias al Presidente de la República se nos ha concedido la posibilidad de dos canales para explotar esta tecnología (de alta definición)".

Es una relación simbiótica que quedó demostrada en 1993, cuando el Presidente Salinas pidió ayuda económica a los más ricos del país en favor del PRI, para que siga siendo el gran partido de México... El primero en responder fue Azcárraga: "he ganado tanto dinero en estos años que me comprometo a aportar una cantidad mayor... el Tigre se había comprometido a dar al PRI 70 millones de dólares".<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Época, 6 de abril de 1992.

<sup>11</sup> Proceso, 4 de julio de 1994. En la nota se agrega además que "la prensa internacional lo reconoce como el hombre más rico de América Latina. La revista estadounidense Forbes le atribuye una fortuna cercana a los 3,000 millones de dólares". "Algunas cifras dan idea de su poder y su riqueza: Televisa tiene presencia en 90% de los tele hogares mexicanos, unos 13.5 millones. La señal de su empresa llega a Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y el norte de África. Actualmente es propietaria y opera tres cadenas de televisión (Canales 2, 4 y 5) y una estación que transmite en el área metropolitana (Canal 9)". "Televisa es también líder en televisión por cable, es propietaria y maneja 10 estaciones de radio, es el tercer productor más grande de grabaciones de música. Es dueña de los equipos de fútbol América y Necaxa y titular de los derechos fiduciarios del Estadio Azteca". "Tiene tres empresas que se dedican a la publicación de revistas, además posee los diarios Ovaciones y Summa y controla el 37% de la empresa más grande, en el país, que se dedica a arrendar anuncios exteriores". "Es dueño de la mitad del grupo Videovisa..." "Suyo es también el museo de Arte Contemporáneo y un fuerte paquete de Aeromar... Televisa es copropietaria de empresas televisoras de Venezuela, Chile -agrego yo Estados Unidos, España,

Fue finalmente el 3 de marzo de 1993 que el gobierno federal a través de la SHCP anunció las bases para participar en la privatización del paquete de medios de comunicación. Para participar en el proceso de subasta se inscribieron cuatro grupos:

- Grupo Medcom, formado por Adrián Sada y Clemente Serna.
- Geo Multimedia, representado por Raymundo Gómez Flores.
- Cosmovisión, integrado por Javier Sánchez Campusano, Javier Pérez de Anda, Adrián Pineda y Francisco Aguirre.
- Radio Televisora del Centro, de Ricardo Salinas Pliego. (a quien consideraban como un tendero de clases bajas sin posibilidades de éxito)

Para entonces la situación de la televisora estatal se había modificado ya sensiblemente, pues con el propósito de obtener la concesión, en vez del permiso, para la operación del Canal 7, se crearon nueve empresas que la obtuvieron: Impulsora de Televisión del Centro, Corporación Televisiva de la Frontera Norte, Impulsora de Televisión del Norte, Corporación Televisiva del Noreste, Compañía de Televisión de la Península, Compañía Mexicana de Televisión de Occidente, Televisión Olmeca y Televisora Mexicana del Sur; y además se liquidaron el Instituto Mexicano de Televisión y la Corporación Mexicana de Radio y Televisión creándose una nueva empresa denominada Televisión Azteca, que no tenía pasivos, se habían desmantelado los feudos y el personal no superaba los cuatrocientos.

Se designó a Carlos Gutiérrez Jaime, director de la empresa quien sustituyó a Romeo Flores Caballero, quien salió en medio de fuertes acusaciones de corrupción e ineptitud.

La empresa era considerada como un gran negocio potencial y según analistas financieros "la red televisiva estatal con base en sus activos no valía más de 300 millones de dólares... y el ganador tendrá que invertir de entrada 70 millones de dólares adicionales al precio de los

canales - por lo que el gobierno estimaba obtener 500 millones de dólares-, para la adecuación del equipo".<sup>12</sup>

## 2.2. Argumentación en contra de la privatización.

Dado que la mejor definición de corrupción es la que la concibe como la apropiación de lo público para fines privados, más allá de la investigación puntual que no debiera posponerse como parece estar ocurriendo, surge la duda sobre si algunas privatizaciones, incluso si se hubiesen realizado de manera transparente, y sin que se haya favorecido al amigo o al aliado, constituyen actos de corrupción. Algunas de las empresas privatizadas en el sexenio pasado y en lo que va de éste, realizan actividades de naturaleza distinta a la producción privada de un bien común y corriente que después se vende a un particular en el mercado. No es lo mismo privatizar MASA, fabricante de autobuses, o los hoteles Presidente, que privatizar una de las dos únicas empresas comerciales de televisión, el medio de comunicación más importante.

En la producción de ciertos bienes, como los autobuses, y de ciertos servicios como los hoteles, se establecen relaciones entre particulares sin mayores alcances para la población (salvo de manera indirecta, por ejemplo si el hotel contamina las aguas del mar o los autobuses contaminan el aire). Son empresas de interés particular y no tiene sentido alguno que sea el Estado el propietario, la función del Estado es proteger a la población de daños.

En las privatizaciones el interés colectivo ha sido puesto en manos de una empresa privada, lo que genera apropiación privada de lo público. Que sucede cuando como en el caso de los bancos nuevamente los manejos no son claros y en consecuencia se declaran en quiebra, al ser de interés colectivo pues soportan en gran medida todo el tipo de transacciones del país y de particulares y por ende no pueden quebrar, el Estado se hace responsable nuevamente de ellos lo que implica la utilización de recursos de erario público para su recuperación, entonces si no puede permitirse que las empresas de una rama quiebren, si se vuelve obligación del

---

<sup>12</sup> El Financiero, 15 de mayo de 1993. En el mismo texto se agrega la queja de Damaris Valero de Telemundo "Nunca pudimos vender nuestro producto a Imevisión. Las negociaciones con la empresa eran difíciles por los constantes cambios de sus dirigentes".

Estado evitar que ello ocurra, por los daños colectivos que generaría, esto debería ser condición suficiente para excluir tal rama del régimen de propiedad privada.

Las empresas privadas de televisión, como todas las privadas, tienen como propósito el lucro, usan un bien colectivo concesionado por el Estado para su propio enriquecimiento y para adquirir un poder enorme.

El caso de Telmex es similar, y en un sentido más grave, es también un servicio de interés colectivo, que se provee sobre la base de una red casi irreplicable de cableado que cubre casi todo el país, construida en la vía y el subsuelo públicos, que no sólo se privatiza sino que al hacerlo se constituyó un monopolio privado -aún cuando con limitaciones en el tiempo- al que el Gobierno ha autorizado tarifas tan altas que la ha convertido en la empresa telefónica con más alta tasa de ganancia en el mundo, lo cual también ha constituido un nuevo debate en el ámbito internacional frente a la imposibilidad de una libre competencia con otras empresas de la misma rama a las cuales se les dio entrada al mercado mexicano y las cuales no han podido competir en términos equitativos. La red colectiva de teléfonos, un bien público se ha estado usando, con el apoyo del Estado, para convertir a Carlos Slim en el hombre más rico de México, como lo acaba de publicar, por sexto año consecutivo, la revista Forbes.

En síntesis, mientras no tiene sentido que el Estado sea propietario de empresas que producen bienes o servicios estrictamente privados, en cambio hay por lo menos tres razones para que estas empresas sean excluidas del régimen de propiedad privada, lo que no necesariamente significa que deben ser estatizadas. Una de las razones es que se apropian recursos colectivos para fines privados, lo cual las hace caer en la definición de corrupción que se define como la apropiación de recursos públicos para fines privados; la segunda, ejemplificada con el caso de la banca, es que no cabe en este régimen de propiedad una empresa que no pueda quebrar, una tercera razón, asociada a la anterior, es evitar la creación de monopolios privados, los cuales están explícitamente prohibidos en la Constitución como queda establecido en su artículo 28.<sup>13</sup> Sin embargo que hacer cuando los antecedentes de los proyectos gubernamentales no dieron ningún resultado, capaz de hacer competitiva a la una

---

<sup>13</sup> Ver. Anexo I.

industria y en específico el de televisión, esto parece indicar que la privatización es la única alternativa por probar.

### 2.2.1 La privatización como realidad.

En julio de 1993, el gobierno federal falló a favor del grupo Radio Televisora del Centro que presentó la mejor oferta por el "paquete": 465 millones de dólares. Una vez definido el proceso, Salinas Pliego ofreció invertir treinta millones de dólares para ampliar la cobertura, el Canal 13 operaba 53 estaciones y el 7 operaba 40. "No le vamos a quitar el mercado a Televisa, pero sí creceremos".<sup>14</sup>

El resultado más evidente de este proceso fue que el gobierno salinista falló a favor de quien pagó más y no del que presentó el mejor proyecto, tal y como se señaló en diversas ocasiones por los voceros gubernamentales. Sobre esta privatización señaló Lorenzo Meyer "la enorme simplificación del mundo que hacen los economistas neoliberales mexicanos, llevó al secretario de Hacienda a privatizar los canales de televisión del Estado fijándose única y exclusivamente en quién pagaba más olvidándose por entero del papel social de la televisión".<sup>15</sup>

Cuando Carlos Salinas habló del paquete de medios, dijo que se trataba de una oportunidad para abrir mayores cauces de participación de la sociedad civil en el uso y en el manejo de los medios electrónicos de comunicación masiva, pero evidentemente la oportunidad fue aprovechada por un conjunto de inversionistas, encabezados por Ricardo Salinas Pliego y quien se define como "un hombre peculiar, con una gran visión de los negocios y no como se le llega a clasificar como simple tendero; define su proyecto como de entretenimiento y nada político"

Con la privatización de Televisión Azteca concluyó la intervención directa del Estado en el campo de la televisión en un proyecto de alcance nacional. Hoy sólo quedan el Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional y el Canal 22 de la banda de UHF, limitados en su cobertura.

Durante los veintiún años que duró la presencia estatal en la televisión, no fue posible crear un proyecto con características propias y bien definidas, sino por el contrario, se

---

<sup>14</sup> El Financiero, 17 de noviembre de 1993.

<sup>15</sup> Excélsior, 29 de julio de 1993.

desarrollo un estilo de gestión y televisión que fue sujeto de los cambios sexenales, de los caprichos del poder inclusive, de la corrupción, de la carencia de una voluntad política y del poderío económico y político que ha adquirido el virtual monopolio de la televisión comercial en México, Televisa, que a últimas fechas se alió con la privatizada Teléfonos de México para explotar Cablevisión.

"Efecto boomerang", les llaman los estudiosos de la Comunicación a aquél que se produce cuando el mensaje difundido en los medios no concuerda con lo que sucede en la realidad, y aún más es diametralmente opuesto y se le revierte al emisor de manera tal como sucede en nuestro país: la falta de credibilidad de que goza el gobierno y en este caso el modernizador Salinas, cuyas privatizaciones fueron "absolutamente transparentes", como en el caso de Teléfonos de México, por citar solamente uno.

### Conclusiones.

Las privatizaciones como realidad, planteaban claramente una reconversión de la planta productiva, para lograr mayor eficiencia que pusiera al día a las empresas privadas y las hiciera competitivas al exterior, el Estado se comprometía a hacer su parte; reducir su participación directa en la economía, era una apuesta, es decir se pensaba que si la planta productiva funcionaba en el sentido de modernidad, los objetivos de carácter social se cumplían por sí solos. La generación de empleos se daba como consecuencia directa de la elevación de la productiva y esto se reflejaría en un nivel de vida mejor de las familias mexicanas.

Entonces, cabe preguntarse para quién ha sido benéfica la adopción del modelo neoliberal, la respuesta salta a la vista, para el sector privado que se benefició con la actividad estatal y ahora de las privatizaciones. Para septiembre de 1993 y según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el 38% del Ingreso se concentraba en el 10% de la población mientras que el resto de la población había disminuido su participación del 67% en 1984 al 62% en ese año.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid.* la Jornada



Y no sólo el costo social es criticable incluso su actuación al interior, no ha cubierto los cánones de calidad y competencia que se habían planteado, la mayoría trabaja prácticamente como monopolios, y ya se señaló el daño que esto genera, y más aún para los usuarios, como señala Pablo Moctezuma: "las privatizaciones no han traído eficiencia, sino servicios igual de malos, pero más caros y con altas ganancias"; Telmex ganó más de tres mil millones de dólares en 1992, rompiendo el récord mundial<sup>17</sup>, esto finalmente no lo hubiese logrado sin la ayuda recibida por el gobierno gracias al permiso otorgado para el cobro de tarifas altas que le concedió COFETEL.

Ahora en cuanto a la transparencia de las mismas no hubo mucha, lo que sí se puede asegurar por el momento es que muchas de las privatizaciones presentan anomalías y aún más una acusación flagrante contra Salinas de Gortari como la que hiciera el Diputado Graco Ramírez el 4 de noviembre 1995, donde claramente señalaba a Salinas de Gortari como socio de las empresas paraestatales que se vendieron a la iniciativa privada.<sup>18</sup> y se le señalaba como dueño de Teléfonos de México, por vía de un prestanombres.

En México, sabemos que no hay posibilidad de marcha atrás, y que las privatizaciones limpias o corruptas son un hecho, pero también tenemos que tomar en cuenta que las mismas en algunos casos han reactivado la industria y sobre todo los servicios.

La privatización específica de Imevisión y su recomposición en TV. Azteca, sugiere tomar en cuenta dos posibilidades la primera si esta se convertirá eventualmente al patrón seguido por un Telmex ineficiente, o bien, su recomposición le permitirá competir y reinventarse a sí misma, en los términos que la destructividad creativa marca.

La participación del Estado a través de Imevisión constituye uno de los ejemplos más palpables de la ineptitud por parte de los funcionarios del Gobierno como se vio a través de la salida de un número tan elevado de directores en un lapso de tiempo corto, como se observo en los apartados anteriores, para quienes fue imposible llevar reformas capaces de hacer competitiva a la industria de la Televisión del Estado frente a un monopolio privado que en

<sup>17</sup> MOCTEZUMA, Barragán Pablo. *México, dependencia y autoritarismo*. MS Editores, México, 1994, p.7

<sup>18</sup> ARROYO, Francisco. "Acre enfrentamiento en la Cámara entre priistas y opositores". *El Universal*, 4/11/94.

muchas ocasiones además contó con el pleno apoyo de los gobiernos en turno y que eventualmente desembocaría en la venta de la única red televisiva del Estado.

La televisión es probablemente el medio masivo más importante en la actualidad, y por ello influye considerablemente en la opinión de millones de telespectadores razón por la cual, la legislación y regulación de que vemos y que no los mexicanos, continúa estando en manos del Estado, sin embargo, si este no plantea la aplicación de Leyes, con todo y el respeto a la Libertad de Expresión, ésta automáticamente cediendo gran poder a dos grupo de inversionistas que tendrán en su mano la responsabilidad de ofrecer al público calidad en sus producciones y no sólo como hasta la fecha se han planteado, concentrar todo su poder en luchas por asegurar popularidad basadas en productos comerciales, sin el más mínimo de contenido social; éste será desde mi punto de vista el reto que deberán de enfrentar las empresas productoras en los años por venir.

Capítulo 3.  
El Mundo de las  
Organizaciones:  
Las Transnacionales.

### Capítulo 3. El Mundo de las Organizaciones: Las Transnacionales.

El léxico profesional registra hoy una serie de términos para denominar la problemática que nos ocupa, es decir a grandes rasgos las organizaciones transnacionales, bien sean privadas o públicas; a estas las asociamos con las siguientes terminologías como por ejemplo: institución, corporación, empresa, compañía; dichos términos conducen a una serie de expresiones utilizadas, en muchos casos, como sinónimas.

Analizadas desde la óptica coloquial, que aluden estas expresiones de manera directa o indirecta podemos sintetizarlas en:

- La Entidad, cualquiera que está; sea organismo público, empresa privada, institución, entre otras, que posee un conjunto de recursos significantes.
- Suscitan en su audiencia cierta lectura y opinión (reconocimiento, diferenciación, valoración, proximidad, entre otras)
- Opinión pública sobre la entidad en cuestión

El repertorio de vocablos que aluden genéricamente a las transnacionales presenta similitudes y diferencias a partir de las cuales, se basara la investigación terminológica a fin de concretar el uso correcto de los mismos, de igual forma a través de sus componentes se procederá a definir la organización a partir de la teoría de Mintzberg, la evolución de empresa familiar a una estructura más elaborada, así como del Corporativo Elektra y de su principal Unidad de Negocio TV Azteca identificando los componentes a través de los cuales se le puede relacionar con la forma de organización divisional en el caso del corporativo y como adhocracia en el caso de TV Azteca, ambas se definirán posteriormente y se analizaran las que denominaremos Unidades de Negocios, de tal manera que lo anterior permita a la investigación replantar la utilidad teórica y práctica de ver a las organizaciones desde sus componentes y el funcionamiento de los mismos.

Se analizara como la forma de organización divisional le ha permitido constituirse como transnacional y los beneficios de contar con una estructura administrativa eficiente, que le

permita gozar de una mayor ventaja competitiva, en un mundo globalizado donde no son suficientes las reformas del Estado como se vio con anterioridad, sino se plantean reformas a nivel de las empresas.

### 3.1. Cinco configuraciones estructurales y componentes de las organizaciones según la teoría propuesta por Henry Mintzberg.

A fin de dar un análisis más detallado de la evolución de Elektra hasta formar una transnacional, como estudio de caso que ejemplifique el funcionamiento de las empresas y su desarrollo para insertarse en mercados cada vez más amplios, donde la eficiencia se plantea como el nuevo paradigma de la competencia internacional.<sup>1</sup> Para ello es necesario análisis y no sólo una descripción, que nos ayude a comprender porque se plantea que las organizaciones empresariales podrán subsistir en la medida que sean capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, como una confirmación de la teoría propuesta por Shumpeter referente a la destructibilidad creadora.

La base sobre la que sustento la utilización de la teoría de Mintzberg sobre las estructuras obedece a que es el teórico que mejor sintetiza el funcionamiento de las mismas, podría señalar a otros autores como: Perrow (1972) quien describe cuatro estructuras que corresponden a cuatro de las citadas por Mintzberg; Segal (1974) y Van de Ven (1976) que describen tres,<sup>2</sup> entre otros. Sin embargo, dichos autores no señalan la estrategia y el poder como partes fundamentales de la organización, las cuales forman parte importante del análisis pues constituyen parte fundamental de los proyectos de expansión que se desarrollaran posteriormente.

---

<sup>1</sup> DE MARÍA Y CAMPOS, M y F Sercovich. Hacia una nueva visión de la Política de desarrollo Industrial y Competitividad. México, NAFIN, 1998.

<sup>2</sup> PERROW, Análisis de la Organización. "Aspecto sociológico", C.E.C.S.A., México, 1972. SEGAL, M. Organization and environment: a typology of adaptability and structure. Public administration review, 1974, p. 212- 220. VAN DE VEN, A framework for Organizational Assessment, Academy of Management Review, 1976.

### 3.1.1. Cinco Configuraciones Estructurales.

Mintzberg señala que la primera estructura es la simple o también podemos denominarla familiar, la cual se distingue por un tipo de organización muy sencilla, en este tipo de organización encontramos a casi todas las pequeñas empresas o aquellas de inicio y que comúnmente se establece a través de lazos familiares donde todos sus miembros participan activamente, se caracteriza por un don de liderazgo que permite a la vez un rápido crecimiento, es importante en este tipo de organización el grado de compromiso que adquieren sus trabajadores logrando un fuerte sentido de misión, la estructura simple vio su auge durante la época de los grandes *trust* norteamericanos de finales del siglo XIX, cuando los poderosos empresarios controlaban personalmente la estructura de sus imperios, en la actualidad los empresarios han sido desplazados por administradores en búsqueda de organizaciones más democráticas y menos centralizadas.

La segunda es la burocracia maquina donde existen controles en operaciones, mayor número de operarios, en general una mayor formalización, esto es un parámetro de diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo, los cuales son: 1) por puesto, 2) según el flujo de trabajo y 3) según las reglas, las anteriores ejercen un control sobre el individuo que realiza el trabajo, es decir sobre su comportamiento; y la normalización, la cual controla procedimientos de acontecimientos que suceden con regularidad y son legitimados por la organización, consecuencias de la creación de puestos directivos, aunque el control continúa centrado en el ápice estratégico.

La burocracia profesional donde como su nombre lo indica la organización solicita de profesionales o especialistas para su núcleo de trabajo y por lo cual el control es menos riguroso, su principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades, la cual es el resultado de un estudio sobre el trabajo que se requiere y la preparación requerida para la realización del mismo, este tipo de organización es por lo general utilizada en centros especializados como son los hospitales, universidades, empresas de fabricación artesanal, entre otras, ya que en todos los casos requieren de las habilidades y conocimientos de sus

profesionales operativos para funcionar, normalmente requiere poca coordinación ya que cada trabajador sabe qué y cómo hacer su labor, es a la vez la forma de organización más democrática ya que difunde el poder dentro de los trabajadores profesionales y les proporciona una extensa autonomía la cual a la vez permite que los profesionales perfeccionen sus habilidades.

La forma divisional, es la más utilizada por las empresas grandes o como se verá por los corporativos y consecuentemente por las transnacionales, ya que se atiende a un mercado más específico y cada división forma unidades de trabajo con características propias, por lo cual Mintzberg señala, que no se trata de una estructura completa, sino de un conjunto de estructuras sobrepuestas que por general suele trabajar mediante divisiones bajo la burocracia profesional o por la maquinal, como mecanismo de coordinación utiliza la normalización de los outputs o resultados, esto significa que al especializarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento, obliga a producir determinados niveles de beneficio y de crecimiento en un tiempo determinado, la manera en que lo logren es asunto de cada división; y finalmente la adhocracia, a la cual, se le considera como la estructura más innovadora, porque forma grupos de trabajo especializados para la realización de proyectos específicos con casi ninguna forma de control para su coordinación, aunque depende de la adaptación mutua, el trabajo va encaminado a la mejora constante y a la innovación, es por ello que suele ser utilizada en aquellas organizaciones donde existen cambios frecuentes de producto como es el caso de las productoras de cine, televisión y en general en las telecomunicaciones.

Finalizando con este apartado, debo señalar que Mintzberg no plantea que estas estructuras deban desarrollarse en este orden necesariamente, incluso en algunos casos las organizaciones pasan a otra estructura utilizando componentes de estructuras anteriores o bien saltando hacia niveles superiores, o bien en un mismo tiempo la organización funciona bajo más de una forma de estructura de organización, esto especialmente cuando se ha llegado a la forma divisional, que según el estudio que he realizado es la estructura bajo la cual funciona actualmente el Corporativo Elektra y que se explicara posteriormente.

### 3.1.2. Componentes de las Organizaciones.



Nota: cinco componente básico de las Organizaciones según Mintzberg. La estructura de la Organización, P. 59.

"La organización de la actividad humana plantea dos requisitos fundamentales: la división del trabajo<sup>3</sup> en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas de tal manera que la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas".<sup>4</sup>

El primer componente es el Núcleo de Operaciones el cual abarca a los operarios dentro de los cuales ubicaremos para este trabajo a los vendedores en las tiendas y a los operarios de las fabricas, debido a que realizan el trabajo producción - productos - servicios y constituyen el centro de la organización y quienes están en contacto directo con los consumidores en el caso de los vendedores y con el producto en el caso de los operarios de las fabricas; su trabajo suele ser formalizado o normalizado por la tecnoestructura y se controla a través de la línea media.

El segundo componente lo constituye el ápice estratégico el cual constituye la parte más importante, formula, revisa, instituye y vigila el cumplimiento de las "estrategias" de toda

<sup>3</sup> Dicho término aparece en 1776, cuando Adam Smith escribió *The Wealth of Nations* (La riqueza de las Naciones) como ejemplo en el trabajo del fabricante de alfileres, Ed. Aguilar, Madrid, 1961, p. 5

<sup>4</sup> MINTZBERG, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel Economía, Barcelona España, 1991, p.26.



la organización, su trabajo no es repetitivo, ni normalizado debido a que necesita de toda la libertad de acción, con el fin de que se cumpla la misión de la organización, éste componente abarca al Consejo de Administración, a los Directivos de Alto Nivel, al Director General y demás directivos cuyas preocupaciones sean de carácter global. El papel más importante que realiza es la formulación de la estrategia para todas las divisiones como se verá en el caso de Corporativo Elektra cuando se trate la expansión de mercados.

En el mismo nivel encontramos a la Línea Media, el Staff de Apoyo y a la Tecnoestructura, esto se debe a la relación que guardan entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, aunque sus funciones varían.

La Línea Media, también llamado Canal de Mando porque une al núcleo de operaciones con el ápice estratégico, está provisto de autoridad formal debido a su función de enlace, lo conforman por lo general supervisores de primera línea como son: Jefes de talleres y Gerentes de tiendas que ejercen autoridad directa sobre los operarios. El Staff de Apoyo<sup>5</sup> respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones vía indirecta, lo componen unidades especializadas como: asesoramiento, relaciones públicas, relaciones laborales, investigación y desarrollo, oficinas de pago, recepción, correos, entre otros. Cumple las funciones de aportar asesoramiento, consejo, sugerencias respecto a la planificación de objetivos, su trabajo es predeterminado, crea formas de coordinación propia a cada unidad de apoyo según sus necesidades, en el caso del staff profesional se privilegia la normalización de habilidades.

Finalmente la Tecnoestructura crea las normas de control, por lo cual su función es normalizar el trabajo ajeno para reducir la supervisión directa y prever problemas que pudieran surgir en el trabajo de los operarios, desarrollando habilidades y programas para la mejora continua de la organización. En este componente encontramos a los analistas y el personal administrativo como son:

1. Analistas de estudios de trabajo (ingenieros industriales) que normalizan los procesos de trabajo.

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 59.

2. Planificación y control (planificadores a largo plazo, presupuesto y contables que formalizan el output).
3. Analistas de personal (preparadores y responsables de contratación que formalizan las habilidades).

### 3.2. Estrategias desde el punto de vista de las Empresas.

Desde el punto de vista universal no existe una definición aceptada para el término estrategia, es utilizado con diversas acepciones, algunas incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras otros establecen claras distinciones entre ellos.

Las primeras estrategias surgen bajo la forma militar al respecto Quinn señala: "El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército), más tarde pasó a significar "el arte de general," esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c) vino a explicar las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder)".<sup>6</sup>

Las estrategias han tenido siempre la norma aparente de ser formuladas con un fin determinado, a lo cual Mintzberg introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien, concientemente se lo proponga, sin ser formuladas en un sentido estricto, aunque esto parece contradecir la definición tradicional de las estrategias; Sin embargo, en ocasiones suelen ser el resultado de las circunstancias como veremos más adelante, continuando con el concepto de estrategia, Quinn señala que en el campo de la administración es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en las deficiencias internas, los recursos de una organización, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas, sus principales componentes son:

---

<sup>6</sup> QUINN, James. El proceso estratégico. "Estrategias para el cambio: Incrementalismo Lógico". México, De. Prentice Hall, 2ª ed. 1992. p. 4.

a) Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados; b) las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la acción, estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos, de tal manera que las políticas principales suelen ser llamadas "políticas estratégicas." por su parte; c) los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos; d) Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar, la efectividad de las empresas es determinado por las acciones estratégicas, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia.

La diferencia entre las estrategias militares o diplomáticas y las empresariales, es que las primeras suelen ser formales, es decir, contienen tres elementos esenciales, metas, políticas y secuencias de acción o programas que deberán cumplir con el objetivo, si bien las estrategias empresariales también intentan lograr los objetivos planteados, el nivel de las contingencias suele ser mayor y es difícil predecir de manera precisa el entorno; sin embargo, podemos señalar que todas las estrategias del tipo que se desee ya sean militares, diplomáticas, deportivas, o políticas, es que todas deben construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Las estrategias no tienen aval o son eficientes por la simple razón de que funcionen en un momento determinado, ya que suelen influenciarse de factores que incluyen la suerte, la abundancia de recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas del enemigo que contribuyen a determinar los resultados finales, sin embargo, existen ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, tales como la claridad en el planteamiento, impacto motivacional,

consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad. Es importante que durante todo momento se cuente con:

1. **Objetivos claros:** las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo suficientemente específicas y claras para que proporcionen continuidad.
2. **Conservar la iniciativa:** una posición relativamente prolongada engendra cansancio, cede la ventaja del tiempo, lo cual genera costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la independencia y continuidad.
3. **Concentración:** Una competencia diversificada permite alcanzar mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias o utilidades que los competidores.
4. **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios valores e intereses coincidan con las necesidades del papel que se les asigne, las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

Las estrategias tienen diferentes enfoques, dependiendo de la función o conjunto de funciones a que estén destinadas, de tal manera, existen estrategias como plan, como pauta de acción, patrón, posición y perspectiva entre otras, las estrategias igualmente deberán estar relacionadas a los productos, procesos, clientes, ciudadanos, responsabilidades sociales, e intereses personales con relación al control y al color, estas se desarrollarán a partir de la evolución y trayectoria del Corporativo Elektra, así como se desarrollara la figura del Estratega o Líder y finalmente se dará un análisis de las principales estrategias que ha tomado desde sus formación hasta la fecha.

### 3.3 Trayectoria de la Estructura del Corporativo Elektra en México a partir de las estructuras organizativas de Mintzberg.

Elektra en sus inicios fue una organización simple, se fundó en 1950 por Hugo Salinas Rocha para la fabricación de transmisores de radio, esencialmente era una compañía familiar, este tipo de organización es simple, y "la coordinación se obtiene principalmente mediante la adaptación mutua y la supervisión directa",<sup>7</sup> la cual estuvo en un inicio a cargo de Hugo Salinas Price, desde 1952, realizando actividades estratégicas en la toma de decisiones, respecto a lo anterior, Mintzberg señala, que el estratega es cualquier persona no importando el rango o posición, que dentro de la organización controle acciones clave o establezca precedentes, aunque también puede ser un grupo de personas en especial los administradores, de tal forma que a la edad de 20 años fue nombrado Director General de la Compañía<sup>8</sup> cargo que ocupó por 35 años.

La adaptación mutua<sup>9</sup> consiste en la coordinación mediante la simple comunicación informal y corresponde a las organizaciones más sencillas como se mencionó anteriormente, mientras que la supervisión directa, consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, la cual, por lo general es el Director General, brindándoles instrucciones y controlando las acciones de sus operarios, en este caso, en la fábrica de radiotransmisores.<sup>10</sup> Para este tipo de organizaciones es imperante la capacidad de liderazgo ya que toda la responsabilidad directa de la estrategia está dada por la eficiencia en las relaciones de trabajo entre los pocos miembros que la conforman según Philip Selzenik, de la Universidad de Berkeley, el líder ejerce más allá de la función de crear estrategias, es la institucionalización de las mismas logrando un grado de compromiso sobre las personas que laboran para la organización.

Dentro de la supervisión directa<sup>11</sup>, el número de empleados en esa época era de igual manera reducido, contando con aproximadamente 70 empleados; es decir el tamaño de la

<sup>7</sup> MINTZBERG, Henry. El Poder de las Organizaciones. Editorial Ariel Economía, España, 1991, p.27

<sup>8</sup> Op. cite. La estructura de las Organizaciones. p. 44.

<sup>9</sup> Ver Anexo II.

<sup>10</sup> Ibid. p. 28

<sup>11</sup> Ver Anexo II.

empresa permite un elevado grado de centralización, esto permite un elevado índice de "estrategias como plan"<sup>12</sup> ya que este tipo de estrategias tiene dos tipos de características esenciales: se elaboran antes de ser aplicadas y se desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado, la cual sirve para coordinar y facilitar el trabajo en la empresa y evita un grado de burocratización innecesario y asegura que la reacción estratégica refleje el conocimiento profundo del núcleo de operaciones, es decir, la forma en que la fabrica funciona, la cantidad de inputs y los outputs que cada operario puede realizar. Es por lo general una estructura agresiva y a menudo innovadora, debido a un número reducido de empleados la forma más habitual de comunicación es verbal.

Sin embargo, cuando la empresa comienza a diversificar, su campo original de trabajo que era la fabricación de transmisores de radio, y pasa a la fabricación de televisores completos, surge la necesidad de incrementar el número de operarios y a su vez de desarrollar una nueva organización que se adapte a sus necesidades, así como también la posibilidad de comercializar sus productos, al respecto Mintzberg señala que: "Una de las ventajas de la estructura simple es su sentido de misión, muchas personas disfrutan trabajando en una organización pequeña e íntima, cuyo líder sabe hacia donde la dirige, en consecuencia la organización crece con rapidez".<sup>13</sup> Así, en un mismo año, Elektra comenzó a vender sus productos directamente de sus fabricas al consumidor mediante vendedores de puerta en puerta, e inicia su programa de ventas a crédito.

La segunda fase de su evolución lo podemos relacionar con la segunda configuración de Mintzberg, en algunos puntos que la identifican con la "burocracia maquina".<sup>14</sup> Este tipo de organización surge en un entorno, normalmente estable y sencillo, aunque las complicaciones en la administración y el control, obligan a crear una estructura que contemple a la línea media cuyas funciones ya se han tratado, pero que, sin embargo, es importante recordar, como la empresa comienza a crecer esta cumple la función de enlace entre el director y los operarios, y surge lo que se denomina como tecnoestructura básica (la cual cumple la función de crear la normalización del trabajo ajeno, son personal administrativo que busca el mejoramiento

<sup>12</sup> Op. Cite. El proceso estratégico. p. 14

<sup>13</sup> Op. Cite. El Poder de las Organizaciones. p 355

<sup>14</sup> Ibid. p 357-392

continuo); es decir, despachos contables, o legales, aunque el control directo, sigue regido por el ápice estratégico, la tecnoestructura adquiere importancia ya que permite al director general enfocar sus esfuerzos a metas más grandes ya que facilita el trabajo que anteriormente realizaba de manera casi exclusiva.

Elektra comenzó la apertura de tiendas propias en la década de 1970, incorporando un sistema de ventas a crédito en abonos;<sup>15</sup> lo cual, en México era innovador pese a que en aquella época se utilizaba generalmente en los comercios, recibir abonos no fijos para la adquisición de productos que después no eran respetados, por lo que Elektra como tienda departamental, crea este sistema de plazos fijos, con un compromiso real de respetar los acuerdos con los clientes, para lo anterior se necesito implantar una línea media que comenzara a crear el tipo de normalización,<sup>16</sup> que rigiera el trabajo de los operarios, en especial el de los vendedores (Dicha normalización reduce la necesidad de supervisión directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo)<sup>17</sup> comienza a desarrollar reglas, normas y comunicación formal a lo largo de toda la organización, la normalización crea un estrategia denominada psicológica (simbólica incluso), donde las acciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización; y aunque suelen ser atacadas en un principio, nunca surgen de un entorno deliberado.

Esto logra a su vez una agrupación de las tareas con base a la función que realizan los operarios, dando paso a la estructura denominada maquina la cual, tiene como base el funcionamiento de una maquina, ello implica que el trabajo es perfectamente controlable como lo sería el de una maquina, lo cual suele conducir a problemas de adaptabilidad de los operarios. Sin embargo, permite que se reduzca un poco la centralización del Director General a través de la creación de puestos directivos y una mayor jerarquía en la organización. También permite de seis tiendas que operaba aumentar el número de tiendas a 12 y obtener su primer crédito extranjero del *Bank of America*, el hecho de buscar crédito en el exterior puede responder a una estrategia de posición<sup>18</sup> estas permite a las empresas situarse frente a los competidores

<sup>15</sup> Las estrategias también suelen ser partes de acción en este caso, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Op. Cite. El proceso estratégico. p. 15

<sup>16</sup> Ver Anexo II.

<sup>17</sup> Op. Cite. Estructuración de las Organizaciones. p. 56.

<sup>18</sup> Op. Cite. El proceso estratégico. p. 18.

en una posición determinada, donde el despliegue de recursos propios permita vencer al enemigo, cuando existe una posibilidad de crear situaciones económicas rentables y como sostenerlas, al tener un control mayor sobre los inputs y los outputs.

Las consecuentes reformas a partir de finales de la década de los setenta, dieron como resultado la necesidad de dar importancia a la profesionalización, especialmente debido a un gran desarrollo en el país en el rubro de la educación profesional, así se formó un departamento de sistemas, anticipando la necesidad futura de la información computarizada; con ello se encamina a la siguiente estructura organizacional, la burocracia profesional, en este sentido el profesional tiene dos tareas básicas: 1) categorizar la necesidad del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá que utilizar, tarea denominada diagnóstico y, 2) ampliar o ejecutar dicho programa.<sup>19</sup>

Después de la primera devaluación del peso en 22 años, Elektra cambió su estrategia, expandiéndose mediante la apertura de tiendas más pequeñas y cambiando su política de ventas a sólo de contado, Ricardo B. Salinas Pliego comenzó a trabajar para Elektra en 1981 y en 1987 se retiró de la presidencia Hugo Salinas Price, dejando a Elektra con 59 tiendas y con más de 2,000 empleados, así como un grupo familiar de acciones y anunciando a Ricardo B. Salinas Pliego, hijo como nuevo Presidente de Elektra.

Salinas Pliego, introduce y reforma los valores que hasta ese momento tenía Elektra con la finalidad de dar mayor claridad y flexibilidad a las tiendas brindándoles coherencia, dichos valores van a ser la línea que conduce todas las acciones del corporativo<sup>20</sup>.

La primera estrategia que utiliza Salinas Pliego es innovadora pues, desarrolla un sistema de tiendas más pequeñas que le permitieran crecer más rápido y llegar a nuevos clientes en toda la república, para lo cual desarrolla ampliamente una tecnoestructura al igual que un staff de apoyo fuerte, con una mayor independencia del control del ápice estratégico, donde el trabajo del experto es el que rige. A esto se le suele denominar estrategia sombrilla,

<sup>19</sup> Op. cite, El Poder de las Organizaciones, p. 397

<sup>20</sup> Ver. Anexo IV sobre la información del Corporativo.



comienza a forjarse un liderazgo más independiente del control central, aunque el director general suele tener la última palabra definiendo los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán de actuar los demás, permite a otros de manera intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los establecidos.<sup>21</sup>

La burocracia profesional resulta singular entre las cinco configuraciones estructurales, al menos por satisfacer las necesidades primordiales de los hombres y mujeres actuales, es democrática, difundiendo su poder directamente entre los trabajadores (por lo menos entre los profesionales), y "les proporciona una extensa autonomía brindándoles incluso la necesidad de coordinarse estrechamente con sus colegas, sin las presiones y políticas que ello implica".<sup>22</sup>

Para el año de 1989, un ejemplo de lo anterior es el ingreso de Pedro Padilla Longoria, quien comenzó a trabajar en Elektra como Director Jurídico, después como Director de Administración y Finanzas posteriormente como Director general de Operaciones y actualmente es el presidente Ejecutivo de Elektra, (Hecali) ahora The One y Biper.

Para 1991 se planeó como estrategia para la ampliación de la cartera de cliente retomar el sistema de crédito en abonos, el cual es hasta la fecha su principal característica en el mercado y el sistema de pago de contado con precios más bajos (como se señaló anteriormente las estrategias con regularidad forman patrones o modelos en especial cuando se trata de la definición de su mercado y las políticas hacia los clientes se refiere), los cuales pueden ofrecer gracias a que ellos producen los productos que ofrecen a sus clientes y en marcas distintas a las propias, gracias a los grandes volúmenes que manejan.

En 1993, Elektra del Noreste y Elektra se fusionan bajo una misma denominación y realizan su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores, lo cual les permitió introducir los servicios de transferencia de dinero con Western Union, a partir de este año podemos observar como la organización requiere de una nueva estructura, mucho más

---

<sup>21</sup> Ver. El proceso estratégico. p. 17.

<sup>22</sup> Esto se tratara con mayor profundidad a través del flujo de información formal e informal que se desarrollara posteriormente.

diversificada ya no sólo produce artículos electrodomésticos y los vende en sus tiendas, sino que comienza a incluir otros servicios diferentes al original, de igual manera empieza a tener tiendas en regiones diferentes, lo cual, la conduce a una nueva división por regiones, al adoptar esta forma de organización como se vera más adelante, le permite adquirir nuevos negocios e incorporar nuevos servicios y finalmente, también le permite expandirse fuera de territorio nacional en busca de nuevos mercados, lo ultimo es lo que hace que la forma divisional sea tan atrayente para los grandes corporativos, porque permite que sus negocios sean más individuales de la organización y por ello puedan crecer más rápidamente e insertarse rápido a mercados potenciales.

Con relación a lo anterior, a finales de 1994, los accionistas mayoritarios de Elektra realizaron una inversión estratégica en TV Azteca, (especialmente Ricardo Salinas Pliego), gracias a la privatización de Imevisión en 1994, como se trato en los capítulos anteriores, asimismo más inversiones se hace presentes en toda la organización, a finales de ese mismo año, comienzan a participar las acciones de la organización en la Bolsa de Nueva York, y en 1995 adquieren Hecali, una cadena de tiendas de ropa, por medio de la fusión de acciones con Nathan Sefchovich e invierten en Biper, con estas inversiones, aumentan el número de sus tiendas, de tal manera que para 1995 contaban con 458 tiendas; 191 en el Distrito Federal, 63 en otras ciudades y 49 tiendas Hecali, repartidas en 25 Estados de la República.

Para 1996, realiza una inversión indirecta en Tv. Azteca, lo cual permite que a través de la misma se ofrezcan sus artículos, siendo este uno de los pilares de su estrategia de expansión, introduce nuevos productos como es Dinero Express, al cual se define dentro del corporativo como: el servicio de transferencia estandarizado solamente para México, y en 1997 obtienen un crédito por parte del Citibank por US\$ 150 millones, a la vez que introduce tres nuevos productos: milenia, que es el programa de garantías sobre artículos comprados en las tiendas, foto fácil que realiza servicios de fotografía y revelados, y Guardadito a través del cual, los clientes pueden tener un servicio de ahorro gracias a sus nexos con el banco Serfin.

Gracias al préstamo anterior y a la oferta de nuevos productos que es un incremento de los outputs, inicia operaciones en América Latina, finalizando el año (1997) con 44 tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras y República Dominicana; para 1998 aumenta el número de tiendas en el exterior a 83, incluyendo a Perú, y finalmente en 1999, adquiere la totalidad de Salinas y Rocha<sup>23</sup>, que pese a ser de propiedad de la misma familia, no pertenecía al grupo y transforma el formato de Hecali a The One, registrándola como marca propia, a principios del año 2000, incursiona en el mercado de telefonía local a través de UNEFON y participa del comercio vía Internet, a través del portal Todito. Com.

Elektra ha crecido de un pequeño negocio de fabricación a manejar una cadena de tiendas especializadas de bienes encaminado a satisfacer las necesidades y preferencias de la mayoría de la población. Grupo Elektra, es una cadena de tiendas especializada de las más importantes de Latinoamérica y es líder en los mercados de productos electrónicos, línea blanca, muebles, y enseres menores. Comprende actualmente más de 500 tiendas en la región, y cuenta con las siguientes unidades de negocios (UN)<sup>24</sup> tales como: 1) Biper, empresa de radiolocalizadores, 2) The One (antes Hecali), cadena especializada en la venta de ropa para el mismo segmento de mercado que cubre Elektra, 3) TV Azteca. Medios de comunicación, 4) Unefon, telefonía inalámbrica de función local y 5) Elektra, cadena especializada en venta de electrodomésticos.<sup>25</sup>

Debido a la gran actividad que ha realizado, y especialmente desde la década de 1980 a la fecha, le ha permitido no sólo constituirse como un corporativo altamente desarrollado, sino que incluso se puede considerar, como el inicio de un holding al cual abre de enfocarme más adelante, característico de finales de siglo XX; donde como se observa el tipo de servicios que presta en especial los de telecomunicaciones, es rentable y permite el rápido crecimiento de todas las demás Unidades de Negocio a través del trabajo conjunto. En el ámbito internacional la adquisición de Tv. Azteca ha significado una crecimiento rápido y sostenido en tan sólo 5 años, siendo un factor clave la experiencia aportada en el manejo de las Tiendas.

<sup>23</sup> Ver. Anexo 1. Número de tiendas proyectadas. 1-1

<sup>24</sup> "Unidad de Negocio es, un negocio, con características propias y un mercado claramente identificado y diferenciado, que por ende se rige bajo sus propios lineamientos y necesidades". CHÁVEZ, Norberto, La imagen corporativa. "Teoría y metodología de la identificación institucional" Ediciones & Gill, S.A, México, 1996 p.15

La estrategia deberá hacer frente a la competencia internacional y nacional la cual ha sido agresiva hasta la fecha, por ello todo dependerá de la planeación, de estrictos controles de calidad, que demuestren su competitividad en todos los terrenos.

### 3.3.1 La nueva figura del Corporativo Elektra.

La empresa alude a la estructura organizativa de naturaleza económica por excelencia, es un organismo articulado en torno a una actividad lucrativa,<sup>26</sup> Con base a lo anterior, lo primero que deberá tomarse en cuenta de una empresa, independientemente de su tamaño o forma de organización es su finalidad de incrementar su capital; Marx señalaba al respecto, que la piedra angular del Capitalismo era precisamente el capital, es a través del mismo que la empresa se desarrolla y crece, de igual manera, es lo que determina su presencia en el mercado, la capacidad de competencia y en general, es a partir del capital invertido que la empresa surge.

En cuanto a él corporativo, es el término profesional de mayor aceptación; sin embargo, es el término más conflictivo, esto se debe a que es un término flexible, de todo uso coloquial y se le suma, además la diversidad de aplicaciones que posee corporación en diferentes contextos idiomáticos. Por ejemplo: en el contexto sajón significa compañía, empresa pero, corporación en el medio hispano, remite a formas de organización más compleja y casi nunca significa empresa, por lo general, se apela a ese término cuando se ha de aludir a una agrupación de asociaciones que integra, a unidades más simples (empresas).

Norberto Chávez señala que en el medio latino, "el término corporativo se remite a la forma de organización socio-laboral inspirada en las corporaciones y gremios medievales; "el corporativismo", consistente en organizar a la sociedad por sectores productivos y no por el modo de integración en la producción".<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Internet [www.elektra.com.mx](http://www.elektra.com.mx). Abril/30/2000 Mejoras Prácticas Corporativas. Discurso, Director General Ricardo Benjamín Salinas Pliego, p. 6. cabe señalar que bajo el dominio de la familia Salinas sólo reconoce a Biper, Elektra, Tv. Azteca y Unefon. Ver anexo II. 1-1

<sup>27</sup> Chávez Op. Cite. p.17

Mintzberg ha señalado que la forma divisional suele ser la más utilizada dentro de las organizaciones, especialmente aquellas de gran tamaño "La gran mayoría de los 500 fortune, las corporaciones americanas de mayor envergadura, están organizados de acuerdo con esta estructura."<sup>28</sup> De igual forma, la encontramos en otros sectores como las Universidades y difiere de las otras estructuras ya que no es una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino por superposiciones de otras estructuras y se centran en relación a la estructura de la sede central.

Las empresas hoy en día han tratado de mejorar su funcionamiento, para de esta manera aumentar su capacidad de competencia frente a otras empresas, tanto en el ámbito interno como en el internacional, y para ello han creado mecanismos que les permitan establecer mayores controles; en el caso de Elektra, podemos observar que se ha conformado como un corporativo, en primer lugar, porque aglutina a un conjunto de empresas, que trabajan individualmente, o en conjunto dependiendo de las decisiones estratégicas del ápice o también llamado en esta estructura Sede Central, y que comparten un grupo de Accionistas, como se ha mencionado anteriormente es una corporación que se ha ido desarrollando, debido a la adquisición o fusión con otras empresas; y que sin embargo, esta fusión no implica que Biper funcione de la misma manera que lo hace una tienda Elektra que vende electrodomésticos, sin embargo, ambas comparten el mismo nicho de mercado, identificado con las clases medias del país.

De igual forma se observa que comparten algunos valores, según Selznick,<sup>29</sup> el papel del estratega es también el de difundir los valores, gran parte de la conducta del corporativo que estructura las estrategias está influenciada por valores, que estarán íntimamente relacionados con los valores personales de los administrativos, y que finalmente se transforman en la "cultura" del corporativo. Los valores son tan importantes para las organizaciones ya que son los que permiten el diseño o implementación de una estrategia. Pese a lo anterior, cada negocio se distingue de los demás por su campo de acción de ahí la necesidad de identificar su papel dentro del corporativo y hacia el exterior.

---

<sup>27</sup> Ibid. p. 18

<sup>28</sup> Op. Cit. El Poder de las Organizaciones p. 426.

<sup>29</sup> Op. Cite. El proceso estratégico. p. 24

Richard Hamermesh, en sus estudios hace un análisis de la definición y proyección de la planeación de la cartera, y centra su estudio en los beneficios reales de una correcta proyección dentro de las empresas en expansión o cuyo tamaño tiende a la ampliación de los servicios que desarrollan; de tal manera, surge el término de Unidades de Negocios (UN) podemos decir que:

Cada Unidad de Negocio se determina mediante la identificación de los conjuntos de actividades de naturaleza única dentro de un Corporativo que corresponde a mercados, industrias y competidores diferenciados, para los fines de asignación de recursos y de la planeación, respecto a lo anterior Mintzberg señala que la forma divisional recurre a la agrupación en base del mercado, esto significa que se crean divisiones según los mercados a los que se atiende, a las que se les concede control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos, ello implica que cada división se ocupa de sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y marketing.

La planeación de una Unidad de Negocio, corresponde de manera regular al Director General y a su equipo de trabajo, por ello la forma divisional reúne al Consejo de Administración y al Director General en lo que denominaremos sede central en la parte más alta de la organización, lo anterior significa que el ápice estratégico se ha ampliado, lo que implica un control más amplio y no centrado en una sola persona, "en la forma divisional el ámbito de control del ápice estratégico puede ser bastante amplio".<sup>30</sup> Ello conduce a una descentralización de la sede central permitiendo que cada división tenga el poder necesario para tomar decisiones correspondientes a sus propias operaciones, de tal manera, puedo concluir que cada Unidad de Negocio deberá desarrollar su propia administración, así como un equipo especializado para la realización de sus actividades.

La función de las Unidades de Negocio y la planeación de cartera, es facilitar el trabajo de los ejecutivos; se utiliza para tres objetivos, que son: "facilitar la asignación de recursos en este caso, provenientes del corporativo; mejorar la calidad del pensamiento estratégico en el

---

<sup>30</sup> Op Cite. El Poder de las Organizaciones p. 427

ámbito de Unidades de Negocio; e incrementar y ampliar el conocimiento de la gerencia corporativa en su conjunto".<sup>31</sup>

Cabe señalar que aunque la descentralización en las operaciones es un hecho en este tipo de organizaciones, y ello implica por otra parte que la sede central permite a las divisiones disfrutar de autonomía casi completa para la toma de decisiones; la sede asegura el control sobre los resultados de las mismas, de no existir un control sobre los outputs como lo es el rendimiento, las divisiones no tendrían objeto alguno, es decir cada Unidad de Negocio podría realizar su trabajo independiente como empresas aisladas.

La importancia de esta planeación se refleja en la necesidad de contar con un pensamiento estratégico adecuado, en el ámbito de cada Unidad de Negocio, es confrontada por todas las empresas diversificadas, debido a que los gerentes corporativos no tienen, ni el tiempo, ni el conocimiento adecuado para desarrollar estrategias para una gama tan extensa de negocios<sup>32</sup>. Como resultado, esta función se deja generalmente en las manos de mini directores generales de las Unidades de Negocios, la sede central, sólo participa en el establecimiento de formatos, planes, revisión y aprobación de los formatos y esencialmente en la asignación de recursos. "La forma divisional depende para su éxito de la competencia de los directivos divisionales, ( en Elektra cada Unidad de Negocio cuenta con su propia estructura, director y forma de trabajo) en los cuales delega gran parte del poder de decisión".<sup>33</sup>

La forma divisional suele utilizar a la línea media como parte central de su estructura, y a través de ella la sede central tiene la responsabilidad de preparar con todo esmero a estos directivos de división a fin de normalizar sus habilidades, ello constituye una forma de control y de coordinación como lo vimos en el caso de la adaptación mutua y la supervisión directa utilizados en la estructura simple, en este caso no se requiere de las anteriores, la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo, al establecerse este, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continua. "La coordinación se

---

<sup>31</sup> Ibid. p. 30-79

<sup>32</sup> MINTZBERG, Henry, *Op. Cite.* p. 95- 252.

<sup>33</sup> Ibid. p. 430.

obtiene antes de que se realice el trabajo y por ello se sabe exactamente que se puede esperar de los otros y actúan en consecuencia".<sup>34</sup>

El adoctrinamiento también suele ser utilizado a fin de asegurar que los directivos divisionales se propongan alcanzar los objetivos generales de la sede central, en vez de las metas más limitadas de sus divisiones. Los directivos de división regresan periódicamente a la sede central para asistir a conferencias y reuniones con los administradores centrales y son trasladados a menudo a otras divisiones a fin de desarrollar una visión más amplia de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, las Unidades de Negocio, son diferentes unas de otras, lo cual las lleva nuevamente a una nueva clasificación, existen Unidades de Negocio que gracias a su especialización y buen funcionamiento, son más importantes que otras, está diferenciación necesariamente lleva a tener empresas más importantes dentro del corporativo, a las cuales denominaremos Unidades Estratégicas.

Elektra, como corporación ha ido anexando empresas, diversificadas, pero mantiene una línea entre ellas, la cual podemos definir a través del mercado identificado en común, las clases medias. Ahora bien, cada negocio tiene de igual manera un rango de importancia, de ahí la necesidad de una jerarquización de los mismos.

"Unidades Estratégicas de Negocios son un grupo de servicios/productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología /enfoques comunes y factores clave para el éxito."<sup>35</sup> La diferencia entre una Unidad de Negocio y una Unidad Estratégica de Negocio radica en que después de haber realizado una clasificación de las Unidades de Negocio con las que se cuenta, se realiza una fusión de aquellos servicios/productos que tienen características semejantes y que por lo tanto, pueden

<sup>34</sup> La normalización puede ser sobre los procesos de trabajo, lo que implica una programación individual; normalización de los resultados, al especificarse los mismos como puede darse las dimensiones del producto o del rendimiento, obliga a producir determinados niveles de beneficio y de crecimiento cada trimestre, o por el modo en que lo hagan y la normalización de habilidades donde se normaliza cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. La normalización como se vio en los cinco componentes de la organización suele ser el resultado del trabajo de la Tecnoestructura, normalizando el trabajo ajeno.

<sup>35</sup> Ibid. p. 110



ser desarrolladas por una sola Unidad cuyo trabajo será mucho más especializado y por lo tanto se obtendrá un mayor beneficio de la misma, de esta forma es que Tiendas Elektra no sólo desarrolla actividades tales como la venta de los electrodomésticos, sino que en ella se realizan las actividades de los servicios como: guardadito, fotofácil, Wester Union, milenia, y dinero express; los cuales son a su vez Unidades de Negocio, diferentes entre sí.

El concepto de Unidad Estratégica de Negocio permite establecer una razón y justificación para combinar los negocios claramente relacionados, pero aislados, en Unidades de Negocios individuales. Las Unidades Estratégicas de Negocio nunca deberán ser aquellas actividades que se planteen por vez primera, ni aquellas cuya importancia no haya sido comprobada en la práctica, porque de esta manera pierden el sentido, de su vitalidad para el corporativo.

La importancia de su valor estratégico, radica en la capacidad del staff de apoyo y de la tecnoestructura, de elaborar planes de orden administrativo. Cuando no se le dedica el tiempo necesario, el plan resultante no estará fundamentado en una evaluación realista del mercado y las condiciones competitivas, o en el caso, la planeación estratégica basada en dicho análisis carece de significado o relevancia.

Recordemos que la creación de las Unidades Estratégicas de Negocios surge de la necesidad del Director General, de simplificar su trabajo, debido a lo limitado de su tiempo para atender cada negocio de forma individual, por lo cual, toda la responsabilidad del funcionamiento de las mismas corresponde a sus gerentes es lo que se denomina como rol del poder. Sin embargo, no se permite ninguna interrupción en la cadena, la sede central controla las relaciones laborales, la previsión del mercado, la investigación, la ingeniería, el control de calidad, el estilo, los precios, el calendario, y las relaciones con los distribuidores todo esto supone que el control máximo de cómo funciona el corporativo en general continúa siendo regido por las decisiones de ápice estratégico del Corporativo.

---

La forma divisional también presenta formas en su interior como parte de su desarrollo entre ellas las más importantes son:

- a) La forma de los subproductos: esta se refiere a que cuando se ha pasado la forma de la fabricación o bien se domina un campo de acción en ventas, la empresa puede comenzar a implantar nuevos negocios con cierta autonomía, los outputs que estos generan ayudan el proceso general de los demás negocios. Donde la sede central conserva un control considerable sobre la formulación de estrategias así como sobre algunos aspectos de las operaciones. ( ver anexo II figura 1-2)
- b) La forma de los productos relacionados: Esta forma suele mantener unidas las divisiones de las empresas bajo un denominador común entre sus productos, a veces una habilidad o tecnología imprescindible, a veces un tema central de mercado entre otras, en el caso del Corporativo Elektra las divisiones se hacen por la línea de producción pero también se unen por el espacio físico de las tiendas donde se ofrecen todos los productos de sus negocios, ya que abastecen a menudo a los mismos clientes o a su nicho de mercado.
- c) La forma conglomerada: Esta suele ser más utilizada en aquellos corporativos que se expansionan a nuevos mercados o adquieren otras empresas que no guardan relación alguna con sus negocios principales según Wrigley "los conglomerados son empresas de productos no relacionados"<sup>36</sup>

Las ventajas que se encuentran en este tipo de organizaciones revisten un papel económico ya que fomenta la asignación eficiente del capital, tomando los excedentes de unas divisiones para proporcionárselos a otras, la forma divisional, también permite al Director General un equilibrio estable, cuando sabe que la mayoría de sus Negocios funcionan bien y puede invertir mayor tiempo a concentrarse en la cartera estratégica, lo que implica, la

---

<sup>36</sup> Op. Cite. La Estructura de las Organizaciones. p. 459

adquisición o remoción de otros negocios menos eficientes, mientras permite a los directivos divisionales perfeccionar el funcionamiento de los suyos.

### 3.3.2. La adhocracia estructura organizacional de Televisión Azteca.

La forma bajo la que se organiza el Corporativo Elektra como ya se pudo observar es la forma divisional, pues corresponde a las necesidades de control requeridos, formalización, normalización, diseño de puesto, en fin tiene los atributos para ser regulado su funcionamiento, y tiene en lo general reglas fijas de mercado y producción así como de servicio. Sin embargo para el caso de la Televisora, los teatros (Cotsa), las estaciones de radio y Azteca Music, un tipo de organización de forma divisional no corresponde a las necesidades, esto quiere decir que es imposible mantener un control estricto sobre las producciones que son de índole variada, depende de factores externos especialmente de la "moda" de lo que se quiere o se requiere en ese momento.

La adhocracia es la forma más innovadora y es sumamente distinta a las anteriores, ya que requiere de expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos<sup>37</sup>, por ejemplo, cuando va salir al aire una novela, que es en principio un proyecto, se necesita del personal capaz para sacar al proyecto adelante, pero eso no significa, que el mismo equipo se utilice para hacer las emisiones de radio, o que se utilice para sacar adelante un noticiero; cada programa se maneja por proyectos individuales, la forma adhocrativa va creando equipos de trabajo formados a base del mercado para la realización de su trabajo, por lo general señala Mintzberg: "La Adhocracia tiene que contratar y conferir poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrolladas a fondo en programas de preparación." Con base a lo anterior se infiere que un director o sede central conoce poco a casi nada de la forma en que estos proyectos funcionan, muchas veces pueden incluso estar en desacuerdo de la forma en que realizan los mismos, sin embargo, deben confiar en los resultados que se proyectan con anterioridad, es importante señalar, que la única forma de coordinación existente en este tipo de organización es la adaptación mutua, no existe formalización ni normalización, no cuentan con tecnoestructura, sólo con el staff de apoyo que

---

<sup>37</sup> Ver Anexo II figura 1-2.

lo conforman los iluminadores, jefes de escena, jefes de cabina, entre otros y los operarios que serían los actores, locutores, periodistas, etc. La dirección de los proyectos si bien es cierto queda en manos de una persona, esta es responsable de conseguir la coordinación de su equipo.

Existen dos tipos de Adhocracia según Mintzberg, que sería la operativa y la administrativa, la primera se refiere al tipo de trabajo que se realiza tiene la finalidad de solucionar o adecuarse a las necesidades directas del cliente, los equipos de trabajo son contratados para solucionar problemas ad hoc, por lo cual, las diferencias en los roles casi no existe todos son lo mismo y trabajan con un mismo fin. La segunda se aventura en proyectos para servirse a sí misma tiene roles específicos pasa su componente administrativo y el núcleo de operaciones

Para la televisora y en general todos los integrantes de Azteca como se llaman a sí mismos, requieren de un uso intensivo de las tecnologías, otro punto distintivo como organización, es que los puestos suelen ocuparlos por lo general, personal joven que sea capaz de innovar y adaptarse fácilmente a los cambios. Esto sin duda ha sido importante para la aceptación y crecimiento rápido de la empresa, ya que específicamente sus productos al aire están dirigidos a los jóvenes con un rango de edad que oscila entre los 15 y los 30 años, con una barra para niños y otra importante para amas de casa, con lo que abarcan un aproximado de 80% por ciento de la población en México. Deja atrás rezagos administrativos, luchas de poder, ineficiencia, decidía, y corrupción en sólo 5 años a diferencia de los 20 años que caracterizaron a la red de televisión del Estado, dejando a la gente hacer su trabajo y confiando en su personal, estimulando su trabajo creativo.

Es considerada por los anunciantes como una empresa innovadora, ya que permitió al mercado de la publicidad un incremento potencial a sus ventas, dejando a tras los problemas de falta de credibilidad respecto a su funcionamiento en manos del Estado, prueba de ello es el señalamiento de José Antonio Lebrija presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP)<sup>38</sup> señalando que Televisa tenía un esquema de ventas inflexible y que la

---

<sup>38</sup> La Jornada, 23 de enero de 1998.

entrada de TV Azteca el mercado crecía con nuevas oportunidades, ya que en el año de 1996 la audiencia sólo del canal 13 se situó en 21 puntos cuando canal 2 de la competencia sólo obtuvo 20, que si bien no es gran diferencia nos muestra un cambiante índice de preferencias televisivas.

La tendencia continua a la alza, de tal forma que desde que Emilio Azcárraga Jean heredo la dirección de la empresa Televisa ha tenido que realizar recortes masivos de personal, reestructuraciones internas,<sup>39</sup> luchas de poder y perdida de socios, bajas constantes en el mercado de acciones, como la sufrida el 14 de octubre de 1998 y alianzas desesperadas para hacerle frente a la competencia en especial con Telmex, por el otro lado Salinas Pliego si bien su programación no es del agrado de todos especialmente algunos sectores de la población, ha demostrado visión dejando a los expertos hacer lo que creen conveniente con tal de atraer televidentes, habrá que recordar que la televisión desde sus inicios se planteo como una visión de negocio, y que el intento de crear una televisión del Estado fracaso rotundamente, por intentar llevar algo más que simple entretenimiento; Salinas Pliego tiene una gran visión de los negocios entiende que al cliente hay que satisfacerlo, aunque su política personal vaya en contraposición, el verdadero estratega no es el que se define como el que planea, organiza coordina y controla, sino más bien, el que trabaja a ritmo muy riguroso, donde sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas, lo que permite atender varios aspectos, además de incluir un cierto número de actividades como ceremonias, negociaciones y procesamiento de información útil para relacionar la organización de su medio, por lo general el buen estratega no tiene manuales que le indiquen qué hacer, sino que se basa en la intuición y la experiencia propia. El fracaso de Imevisión tuvo mucho que ver con este pensamiento, la gente común no desea un medio sofisticado, requiere entretenimiento; Salinas Pliego ha sido a la vez muy liberal con la política de Televisión Azteca y es claro en señalar " Esta es una empresa de cambios, vamos hacia delante, porque lo que no cambia se pudre."<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> El Universal, 22 de octubre de 1998. con la salida de la Familia Barroso y la salida de la Familia Alemán de las filas de accionistas de Televisa, quedo en claro el desequilibrio que la empresa no ha podido superar a esto habría que sumarle el 29 de octubre de ese mismo año en que realizó un masivo despido de personal que incluyo a 2, 850 empleados lo que representa el 14.5% de la fuerza de trabajo con la que contaba.

<sup>40</sup> El Financiero, 28 de febrero de 1998. Refiriéndose a cambios en la organización de TV. Azteca

Es importante este último párrafo con relación a lo que sucede con su competidor más cercano en el caso de las Televisoras, Televisa ha venido trabajando con formas achatadas que conducen a vicios en todo su personal, pese a que Emilio Azcárraga Jean recibió un buen negocio, no ha demostrado capacidad de implementar cambios en Televisa, y en toda la organización existen burocracias en el sentido peyorativo que impiden innovaciones, no se adapta a las nuevas exigencias del mercado, y esto puede ser en gran parte por la falta de un liderazgo definido, es decir, aún no encuentra la clave para mejorar sus producciones o bien no tiene intuición para los negocios.

La gran mayoría de los líderes empresariales deben dar mucha importancia a la llamada información verbal, la cual se compone de nexos con personas de la industria o aquellas que nada tiene que ver con la misma, pero que sin embargo, provea al estratega de información útil, Mintzberg señala en el Estratega que gran parte del tiempo de un líder lo ocupa abasteciéndose de información por medio del correo, por medio de reuniones informales con otros empresarios, por medio de llamadas telefónicas, que le permiten calibrar su entorno y saber en que momento actuar, los enlaces son fundamentales y es lo que distingue al líder del administrador común, tiene más información externa que cualquiera de sus subordinados.

La ausencia de liderazgo sólo se hace evidente cuando se experimenta su necesidad, es en parte un defecto de fuerza y de comprensión, se requiere de fuerza para mantener un curso y se requiere de comprensión para reconocer y enfrentarse a las fuerzas básicas de la vulnerabilidad institucional. En ocasiones cuando un negocio ha sido puesto en marcha y funciona, la evasión parece presentarse como forma de evitar conflictos tanto al interior de la empresa como sería con los miembros más antiguos y por ello no se crean nuevos objetivos, con sus respectivas responsabilidades, o hacia el exterior con el fin de evitar mayores desequilibrios en términos de competencia. Mintzberg señala: "La ausencia de liderazgo se da cuando las metas, sin importar que tan bien estén formuladas, gozan de aceptación superficial y no influyen en realidad sobre la estructura total de la empresa."<sup>41</sup> La labor de generar valores especiales y un sentido distintivo de competencia en la organización es una forma primordial de liderazgo.

---

<sup>41</sup> Op. Cite. . El proceso estratégico. p. 47.

Finalmente el liderazgo crea y modela una organización conformando, en pensamiento, sentimiento y costumbre, las premisas de valor de la política. El liderazgo concilia los empeños internos con las presiones del entorno, y presta mucha atención al modo en que le comportamiento adaptativo genera cambios en el carácter de la organización. Cuando una organización carece de liderazgo estas tareas no se cumplen de manera adecuada, sin importar qué tan expedito sea el papeleo, y sin importar qué tan eficientes sean los canales de comunicación y de mando. El liderazgo permite que las empresas se diversifiquen rápidamente y que incursiones en nuevos mercados formando transnacionales las cuales se tratarán a continuación.

#### 3.4 Las Empresas Transnacionales: Concepto.

El término multinacional o transnacional<sup>42</sup> se aplica a toda aquella empresa (unidad micro-económica de decisión estratégica) que gestiona y controla actividades tales como la producción, comercialización-distribución y financiamiento en más de un país.<sup>43</sup> Es decir aquella empresa que se involucra en la producción de bienes y servicios en el exterior y que en consecuencia, opera en los mercados de factores y productos en varios países.

Las empresas transnacionales tienen las siguientes características: 1) son en esencia unidades micro-económicas; 2) el tipo o la naturaleza de las actividades que realizan dichas empresas son: la producción, comercialización, distribución y financiamiento. El primero se entiende como el proceso por el cual se crean los bienes, y "la principal actividad de cualquier sistema económico que está organizado para producir, distribuir y consumir los bienes necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas".<sup>44</sup>

La comercialización se refiere al acto de vender o comerciar mediante la utilización de técnicas de mercadotecnia, (marketing) o estudios de mercado. También suele llamársele

<sup>42</sup> La diferencia entre transnacional y multinacional es que el primero se refiere a la forma básica de internacionalización hacia un país o bien una región, mientras que el segundo se refiere a una empresa transnacional que realiza sus funciones en más de un país o en más de una región.

<sup>43</sup> CRANELL, F. *Las empresas multinacionales y el desarrollo*. Barcelona, España, 1974.

<sup>44</sup> ZORRILLA, Santiago. *Diccionario de Economía*.

"mercadeo lo que implica un estudio de precio, mercancía, mercado y promoción".<sup>45</sup> La distribución es el término económico que explica como se reparte el producto en la sociedad. Y finalmente, el financiamiento es la forma en que la empresa va a destinar o invertir en un negocio.

El término "multinacional" indica que las actividades de la corporación o empresa abarcan más de una nación; la actividad elegida puede referirse a las ventas, la producción, los servicios, los activos, el empleo o los beneficios de las sucursales y filiales extranjeras.

En este sentido, una sucursal extranjera es una parte de una empresa que realiza operaciones en el extranjero, mientras que la filial es una empresa que funciona bajo el control efectivo de una compañía matriz y puede ser una subsidiaria. En el sentido más amplio, puede considerarse transnacional cualquiera de las actividades mencionadas. En sentido más estricto, pueden añadirse otras condiciones cuyo cumplimiento es necesario para que se reconozca el carácter transnacional: la realización de un tipo especial de actividad (por ejemplo, producción), la existencia de un número mínimo de filiales en el exterior (por ejemplo, seis) o la realización en el extranjero de un mínimo de actividades (por ejemplo, 25% de las ventas o de los activos). En sentido estricto son todas las empresas que controlan activos fábricas, servicios, minas, oficinas de venta, entre otros, en dos o más países.

Se caracterizan por un grado muy pronunciado de concentración: relativamente pocas firmas realizan la mayor parte de las actividades por ello, con frecuencia puede obtenerse una imagen bastante correcta de la situación concentrándose en las firmas mayores y más importantes, en especial con actividades de servicios, extractivas y manufactureras.

Se refieren también a otro conjunto de actividades, tales como la transmisión de tecnología y no sólo de bienes, a la prestación de servicios administrativos, empresariales y a otras prácticas comerciales conexas. De lo anterior podemos concluir que "una empresa transnacional deberá tener actividades en más de un país lo que demuestra su carácter

---

<sup>45</sup> Op. Cit. p. 33.



internacional y operar en los mercados de estos países consolidándose como una variante en sus economías".<sup>46</sup>

### 3.4.1 Evolución Histórica.

Las empresas Transnacionales surgen en la dinámica internacional a finales del siglo XIX, para el estudio de su nacimiento y consolidación considero necesario observar la explicación que escribe Lenin en "El Imperialismo Fase Superior de Capitalismo," al respecto dicho autor menciona que el crecimiento de la industria permitió la concentración de la producción en manos de unos cuantos empresarios a lo largo del siglo XIX. "El incremento de la industria y el proceso notablemente rápido de concentración de la producción en empresas cada vez más grandes constituye una de las particularidades más características del capitalismo."<sup>47</sup>

Bajo estas circunstancias se comenzaba a observar que sólo una centésima parte de las empresas mundiales utilizaban más de tres cuartas partes de la energía de vapor y eléctricas mundiales, lo que les permitía producir más de la mitad de las mercancías a lo largo del mundo (considero necesario señalar que su noción mundial abarca sólo Europa y los Estados Unidos).

Sin embargo si da un claro ejemplo de que unas cuantas firmas controlaban todo el proceso productivo, dejando a las pequeñas y medianas empresas en una situación crítica. Para finales del siglo XIX este proceso de concentración se agudiza en gran parte gracias a fusiones que permitían la conformación de monopolios lo que implicaba que una decena de empresas gigantescas ( que por lo general corresponden a las formas divisionales) se ponían de acuerdo entre sí, eliminando la competencia.

Como parte importante del proceso de concentración las industrias comenzaron un proceso de "combinación o reunión, en una sola empresa, de distintas ramas de la industria que representan en sí o bien fases sucesivas de la elaboración de una materia prima, o bien

<sup>46</sup> PALOMARES, Laura. Empresas Transnacionales, Sector Turístico: Nikko Hotels International. Facultad de Ciencias Políticas, Material Didáctico, 1998, p. 5

<sup>47</sup> LENIN, op. Cite. p. 12

distintas ramas que desempeñan unas con relación a otras un papel auxiliar.<sup>48</sup> Las combinaciones tienen como consecuencia según Hilferding:

1. Una nivelación de las diferencias de coyuntura y garantizan por lo tanto que la empresa combinada una norma de beneficio más estable.
2. Determina la eliminación del comercio.
3. Hace posible el perfeccionamiento técnico y por consiguiente la obtención de ganancias suplementarias en comparación con las empresas puras.
4. Consolida la posición de la empresa combinada en comparación con la pura, reforzando la lucha de competencia durante las depresiones (estancamiento de negocios, crisis, entre otras)

Los monopolios después de adquirir fuerza a través del proceso anteriormente señalado, continuaron con la estrategia de repartir el mundo en diversos mercados listos para ser ampliamente explotados, debido a que las fusiones o combinaciones implicaban una cantidad de mercancías a producirse, su precio y sobre todo el destino de las ganancias finales, debían en principio colocar sus mercancías no sin antes asegurar altos beneficios con un riesgo menor, la competencia había de ser eliminada y para ello aplicaron diversos mecanismos entre ellos:

- Privación del suministro de materias primas.
- Privación de mano de obra a través de alianzas con los sindicatos.
- Privación de transportes.
- El cierre de mercados.
- Numerosos acuerdos con compradores.
- Disminución sistemática de precios. (especialmente para quebrar a los llamados Outsiders, es decir los que no se someten a los monopolistas)
- Privación de créditos.
- Declaración del boicot.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid. p. 15

<sup>49</sup> Ibid. p. 26 y 27

Las medidas anteriores fueron en gran medida posibles gracias a la participación de los bancos, los cuales también se sumaron a esta dinámica, fusionándose entre sí y jugando el papel de intermediarios en la circulación del capital. " La operación fundamental y primordial de los bancos consiste en servir de intermediarios para los pagos. En relación con ello convierte el capital monetario inactivo en activo, esto es que rinde beneficio; reúne toda clase de ingresos y los pone a disposición de la clase de los capitalistas.<sup>80</sup>

Los bancos al igual que las industrias comenzaron una etapa de asociaciones y fusiones absorbiendo o incorporando a los más pequeños a los cuales subordinaban a las ordenes de los llamados consorcios por medio de la participación en su capital a través de la compra o del cambio de acciones. Los bancos en todos los países capitalistas intensificaban y aceleraban el proceso de concentración del capital y de la constitución de monopolios debido a que existía una estrecha relación entre la industria y el mundo financiero restringiendo el crédito a los pequeños industriales.

Las relaciones estrechas entre industria y banco son hasta la fecha una realidad y se debe a que han desarrollado una unión casi personal a través de la posesión de acciones, la entrada de directores de bancos en los consejos de vigilancia o administración de las empresas industriales y comerciales y viceversa,<sup>81</sup> estas uniones personales pueden abarcar a funcionarios de gobierno de renombre e incluso los mismos bancos se encuentran plagados de funcionarios de Estado como accionistas.

A partir de la implementación de los mecanismos anteriores, los grandes empresarios tuvieron en sus manos el poder de decidir que compañías apoyar y a cuales retirar de la jugada, el capital industrial y bancario se fusionaron dando como resultado al Capital Financiero, que tanto auge ha tenido en nuestros días.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> *Ibid.* p. 33

<sup>81</sup> Ver. anexo III Consejo de Administración Elektra.

<sup>82</sup> PALOMARES, L. Op. Cite. *Empresa Transnacional*, p. 7

### 3.4.2. Factores de surgimiento de las Empresas Transnacionales.

- a. El desarrollo de la tecnología y la ciencia en todo la esfera internacional, los cuales le permiten la generación de nuevos sistemas de producción, así como nuevos productos que rápidamente generarían demanda por los mismos.
- b. Un desarrollo de los medios de transporte y de comunicación, lo que implicaba que se podía viajar a grandes distancias ocupando menos tiempo, facilitando el comercio, las transnacionales aprovecharon este contexto para expandirse por toda la tierra, especialmente debido al desarrollo de los ferrocarriles y de los sistemas de navegación.
- c. La aparición de nuevos Estados como actores internacionales permitieron el crecimiento de las industrias hacia el interior de los mismos y posteriormente impulsaron a que sus industrias dominaran otros Estados.
- d. El desarrollo de los nuevos Estados y el fomento a las transnacionales se benefició considerablemente gracias al descubrimiento, explotación y comercialización de materias primas aprovechables para la industria en creciente demanda. (Principalmente hacia América Latina, África y Asia quienes se convertirían en proveedores)

Todos estos factores incluyendo las negociaciones internas generaron e impulsaron la generación de empresas transnacionales donde supieron aprovechar el contexto para su propio fortalecimiento.

### 3.4.3. Tipos de Transnacionales.

Las empresas transnacionales suelen identificarse como empresas monopólicas, sin embargo existen diferentes tipos de asociaciones por lo cual es necesario dar una definición conceptual de las mismas.

- a) Monopolio: surge en una situación de un sector del mercado económico en la que un único vendedor o productor oferta el producto o servicio que la demanda requiere para cubrir sus

necesidades en dicho sector<sup>53</sup>. Para que un monopolio sea eficaz no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, y no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado. Esto permite al monopolista el control de los precios y la producción del bien de acuerdo con sus propios intereses.

Para ejercer un poder monopolista se tienen que dar una serie de condiciones: 1) control de un recurso indispensable para obtener el producto; 2) disponer de una tecnología específica que permita a la empresa o compañía producir, a precios razonables, toda la cantidad necesaria para abastecer el mercado; esta situación a veces se denomina monopolio 'natural'; 3) disponer del derecho a desarrollar una patente sobre un producto o un proceso productivo; 4) disfrutar de una franquicia gubernativa que otorga a la empresa el derecho en exclusiva para producir un bien o servicio en determinada área.

El monopolio puro —una única empresa en una industria— no suele darse en la economía real, excepto cuando se trata de una actividad desempeñada mediante una concesión pública. En estas industrias se suelen producir bienes y servicios vitales para el bienestar público, como el suministro de agua, electricidad, transportes y comunicaciones. Aunque parece que estos monopolios son la mejor forma de proporcionar estos servicios a la sociedad, sigue siendo necesario regularlos cuando están en manos privadas; de lo contrario, tendrán que depender de una empresa pública.

En el escenario internacional es difícil encontrar como monopolios únicos y absolutos, sin embargo, si es ubicar a un pequeño grupo de Empresas que controlan la producción, distribución y venta de bienes y servicios a nivel nacional o bien regional.

b) Cartel: Hoy en día, el cártel es quizás la forma de asociación monopolista más conocida debido a la importancia de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Un

<sup>53</sup> ZORRILLA, Arena Santiago, Diccionario de economía. Limusa, México, 1994, p. 29.

cártel es una organización de productores cuyo objetivo es ganar cuotas de mercado, controlar la producción y regular los precios. La OPEP defiende estos mismos objetivos, y es mundialmente conocida por haber podido imponer el precio del petróleo en todo el planeta.

La asociación tiene la finalidad de lograr una competencia entre ellos y hacer quebrar a sus competidores. En el cartel ninguno de los empresarios o empresas pierde autonomía aunque algunos de los aspectos los manejan por acuerdo entre ellos.<sup>54</sup> En este tipo de asociaciones de monopolistas se establecen los mecanismos de control por parte de los productores frente a los consumidores. Se le considera igualmente al conjunto de empresas independientes con visión monopolica cuyo objetivo se centra en su propio beneficio sobre la oferta y la demanda.

c) Oligopolio: "situación en dónde se tiene pocos vendedores de un producto que puede ser idéntico o diferente en alguna forma, pero, donde cada cual tiene gran influencia sobre el precio".<sup>55</sup> El oligopolio surge en una situación de mercado parecida a del monopolio donde existe un grado considerable de concentración de la producción, su característica fundamental consiste en un alto grado de interdependencia para la toma de decisiones, lo que lleva a predecir las posibles reacciones de los competidores con el fin de estimar las consecuencias de cualquier decisión.

Para tomar decisiones sobre precios, las empresas que operan en mercados oligopolísticos utilizan la teoría de juegos. El juego consiste en anticipar la reacción de las compañías competidoras ante cambios en las condiciones del mercado y en poder planificar la política a seguir para conseguir la máxima rentabilidad posible. Alcanzar un resultado óptimo depende en buena medida de que las empresas se comporten de una forma racional. En un juego de suma cero, la rentabilidad total es fija, por lo que una empresa sólo podrá mejorar su posición a costa de las demás. En los juegos que no son de suma cero, la decisión de un jugador puede beneficiar a todos los demás.

---

<sup>54</sup> Op. Cite. Palomares. p. 11.

<sup>55</sup> *Ibid.* p. 12

d) Trust: Este tipo de acuerdos permiten transferir el control real de una empresa a un individuo o a otra empresa intercambiando las acciones por certificados emitidos por los individuos que pretenden controlar la empresa. Así mismo el término trust se designa a las sociedades cuya participación queda delegada de poder directivo en un comité de fiduciarios, que en todo caso siguen siendo accionistas, el trust como fusión tiene la finalidad de establecer un precio unitario e incrementar la producción de bienes, logrando por una parte la reducción de empresas incompetentes y dejando libre el mercado a las compañías fuertes económicamente. Dicha práctica ha sido muy criticada pues constituye una forma disfrazada de monopolio, e incluye prácticas desleales.

e) Holding: Una técnica parecida a la de los trusts son los *holdings*, que emiten sus propias acciones públicamente pero controlan otras empresas comprando sus acciones. Estos acuerdos no tienen por qué ser ilegales, excepto cuando se adoptan con el fin de monopolizar el comercio. También son llamados sociedades de cartera y se constituyen a través del control de una empresa sobre de otras por medio de la adquisición y venta de acciones su función en este caso no incluye la inversión como acción principal.

Inclusive se puede llegar a crear un *holding* con el único objetivo de compartir las políticas de marketing, finanzas y de gestión, o para crear una gran corporación aumentando el volumen de negocios de las empresas sin tener que incurrir en los costes de una OPA (oferta pública de adquisición). Además, permite que cada empresa conserve su marca registrada y su fondo de comercio. Los *holding* controlan, por lo general, más capital del que reflejan sus balances, aunque suele haber un fuerte control legislativo.

En el caso del Corporativo Elektra podemos situarlo como una sociedad Holding ya que ha adquirido por medio de compra y venta de acciones otras empresas como es el caso de Hecalli en un primer momento y posteriormente ha desarrollado un negocio nuevo a partir del original al cambiar el formato por THE ONE, o bien por medio del que se intento denominar

Holding SALSA<sup>56</sup> con el fin de incrementar los activos de ambos grupos, sin embargo si podemos señalar que es un holding en el sentido de que todos los negocios que conforman el corporativo comparten las mismas políticas de marketing y en general comparten el mismo mercado.

### 3.4.3. Características Generales: Definiendo al Corporativo Elektra como Transnacional.

Las empresas transnacionales por su naturaleza realizan una función productiva, como se ha visto en especial tanto de mercancías como de servicios, dicha producción va más allá de sus propias fronteras buscando caminos para su expansión internacional, siendo la comercialización de bienes otro elemento que las distingue y que se desarrolla en más de dos países. Esto en gran medida es posible gracias a que existen situaciones tales como:

- 1) La posibilidad de que una economía nacional necesite completarse con productos o servicios importados del exterior, en América latina existen posibilidades extraordinarias en cuanto a la reproducción de Negocios en todas las esferas, además de constituirse como un mercado potencial.
- 2) La diferente distribución de materias primas por todo el mundo, y en la actualidad un desarrollo desigual de las tecnologías y el aprovechamiento de las mismas.
- 3) Las desigualdades en el poder adquisitivo de los países y de las personas, así como la falta de mecanismos internacionales que permitan una distribución equitativa de la información.<sup>57</sup>

Las empresas transnacionales siempre buscan obtener el mayor beneficio posible de su labor productiva, ello depende de la capacidad, funcionamiento y efectividad de la estructura que posean. El mundo donde se desenvuelve hoy la empresa es más competitivo y dotado de mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización.

<sup>56</sup> SALSA surgiría de la fusión accionaria de grupo Salinas Pliego y de Adrián Sada grupo Monterrey.

<sup>57</sup> Ibid. p. 9



Las Empresas no sólo buscan que un proyecto funcione, sino que tiene la idea de que el mismo pueda funcionar más allá de sus fronteras, es lo que les concede el carácter internacional, un ejemplo de ello es el caso de Elektra que por un lado como pudimos observar en los capítulos anteriores, desarrolla una estructura organizativa que controle el funcionamiento eficaz administrativo a nivel nacional y que además adapta la cultura nacional a su cultura de empresa, a través de la formación de simbolismos que la representen, diferenciándola de los demás competidores, como puede asegurar el éxito en otras naciones.

Es por esta razón que no pierden de vista cada una de las variables y características que determina el medio social en que se van a desarrollar; además de crear una estrategia en este sentido es importante conocer y considerar los elementos que condicionan al sistema económico mundial, es probable que en este sentido muchas de las empresas mexicanas con posibilidades de expandirse a otros mercados prefieran comenzar por mercado Latinoamericanos, donde las circunstancias internas de mercado y del sistema económico sean parecidas a su mercado nacional. Las transnacionales dependen en gran medida parte de dicho sistema, y por lo mismo son sensibles a los condicionamientos del mismo.

Para cualquier transnacional es importante integrarse a los mercados nacionales, así como estar al pendiente en los avances tecnológicos en su rama para poder renovar sus propias estructuras. Cabe señalarse que cuando una transnacional en sentido estricto busca nuevos mercados suele ser ella la que lleve su propia tecnología y la adapte a las necesidades del mercado en concreto y que no necesariamente espere a que dichas tecnologías se encuentren presentes en los mercados, aunque si las condiciones son propicias puede en un momento adaptarlas a su sistema en concreto. Elektra incursiona en el mercado Latinoamericano siendo el corporativo quien desarrolla toda la estructura de sus filiales, con ello me refiero a la instalación de los sistemas ADN que utiliza en sus tiendas en México y que consiste en el desarrollo de un sistema integral de control computacional, que le permite un mejor y rápido control de inventarios y entregas, y que controla todos los movimientos que se realizan en las mismas.

En el sentido de Organización Estructural el cual se trato anteriormente la mayoría de las transnacionales tiene en su interior una clara jerarquía, ello garantiza en buena medida el éxito del proyecto, una matriz o sede central depende de las filiales a lo largo del mundo, contar con una organización en este sentido es una necesidad para asegurar su existencia, es con ello con lo que logra una internacionalización y la maximización de beneficios o de resultados. Cuando una empresa no cuenta con una adecuada Estructura Organizacional, le es muy difícil saber que el negocio funcione correctamente, incluso a nivel nacional es necesario contar con una especificación de las funciones, de las actividades que el personal debe desarrollar y lo que en conjunto puede esperar del mismo. El surgimiento de este nuevo tipo de organización empresarial obedece, según algunos analistas, a que ante la convergencia de las estrategias seguidas por las empresas en el mercado global, la arquitectura de la organización es la que le da el carácter único y flexible en la empresa<sup>58</sup>. Dicha arquitectura consiste en el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa ha desarrollado en sus actividades en el pasado.

Existe un factor que hace únicas a las empresas transnacionales como actores internacionales y que pese a como se ha señalado tiene una gran influencia en la esfera internacional no son reguladas dentro del Derecho Internacional Público, ello implica que son los Estados quienes son sujetos como actores fundamentales de la sociedad internacional, es por ello que las empresas transnacionales son objetos a someterse a las legislaciones nacionales de los países donde se establecen lo cual debería de superarse ya que las mismas son cada vez más importantes debido a los vínculos entre los diversos actores de la sociedad internacional.

Como se pudo observar dentro de su evolución las empresas transnacionales son salvo el caso de Estados Unidos producto de un grupo de industriales que no son apoyados por sus gobiernos, y por los mismos no existe un interés por establecer derechos para las mismas y se limitan a establecer mecanismos de control internos a fin de limitar su influencia, este escalafón de su evolución deberá ser superado rápidamente teniendo en cuenta que si bien es cierto las

---

<sup>58</sup> Mertens Op cite. p.6

transnacionales son producto de países desarrollados la tendencia actual va encaminada a él surgimiento de nuevas transnacionales de origen no tradicional.

#### 3.4.4. Elektra: Expansión a América Latina.

Las economías latinoamericanas no tienen un marco homogéneo específico referencial es por ello que deben ser analizadas tomando en cuenta sus particularidades de cada uno de los países que la integran, son diferentes contextos históricos y modalidades distintas de relación con la economía internacional diluyen las semejanzas haciendo de la distinción una característica de cada país. El elemento más homogéneo en las economías de estos países, ha sido la aplicación de políticas semejantes durante las últimas décadas: la sustitución de importaciones, el desarrollo industrial sustentado en manufacturas básicas, la apertura comercial y la desregulación estatal entre otras.

La evolución de Elektra es el caso que ejemplifica el funcionamiento de las empresas y su desarrollo para insertarse en un mercado cada vez más amplio, donde la competencia juega el principal papel; en la medida que la funcionalidad deberá quedar comprendida en el mantenimiento y crecimiento de las metas que la misma empresa se proponga, y no poniendo límites rígidos, podrá subsistir en la medida que sea capaz de adaptarse a las exigencias del mercado, por una parte y esencialmente a la "experiencia interna" y habilidades de adaptar la misma en todos sus procesos.

Elektra ha crecido de un pequeño negocio de manufactura a manejar una cadena especializada de bienes que satisfacen las necesidades y preferencias de la mayoría de la población, siendo su principal nicho de mercado las clases medias y bajas punto clave de su éxito.

Debido a la gran actividad que ha realizado especialmente desde la década de 1980 a la fecha no sólo le ha permitido constituirse como un corporativo altamente desarrollado, sino que incluso se puede considerar como el inicio de una transnacional con una perspectiva propiamente latinoamericana, con lo anterior me refiero a que proviene de un país subdesarrollado Latinoamericano y sus características así como la forma en que se desenvuelva

en los mercados de la región estará dada por su conocimiento y experiencia en su país de origen, México.

Los países en los cuales ha logrado penetrar el corporativo Elektra y en especial las tiendas, son principalmente Perú donde la capital Lima cuenta con 10 Megaelektras y planea abrir siete tiendas adicionales entre Lima y Callao, esta incursión implica la primera expansión hacia el área sudamericana, debemos tener en cuenta que Perú forma parte también de la Comunidad Andina; en el área laboral es importante señalar que cerca del 37% de la población activa de Perú depende de la agricultura, los sectores que le siguen en importancia son los servicios, el sector público, la industria, el comercio y la construcción; esta composición nos puede indicar que la mayoría de la población tiene ingresos que los incluye en clases medias y bajas. En el rubro de las exportaciones son más diversificadas en Perú que en el resto de los países de América del Sur.

Las principales exportaciones son: petróleo, cobre, plomo, café, plata, harina de pescado, cinc, azúcar y mineral de hierro; los principales clientes son Estados Unidos, Japón, Alemania, Bélgica, Luxemburgo, Italia y Gran Bretaña. A principios de la década de 1990 las exportaciones alcanzaron los 3.480 millones de dólares anuales. Las principales importaciones del Perú son artículos eléctricos y electrónicos, donde Elektra a través de sus tiendas ha comenzado a tener una participación importante, productos alimentarios, metales, productos químicos y vehículos de transporte; los principales suministradores de estos productos son Estados Unidos, Japón, Argentina, Alemania, Colombia, Brasil y a recientes fechas las empresas mexicanas comienzan a ganar lugares. En el mismo periodo, las importaciones alcanzaron la cifra de 4.050 millones de dólares anuales.<sup>59</sup>

La penetración en mercado peruano implicó un acercamiento para conquistar otros mercados sudamericanos; de igual forma arrojó un dato interesante la corporación mexicana Mabe competencia de Elektra en la producción de electrodomésticos, ocupaba el segundo lugar en ventas en la región con unas ventas que superan los 15 millones de dólares, hace dos

años no figuraba en la lista de competidores frente a las firmas nacionales de Coldex y en Perú encontró un terreno fértil para su expansión en momentos en que las empresas locales están debilitadas, con carteras vencidas y una fuerte carga tributaria, desordenes financieros y clientes morosos o insolventes. Para Elektra significa un ejemplo del éxito obtenido en la penetración en América del Sur.

En el caso de Centro América lo constituye las 22 tiendas el Guatemala, cuya importancia en materia de Comercio Exterior en 1993, se reflejó en sus importaciones supusieron unos 2.600 millones de dólares y sus exportaciones, 1.340 millones de dólares. Siendo sus principales socios comerciales: Estados Unidos, Japón, Alemania, México, Venezuela y los demás miembros del Mercado Común Centroamericano del cual es miembro. Los principales productos de importación son: equipos de transporte, maquinaria, herramientas y materiales para construcción, petróleo, minerales, papel y celulosa, productos químicos y alimentos, bebidas y tabaco. Los de exportación son: café, azúcar, banano, camarón, pescado y langosta, textiles de los cuales Elektra puede ser beneficiario a través de maquiladoras a costos bajos para sus tiendas de ropa The One. En el campo de las Comunicaciones podemos señalar que pese a que la mayor parte de los servicios postales, telefónicos y telegráficos son de propiedad estatal. A principios de la década de 1990 alrededor de 245.000 teléfonos estaban en funcionamiento. Guatemala cuenta con cerca de 145 emisoras o estaciones de radio y 5 canales de televisión; están registrados cerca de 625.000 aparatos de radio y 490.000 receptores de televisión por lo cual es de suponer que habrá de darse una lucha a favor de la privatización de estos sectores en futuras fechas por lo cual es importante la presencia activa del Corporativo donde podría verse favorecido, ya que hasta el momento participa en la emisión de Televisión cerrada con programación mexicana.

El éxito del corporativo tiene que ver con el componente poblacional como ya se señaló su nicho de mercado lo constituyen las clases medias así podemos encontrar que del total de la población activa, compuesta por unos 2,8 millones de personas, aproximadamente el 57%

---

<sup>99</sup> Ver Anexo III. Economía de Perú.

trabaja en la agricultura, el 17% en la industria y el 26% en el sector servicios cuyo desarrollo también ha sido favorable para la empresa contando con mano de obra capacitada.

Actualmente cuenta con 18 tiendas en la República Dominicana, las principales actividades industriales de este país son: el refinado de azúcar, la producción de cemento, cerveza, puros y cigarrillos, harina de trigo y derivados, y ron. También hay importantes industrias de calzado, textiles y confección que pueden ser aprovechados igualmente por las tiendas de ropa, así como una industria de muebles diversificado donde Elektra igualmente se ha especializado en la comercialización de los mismos, razón que puede aprovechar los muebles que se producen en República Dominicana y venderlas en otros países, incluso en México donde la industria de muebles se ha visto afectada desde 1998 con una alza de los precios del 12 por ciento, producto de los elevados costos de los insumos de importación debido a la mala calidad de los nacionales, tecnología rezagada y tendencias al uso de nuevas materias primas.<sup>60</sup> Esto pese a que México es considerado el tercer lugar en exportación de muebles a Estados Unidos en especial en cuanto a muebles rústicos se refiere.

En materia de Comercio Exterior de República Dominicana a principios de la década de 1990 el valor anual de las exportaciones era de 562 millones de dólares y el de las importaciones de 2.175 millones de dólares. Estados Unidos es el principal socio comercial del país, además de Venezuela, México, Países Bajos, Puerto Rico y Japón. En cuanto a las comunicaciones a principios de la década de 1990, la República Dominicana contaba con más de 220 emisoras o estaciones de radio y aproximadamente 1.150.000 receptores. El país tenía 17 canales de televisión siendo en su mayoría de productoras norteamericanas y cerca de 875.000 receptores. Estaban en funcionamiento más de 630.000 teléfonos los datos anteriores son sólo un reflejo de las posibilidades de éxito que puede alcanzar el Corporativo ya que el nicho de mercado es amplio aunque la competencia resulta un factor clave.

La ocupación de la población suele volver a repetir el mismo patrón que los países anteriores donde esta claro que a comienzos de la década de 1990, la población activa de la

República Dominicana superaba los 2,7 millones de trabajadores; el 46% se dedica a la agricultura, el 15% a la industria y el 39% al sector servicios siendo este sector el más amplio.

Cuenta con 11 tiendas en el Salvador este país tiene una población (1994) de 5.642.000 habitantes y una densidad de población de 268 hab/km<sup>2</sup>, la más alta de Centroamérica.<sup>40</sup> El Producto Nacional Bruto (PNB) sumó cerca de 7.230 millones de dólares en 1993, con una renta per cápita de 1.320 dólares (según cálculos del Banco Mundial). La economía del país está basada en la agricultura, fundamentalmente en el café, el algodón y la caña de azúcar. La infraestructura económica (los caminos, la energía eléctrica y la banca comercial) está en vías de desarrollo. En materia de comercio exterior las principales exportaciones son café, algodón, camarón, azúcar, productos químicos e hilados y tejidos. Las exportaciones anuales se calcularon en cerca de 1.024 millones de dólares estadounidenses a principios de la década de 1990. Las importaciones, valoradas en 2.671 millones de dólares, son de bienes de capital, petróleo crudo, productos alimentarios, maquinaria y productos de hierro y acero. El Salvador comercia principalmente con Estados Unidos, Alemania y Guatemala; y es miembro del Mercado Común Centroamericano.

A principios de la década de 1990, El Salvador contaba con cerca de 2 millones de aparatos de radio, más de 500.000 receptores de televisión y casi 300.000 teléfonos, en materia de televisión cabe aclarar que Televisa tiene una participación importante, de hecho varios de los países antes señalados son mercados dominados por esta empresa, a lo cual los altos funcionarios de televisión Azteca suelen responder que si pudieron romper con la hegemonía a nivel nacional, nada les impide competir por nuevos mercados en la región, la competencia es natural y no hay razones para temerle.

---

<sup>40</sup> El Universal, Subirán 12% Precios de Muebles, 7 de noviembre de 1998.

<sup>41</sup> Ver anexo III.

En materia laboral se da una variación en cuanto a la ocupación de su población destacándose principalmente un mayor número de población en el comercio en comparación con los servicios, quedando distribuidos de la siguiente manera: 43% se dedica al sector agrícola, el 19.4% al industrial y el 38% al comercio y otras actividades del sector terciario.

En Honduras tras nueve meses de haber iniciado operaciones Elektra se logro consolidar como la cadena minorista de mayor importancia, con una cartera de compras a crédito superior al millón de personas, este dato es significativo si se toma en cuenta que el total de la población activa de Honduras se calcula en más de 1,5 millones de trabajadores en 1993, de los cuales más del 60% se dedican a la agricultura<sup>62</sup>. Esto es un reflejo más de la importancia del conocimiento de los mercados en la región y que no difieren del mercado nacional, Elektra incursionó en Honduras con cuatro tiendas en noviembre de 1997 y hasta agosto de 1998 contaba con 16 almacenes en los cuales vende diariamente siete mil dólares, uno de los éxitos de las tiendas en Honduras lo constituyen los mínimos requisitos para obtener crédito y así como el respaldo de la inversión de tres millones de dólares que la firma realizó en este país. En materia de comunicaciones a principios de la década de 1990 Honduras contaba con más de 104.550 teléfonos, 1.800.000 receptores de radio y 160.000 de televisión lo cual lo convierte en un mercado potencial para el Corporativo.

Ahora bien la expansión como se ha señalado no se lleva de manera exclusiva a un solo rubro de este corporativo, así que la estrategia de expansión incluye a todas las Unidades de Negocios y servicios que realiza, un ejemplo de ello es al igual que en los países antes señalados en Costa Rica no sólo se inauguraron tiendas Elektras sino que en dichos establecimientos se comercializan los radiocalizadores Biper, la cual pertenece de igual forma al corporativo y TV Azteca aunque estos dos pertenecen al sector de las telecomunicaciones.

Así podemos concluir que con una inversión de cien millones de dólares en la apertura de 80 nuevas tiendas Megaelektra en México y 70 en centro y sur América hasta 1998, el Corporativo es reconocido por su agresivo plan estratégico, consistente en ofrecer a crédito

---

<sup>62</sup> Ver anexo III. Economía de Honduras.



productos y servicios a gran parte de la población latinoamericana gracias al conocimiento que sobre estas economías se tiene, incluyendo por su puesto las experiencias propias en México como un factor clave del éxito.

Si bien es cierto es un error generalizar sobre la situación económica de países, existen factores que son comunes a ellos; el primero a tratar es un antecedente histórico sino común, por sus propias características, bien podría señalarse similar y por ende el desarrollo en que se encuentran es muy semejante permitiéndonos agruparlas en dos grupos, a su vez, dependiendo de su grado de desarrollo, así Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, Ecuador y Perú; forman el grupo de los menos desarrollados en la región y por otro lado y quedarían Panamá, Chile, Colombia, Brasil y Argentina sin olvidar a México como el grupo fuerte de la región y países como Uruguay y Paraguay así como las Guyanas parecería que no forman parte del continente porque su desarrollo está más vinculado a Europa que los países anteriormente señalados.

Debido a que el trabajo de tesis está enfocado a un estudio de caso, como es el caso específico del Corporativo Elektra, se tomo la determinación de referirse exclusivamente a los mercados de las economías de Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica, pertenecientes al Mercado Común Centroamericano, donde, la importancia de estos países radica principalmente en la riqueza de sus recursos naturales, que sin embargo no han podido ser lo suficientemente explotados, por las industrias nacionales a fin de lograr el crecimiento propicio que logre dejar el subdesarrollo en el que se encuentran sometidos.

### Conclusiones.

Empresa hoy es un termino que en el contexto hispano nos refiere a la unidad básica de producción es decir, que se puede decir en varios sentidos que ha superado la simple producción de bienes función antes realizada por las fabricas, la empresa alude a una organización que contempla la producción como base (fabricación de mercancías) y la distribución de las mismas (comercialización). En el caso de los corporativos estos señalan un desarrollo mayor de habilidades en el ámbito de la administración tanto de recursos como de

organización, que le permiten a la empresa aliarse con otro conjunto de empresas a fin de un mayor desempeño de sus actividades.

La gran aceptación de los hombres de negocios por aliarse en corporativos no obedece a la rama en la producción como señalaba Norberto Chávez<sup>63</sup> en el sentido de gremios medievales, muestra de ello es que hoy varios de los corporativos más grandes del país pueden contener empresas de diferentes índoles, como pudimos observar en el caso del Corporativo Elektra, ello obedece a que en materia administrativa ha evolucionando permitiendo que un mismo empresario controle más de una rama productiva esto esencialmente se debe a un desarrollo de habilidades para estructurar sus empresas, así como una visión estratégica de cómo hacer las cosas.

La organización y la estructura en las empresas han ido tomando importancia esto obedece a que una buena planeación de las mismas le permite al empresario un mayor control sobre sus negocios sin la necesidad de estar atendiendo las necesidades particulares de cada empresa, a su vez, le permite agregar nuevos negocios aunque estas sean diferentes entre sí pues confía a otros las responsabilidades que recaían antiguamente en su persona, realizando actividades estratégicas en cuanto a la organización en su conjunto.

El caso del Corporativo Elektra ejemplifica lo anterior, porque como pudimos observar, fue creciendo y diversificando su función inicial la fabricación de transmisores de radio con una estructura simple que le permite un rápido crecimiento, como va aumentando su capacidad de producción comienza la fabricación de productos más diversificados y esto a la vez le permite la venta directa de sus productos, es importante señalar que un cambio en la dirección de una empresa puede y en la mayoría de los casos significa una reestructuración, esto es muy claro en el caso del Corporativo Elektra, en primer lugar bajo la dirección del Sr. Salinas Price, la empresa cambia de estructura con mayores controles sobre todo el proceso, en especial, cuando el número de tiendas aumentó como se observó a través de la creación de las líneas medias, representadas por los gerentes de las tiendas, también implementa una staff de apoyo con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa y finalmente desarrolla una

---

<sup>63</sup> Chávez Op. Cite. p.18

tecnestructura capaz de controlar el trabajo de cada trabajador, especialmente a través de la adopción de una estructura de tipo maquinal.

En el caso del Sr. Salinas Pliego es sin duda un hombre con una gran noción de los negocios, lo cual es sumamente importante para la toma estratégica de decisiones, ya que no sólo aprovecha la estructura creada con anterioridad, y la recrea a las necesidades del mercado, es capaz de transformar su negocio aprovechando la mano de obra profesional que en el país comienza a tomar importancia y adapta sistemas de vanguardia en especial con el uso de tecnologías, sino que además tiene la suficiente visión para la conformación real de un corporativo a través de los beneficios de alianzas estratégicas con empresarios de su misma rama, lo anterior le permite indudablemente tener acceso a mayor capital para la creación de nuevos Negocios.

En este sentido me parece importante señalar que las empresas dejan de ser sólo eso y se convierten en Negocios individuales, con ello quiero decir que al formar parte del Corporativo, este tiene la posibilidad de decisión sobre ellos, pero lo más importante es que tiene la posibilidad de estudiar a que negocio se le invierte más tiempo, puede comparar y observar las necesidades y cambios que en conjunto necesitan y solucionar más fácilmente las deficiencias individuales, esto incluye un manejo común del capital que los mismos producen y la asignación de mismos.

Los Negocios evidentemente no serán iguales en jerarquía es por ello que se dividen en Unidades de Negocio como tales y Unidades Estratégicas de Negocio a aquellas que sean más importantes dentro el Corporativo y que por su misma condición permitan o soporten todo el peso de las Unidades de Negocio no tan rentables.

Como señale con anterioridad sobre la capacidad de liderazgo del Sr. Salinas Pliego, y su visión del futuro creo importante señalar que no toma decisiones a la ligera, eso lo pudimos observar a través del proceso de privatización de TV. Azteca, indudablemente era su mejor opción de inversión, conoce el mercado y conocía las posibilidades que podía lograr para todos sus negocios, los cuales indudablemente se han visto beneficiados con la adquisición de la

televisora, también es de señalarse que tiene la capacidad para implementar cambios importantes organizativos al permitir el trabajar bajo la forma de una adhocracia, forma no muy común de organización y a la cual la mayoría de los empresarios actuales parece no interesarles pues su adopción permite un amplio dominio de sus subalternos de las actividades en que laboran, al ser los encargados de los proyectos que de manera casi individual o bien grupal realizan.

Sin embargo, he podido observar que pese a este tipo de organización que en teoría no concuerda con la estructura general del corporativo como forma divisional han logrado adaptaciones importantes a través del ápice estratégico a fin de controlar eficazmente a la televisora, cosa que como pudimos observar en el capítulo anterior no se había logrado cuando el Estado era el encargado de su funcionamiento.

En este sentido creo haber aclarado una o varias de las dudas iniciales, la primera de ellas se refiere a que las organizaciones bien estructuradas tiene más posibilidades de éxito que aquellas que no han contado con una planeación esto a su vez las permite un crecimiento y diversificación más rápidas, por otra parte las decisiones estratégicas y la capacidad de liderazgo hacen la diferencia entre estructuras ineficientes por estructuras más flexibles y eficientes.

El término transnacional, se emplea en este trabajo en el sentido amplio que comprende todas las empresas que controlan activos, fábricas, minas, oficinas de ventas y otras, en más de dos países, según esta definición, corresponde a las corporaciones transnacionales la mayor parte de la inversión extranjera directa. Las corporaciones transnacionales típicas son un conjunto de empresas grandes, predominantemente monopolísticas en cualquiera de sus vertientes, con ventas que llegan a los cientos de millones de dólares y filiales en muchos países, la mayoría de ellas están situadas con sus matrices en países del primer mundo, aunque se registra actualmente una tendencia por parte de empresas provenientes de países en Vías de desarrollo.

En muchos países en vías de desarrollo la presencia de corporaciones transnacionales reviste cada vez mayor importancia en lo que atañe a la totalidad de las corrientes de entrada de capital de países industriales y a la producción del sector interno. La posición preponderante de corporaciones transnacionales en las industrias extractivas parece estar disminuyendo, pero hay una tendencia al aumento en las manufacturas y otros sectores en especial en los servicios.

En las economías de planificación centralizada, la presencia moderada pero creciente de las corporaciones transnacionales, especialmente después de la caída del muro de Berlín y la apertura de la Unión Soviética, ha adoptado una forma diversa como reflejo del sistema político y económico global. Existe la tendencia a un aumento de nuevas alianzas de negocios en muchos países Latinoamericanos, debido a que los gobiernos anfitriones han aprendido a integrarse en la sociedad con distintas combinaciones de inversionistas transnacionales y nacionales. Actualmente, está en boga lo que se ha considerado como un descubrimiento sorprendente en el mundo de los negocios internacionales es la empresa transnacional propiedad de accionistas de naciones del Tercer Mundo; estas se han establecido en naciones en vías de desarrollo ricas en recursos naturales como Chile, en naciones ricas en su mercado como Brasil y naciones ricas en su mano de obra como México. La futura división internacional del trabajo, recibirán la influencia de las capacidades cambiantes del país anfitrión, así como de la capacidad de los negociadores de las empresas transnacionales para convencer a los ciudadanos de estos países, que la prohibición existente a las empresas extranjeras de operar en ciertos sectores, constituye un rezago fundamental para el crecimiento y el desarrollo.

Según han aumentado en complejidad las negociaciones entre las naciones y las empresas, ambas partes han mostrado preocupación por las relaciones entre los negocios y la política; las naciones han mostrado su preocupación por la interferencia de las empresas en los asuntos de política interna y en los asuntos intergubernamentales; las empresas por su parte se preocupan por las consideraciones políticas que interfieren los objetivos de los negocios. Ambas partes han aprendido que la ausencia de pautas que separan los negocios y la política da como resultado incertidumbre sobre los convenios de futuros negocios, centrando así su principal esfuerzo en lograr un adecuado manejo de las negociaciones.

## Capítulo 4.

# Las Nuevas ventajas competitivas en las Empresas Transnacionales: Recursos Humanos y Cultura Empresarial.

#### Capítulo 4. El Factor Recursos Humanos y Competitividad: Cambio Global.

La década de los ochentas fue de profundos cambios en la política macroeconómica de los países latinoamericanos, cambios que obligaron a las empresas a ocupar su energía a aplicar programas de ajuste defensivo y a adecuarse a los nuevos parámetros de costos y mercados.

Los años noventa se vislumbraron como la era donde la empresa desarrolló nuevas prácticas productivas, tendientes a ser la producción más depurada, reduciendo los tiempos de circulación de los productos en el proceso, práctica que a otro nivel coincide con una política de integración económica regional que permite a las empresas tener un acceso más directo a los mercados de insumos y ventas. Está inflexión hacia la simultaneidad de calidad y bajo costo fue liderada en un primer momento por empresas japonesas, que habían incursionado en nuevas prácticas productivas denominadas de producción "depurada" o "esbelta"<sup>1</sup> que en general iban enfocados a la mejora continua del proceso en su conjunto, como proceso de la globalización para la década de los ochentas estas prácticas se difundieron al resto de las empresas occidentales imitándolas o bien adaptándolas en su totalidad.

Sin embargo, el proceso tenía una tendencia natural a l fracaso y en la década de los noventas la mayoría de las grandes empresas en el ámbito mundial que las habían aplicado notaron que la competencia continuaba siendo la misma y que no se habían logrado cambios sustanciales, ya que la mayoría había adaptado los mismos cambios y no habían logrado una adaptabilidad o diferenciación propia que la distinguiera de las demás empresas. La pregunta era entonces como diferenciarse en un mercado con tendencias a la globalización y que facilitara la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovación tecnológica.

La mayoría de los grandes empresarios opinaban que el desafío consistía en crear ventajas competitivas en un contexto globalizado preparando su organización en dirección a una organización virtual, capaz de generar productos a bajo costo, de calidad y adaptarlos a las necesidades del cliente.

---

<sup>1</sup> MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. OIT, CONOCER, Montevideo, 1996. p.4.

Las políticas industriales de los gobiernos han ido orientando a reemplazar las ventajas comparativas estáticas (recursos naturales, geografía, mano de obra barata) por las dinámicas (tecnología, educación-formación, infraestructura) así como buscar un mayor entendimiento con su contraparte a nivel de empresa en las estrategias de productividad enfocadas a la calidad y a la flexibilidad que en su momento permitiera lograr la innovación.

La coincidencia también se da en el ámbito laboral: un cambio en la práctica productiva no es posible sin modificar las relaciones laborales más aún cuando la tendencia en el ámbito mundial es enfocar al factor humano como el elemento central en la estrategia de la productividad.

#### 4.1.1. El Factor Humano en el nuevo milenio.

Se ha tratado con profundidad la influencia de la tecnología en las comunicaciones, en ámbito laboral y en la vida cotidiana, se trata de un fenómeno que conduce aceleradamente hacia la automatización de las actividades y de él que cada día es más difícil de prescindir. Es un hecho que la computadora se ha convertido en una herramienta indispensable en la mayoría de las oficinas, fabricas y comercios, han surgido nuevos empleos en base a la distancia por medio de los ordenadores, y es probable que en el futuro este tipo de trabajos tenga un mayor auge.

En capacitación, la educación a distancia será el pan de cada día, apoyada con sistemas electrónicos cada vez más veloces, la mayor parte del entrenamiento se dará a través de redes. Los empleados con mayor frecuencia dan servicios a distancia por medio de Internet o intranet un ejemplo de lo anterior es la venta de artículos vía Internet que realiza el Corporativo Elektra a través del portal Todito. com.<sup>2</sup> donde se pueden adquirir productos que comercializan en las tiendas o bien productos varios, además de incluir en todos sus servicios un uso intensivo de las herramientas antes citadas. La tecnología continua siendo un factor clave para ser competitivo donde nuevos softwens como nómina, seguro social, entrenamiento, competencias, administración de compensaciones, entre otros; serán cada vez más comunes; en

---

<sup>2</sup> El Corporativo en 1999 puso en funcionamiento el portal todito. com. donde se utiliza el outsourcing.



este ámbito, la tendencia es buscar soluciones integrales que abarquen toda la gestión de personal. El reclutamiento y la selección de personal (sobre todo a nivel ejecutivo), los planes de vida y carrera, las promociones y muchos otros aspectos estarán ligados al universo de los sistemas computacionales. Todo lo anterior será clave siempre y cuando sean antes tomados conceptos como: la administración del conocimiento, y el desarrollo de capital intelectual, la inteligencia emocional que conforman algunas de las fortalezas que le permitirán al factor humano utilizar la tecnología para conseguir sus fines y no volverse esclavo de la misma.

#### 4.1.2. Propuestas para una mayor innovación.

Todas las empresas en el mundo de los negocios están transformándose, buscando elevar sus posiciones frente a la competencia, desarrollando nuevas formas de administrar sus recursos en especial lo referente a su personal, con anterioridad se pensaba que el obrero o trabajador era parte de las materias primas, sólo parte de la fuerza de mano de obra, en la actualidad es imposible pensar de esta forma, el capital humano, no es una maquina que se controla como tal. El reconocimiento y revaloración de las innovaciones en la organización y gestión del desarrollo de los recursos humanos en la estrategia de productividad no quieren decir que se reduce la importancia de la tecnología.<sup>3</sup> Sin embargo, la productividad de los trabajadores depende de la experiencia y capacidad de adaptación, innovación, satisfacción personal y adopción de visión real del lugar donde presta sus servicios. Por ello es importante la propuesta que se hace a continuación en el sentido de que es lo que se debe tener en cuenta, factores como los que se describen a continuación, factores que crean realmente ventajas competitivas y diferenciación real en las empresas.

- A) Outsourcing: surgen con base en la electrónica y las comunicaciones, el concepto de ir al lugar de ventas está cambiando, por adquirir productos y servicios a través del teléfono o por Internet; y aunque para América Latina la idea es innovadora y no ha tenido completa aceptación es un recurso completamente nuevo y capaz de captar adeptos rápidamente. En materia de outsourcing cobrarán fuerza aspectos como el desarrollo de páginas de sitios en los que se pueda tener mucha movilidad y el

---

<sup>3</sup> Mertens. Op. Cite. p. 9

posicionamiento en la red y no físicamente en lugares. Por lo anterior la parte medular del outsourcing radicaré en la conexión, la entrega a tiempo y en desarrollos que sean más competitivos. En términos de personal se requiere de más flexibilidad en los horarios, un esquema de salarios adecuado al tipo de trabajo así como controles de venta flexibles, capacitación ad hoc, así como estímulos fuertes que permitan al trabajador sentirse parte de la empresa aunque no necesariamente este ocupando un espacio físico como lo serían los centros comerciales o las oficinas.

El Corporativo Elektra ha logrado penetrar en el mercado de Internet gracias a que creo un sitio donde puede promocionar sus productos ofreciendo los mismos servicios que realizan las tiendas, Elektra y The One, con la comodidad de no tener que salir de la oficina o del hogar, además de firmar un contrato donde se compromete a entregar el producto en un lapso de tiempo, a los mismos precios de tienda y con la seguridad del servicio de mantenimiento por medio del sistema "milenia" a electrodomésticos.

B) Capacitación: Como se señaló con anterioridad la capacitación en el nuevo milenio tendrá que fortalecer programas interactivos, dar mayor difusión a la educación a distancia, así como reducir los cursos a donde se requiere la presencia física de los participantes. Las herramientas que prevalecerán se basarán en los sistemas electrónicos de comunicación mundial, enfocados a generar una mayor velocidad de respuesta en tareas específicas de cada función. Sin embargo lo anterior no implica que los departamentos de capacitación desaparezcan sino que por el contrario tomarán una mayor relevancia con funciones estratégicas y sus miembros fungirán como asesores o marcadores de directrices generales para facilitar el proceso enfocado a esfuerzos bajo una misma filosofía, valores y tendencias corporativas.

La comunicación es un factor clave de éxito en cualquier aspecto de la vida, en el ámbito de las empresas una encuesta realizada entre 1,800 directivos de empresas líderes reveló que ante las redefiniciones de las organizaciones y de las estructuras de los informes y comunicados, el liderazgo es crítico en todos los niveles de la organización. Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, y aun que se trabaja en ello y

reconocen el valor de estos elementos por parte de los directivos, ellos también indicaron que las empresas aún tienen muchas dificultades de comunicarse con el personal e involucrarlo a las decisiones.<sup>4</sup>

C) Creatividad: La supervivencia y adaptación de las organizaciones de trabajo dependerá del desarrollo y capacidad para aprender conocimiento "significativo" y del desarrollo de habilidades creativas para transformarlo en innovaciones que garanticen las condiciones necesarias y suficientes para construir su futuro. La educación basada en el supuesto de que todo está resuelto debiere transformarse, y someterse a la idea de la capacitación creativa que habilita al sujeto en el manejo de herramientas creativo-innovadoras para la solución de lo inesperado y aprovechar las oportunidades que se presentan al pensamiento creador y que no existen en los libros de texto.

Es necesario dar mayor importancia al sujeto dejar a su imaginación y su experiencia personal la intuición de actuar y proponer.<sup>5</sup> La capacidad de Competencia de los Recursos Humanos deberá enfocarse a desarrollar en los trabajadores habilidades para construir su propio futuro, lo cual implica sobre todo aprender lo siguiente: a conocerse a sí mismo, saber lo que se es y lo que se quiere; a creer en su propia valía y saber recrearla ante un mundo desordenado y confuso a desarrollar factores emocionales que promuevan la automotivación del propio sujeto, a despertar aquellos factores que realzan la autoestima y fortalecen la capacidad de tolerancia a la frustración ante un entorno cada vez más agresivo. En conclusión no dejar de lado las experiencias pasadas, ni el conocimiento acumulado y sumarle los factores antes señalados con lo cual el sujeto puede aspirar a tener un desarrollo integral.

D) Consultoría: Los llamados Líderes en recursos Humanos deberán transformarse por consultores internos capaces de proveer soluciones y adquirir mayor participación y responsabilidad en el ejercicio de varias funciones como la evaluación del desempeño, reclutamiento y capacitación. Donde el consultor personalizado o coach, es visto como

<sup>4</sup> *Ibíd.* p. 20

<sup>5</sup> Ver anexo 3 motivación de propuestas de trabajadores del Corporativo Elektra.

alguien en que se puede confiar plenamente, haciendo a la vez a este consultor en un apoyo estratégico, el cual propone asesoría, entrenamiento y una visión holística, advirtiendo al área de recursos humanos sobre distintas posibilidades o situaciones que surgirán a lo largo de su intervención.

En el caso de Elektra no existe aún un departamento especializado en los requerimientos del personal salvo la tradicional estructura de Recursos Humanos, aunque presenta algunos factores que indican una preocupación creciente por sus empleados aún están lejos de contar con un departamento especializado, así que por el momento sólo tiene una idea por medio de encuestas como la que se presenta en el anexo III.

- E) Liderazgo: Las empresas hacen énfasis en incorporar personal más preparado y brindar cada vez mejor capacitación, con lo cual los líderes tendrán que evolucionar y dirigir con mayor grado de participación, aportación, involucramiento y compromiso de sus colaboradores o de los equipos. Mayor grado de participación del personal implicará crear un medio propicio, que brinde confianza para que las personas generen y expresen sus opiniones, aportaciones y soluciones; y sean éstas las que en mayor grado se lleguen a aplicar, siendo el rol del líder en que oriente las acciones; los líderes del 2000 se caracterizarán por ser visionarios de lo que desean en el futuro, participando en el diseño del mismo; requerirán de habilidades para el manejo de la incertidumbre y de adaptabilidad a diferentes personas, medios, culturas y sistemas, así como a las situaciones cambiantes en las que tengan que tomar decisiones con un alto grado de creatividad e innovación.

En este sentido el Corporativo Elektra se distingue por contar con un líder capaz de enfrentar los cambios y adecuar las políticas de la empresa a los mismos, no sólo acepta la innovación, sino que permite y motiva a la aplicación de la misma, además de tener un contacto directo con el personal de primera línea (Directores Generales, Gerentes, entre otros), cuyo resultado se ha visto en un crecimiento rápido de todas las Unidades de Negocio que conforman el Corporativo.

F) **Comunicación y Estructuras Organizacionales:** La comunicación organizacional es una actividad cada día más necesaria en las organizaciones, pues ayuda a comprender, planear y en consecuencia, actuar sobre el fenómeno de la comunicación en la empresa, de tal manera que este proceso encuentre los cauces señalados y diseñados para el beneficio de la cultura y desarrollo organizacionales. Sin embargo, muchas veces el concepto de comunicación organizacional se limita a la producción y reproducción de mensajes que es limitada, ya que la comunicación abarca aspectos que tienen que ver con el clima laboral, con la cultura e identidad, con la comprensión de necesidades de información. En resumen supone un trabajo que involucra investigación, análisis de información, diagnóstico, elaboración de propuestas y finalmente diseño, y producción de mensajes y medios de comunicación. Aunque como se señaló se esperan trabajos a distancia con mayor aceptación esto no significa que no sean necesario modelos de comunicación, sino por el contrario, se tendrán que variar las formas de entregar los mensajes y de adecuarlos a las nuevas tecnologías, pero indudablemente los servicios de los especialistas en la comunicación serán más necesarios, sobre todo en aquellos conceptos que permitirán mantener la unidad de la organización, como son: la cultura corporativa, la misión, los valores y lineamientos del comportamiento.

La estructura de las organizaciones como se trato con mayor amplitud en el capítulo anterior es la base más importante, pues supone estructuras más flexibles donde la comunicación sea en base del entendimiento en todos los niveles de las Empresas, cuando se cuanta con un diseño de la estructura, la misma siempre se está recreando y cambiando, una estructura debe ser lo suficientemente flexible para abrir los canales que permitan todo el trabajo de la empresa, sin estructura, difícilmente se puede contar con expectativas.

G) **Seguridad e Higiene:** La seguridad en el trabajo es un tema constante, y tiene cada día más relación con los niveles de productividad; por ejemplo, un accidente o una situación de riesgo de trabajo afecta directamente a cualquier empresa. Para este siglo se espera que la normatividad al respecto cambie de manera significativa y sobre todo acorde a los niveles internacionales; por lo mismo, persistirá la simplificación

administrativa, la adecuación de centros de trabajo, y la modernización de las normas, pero sobre todo la obligación de cumplir con éstas.

Los niveles permisibles de sustancias y factores contaminantes para garantizar la salud serán más estrictos para con ello evitar que ocurran enfermedades de carácter profesional y accidentes de funestas consecuencias. Por otro lado la vinculación entre diversa áreas como Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, entre otros, serán claves en la materia de seguridad laboral.

Pese a las normas existentes en nuestro país sobre seguridad e higiene, todavía falta mucho por hacer al respecto, pues no existe una cultura y hábitos encaminados a lograr estándares más altos de seguridad en el trabajo, y la aplicación de normas de calidad en este respecto obligan a las empresas a tomar medidas que no son completamente aceptadas y sólo son vistas como requerimientos.<sup>6</sup>

El contexto en el cual se ha ido dando la innovación hasta nuestros días incluye mejoras en maquinaria, con grandes inversiones en tecnología, pero en general, las empresas tendrán que dedicarse a trabajar con las personas, será innovar la organización del trabajo, no sólo entendida como distribución del trabajo, sino sobre todo su dirección, si bien es cierto que los salarios reales del país son bajos, también es cierto que no todo el personal con que cuentan las empresas es adecuadamente capacitado, por lo cual las empresa deberán invertir más en capacitación y trabajar para retener más a su personal, a través del reforzamiento de valores y de la cultura de la empresa.

#### 4.2. La cultura de empresa y los valores: como sistemas de signos y símbolos.

Cuando se habla de empresa en general se supone que en toda ella existe los mismos comportamientos, ésta idea suele ser poco realista muy pocas veces dos establecimientos se comportan de la misma manera aún cuando están ubicados en la misma zona geográfica. La razón es que cada planta está integrada por un factor humano colectivo que genera su propia

---

<sup>6</sup> El financiero, 27 de octubre del 2000

reacción ante el entorno y hacia sí mismo.<sup>7</sup> La conducta podemos definirla como la actitud asumida ante los hechos vividos: es la actividad espontánea, de rutina, de cada integrante de la empresa, que es guiada por el significado que le han asignado a su conciencia o reflexión sobre sí mismos y su relación con la empresa.<sup>8</sup>

La conducta en cambio es actividad sin conciencia, sólo adquiere conciencia después de la vivencia. Un trabajador que comienza a trabajar en una empresa se le puede indicar cuáles son los objetivos de producción, normas y reglas de actuación, sin embargo, el trabajador va a actuar conforme a los hechos que ocurren en la empresa, y va a reaccionar según su propio sentir, según sus vivencias y reflexiones previas.

La acción constituye una serie de vivencias que se forman en la conciencia individual del actor, en este caso cualquier trabajador de la empresa, es un tipo de conducta que anticipa el futuro, es decir, lo que va a realizarse mediante una acción voluntaria y conciente en el sentido de que el personal o directivo tiene en su mente una proyección previa de lo que va hacer y continua con una proyección cuando las acciones se están realizando y por lo tanto existe una retención y reproducción constante del hecho a realizar.

Un ejemplo de ello lo tenemos cuando se decide hacer un cambio ya sea en la estructura o en los valores de la empresa, por ejemplo hacia una mayor calidad de producción, los gerentes, los ingenieros, los operarios en fin todo el capital humano de la empresa concibe en su mente las acciones que requieren, es decir cómo van a implementar la calidad, después se les hace un acto conciente, es decir como conciben de manera personal a la calidad, posteriormente van a implementar las medidas confrontando tanto su apreciación inicial como lo que originalmente se les requirió, lo que significa hacer una análisis de lo que la empresas requiere como cambio y lo que personalmente creen respecto a la calidad y modificándose a medida en que dicho cambio se realiza, esta suma da como resultado la práctica productiva.

<sup>7</sup> PALOMARES, Mertens. *Cambios en la Gestión y actitud empresarial en América Latina. Un marco de Análisis*. Economía y Trabajo, año 1, no. 2. Santiago de Chile, 1996. p. 180.

<sup>8</sup> SCHUTZ, *Fenomenología del Mundo Social*. Paidós, Buenos Aires, 1972, p. 86.

La práctica productiva va necesariamente a necesitar de un sistema de signos en que los actores puedan en un momento dado apoyarse para dar significado a la misma, de tal manera que si bien la conducta y la acción se unen para dar significado a la conciencia, este dar significado, se construye por medio del sistema de signos.<sup>9</sup> Un signo según Schutz "es todo aquello capaz de manifestar algo diferente de sí mismo como objeto a la facultad cognoscitiva."<sup>10</sup> De tal manera que un sistema de signos o su interpretación requiere de la aceptación previa de quien lo utiliza, designa, es un esquema de la experiencia usada como esquema expresivo.

El Corporativo Elektra por ejemplo propone obtener la ISO 9000 (signo), porque significa o bien hace referencia aceptada de "calidad", y que para obtenerla se requiere ampliar el concepto que originalmente se tiene de calidad hacia el entorno y hacia los actores de la producción, decidir cual ISO se adecuaba a sus necesidades que en su caso fue la ISO 9002, por decisión de la Dirección General, y la Gerencia de Recursos Humanos, se decidió igualmente que era más necesaria para la Unidad de Negocios que era TV Azteca y para ello comenzaron a impartir ciertos cursos a los directivos para que conocieran la norma y después se enseñó a todo el personal para que tuviera conocimiento de la norma ISO 9002. Sin embargo, sin este significado que se le da para designar a la "calidad" como si fuera un sinónimo, sólo estaríamos hablando de un conjunto de letras y números, que no significarían nada.

Los símbolos a diferencia de los signos no se viven como tales, sino que son representaciones a través de creencias, ritos, símbolos, héroes que tiene un significado específico para la empresa o simplemente para las personas. El símbolo es por lo general el nombre de la empresa o "la camiseta" los cuales no se pueden vivir, sino a través de su creencia.<sup>11</sup>

Entre el pensamiento y un símbolo existen relaciones causales. Cuando hablamos del simbolismo empleado obedece una parte a la referencia que estamos haciendo y en parte a

<sup>9</sup> Op. Cite. Palomares, Mertens. p. 182.

<sup>10</sup> SHUTZ. El problema de la Realidad Social. Amorrortu editores, Argentina, 1995, p. 261.

<sup>11</sup> Op. Cite. Palomares, Mertens. p. 182.



factores sociales y psicológicos, persiguiendo al hacer referencia, el efecto que nos proponemos cuasar con nuestros símbolos en otras personas, y en nuestra propia actitud.<sup>12</sup>

El símbolo permite a la empresa hacer consenso con su personal, es de alguna manera a través del mismo que todos se identifican y por el mismo son capaces de trabajar en conjunto, el símbolo generalmente va acompañado de un conjunto de valores, es de alguna manera un compromiso con la empresa y a diferencia de los signos no tiene un contacto con el mundo real.

Los símbolos en las empresas no son nuevos, en ocasiones una empresa puede identificarse con símbolos que han resultado un éxito y en ocasiones no funcionan como se esperaba, en especial en organizaciones desarticuladas y conflictivas entre sus integrantes. En el caso del Corporativo Elektra basa su éxito en un símbolo o figura, como son los bodegueros o vendedores de puerta en puerta, esta figura representativa del México de principios de siglo la ha desarrollado, además de ser la más representativa de su actividad permite una asimilación de su personal y de sus clientes con la empresa, de esta figura desarrollo un sistema simbólico compartido, es decir de un código, que se puede observar a través de la propaganda que realiza hacia el interior de la empresa<sup>13</sup>, como hacia sus clientes con comerciales sencillos, nada rebuscados, muy concretos y con un tono chusco de los mismos, es la única tienda departamental en el caso de México por lo menos que no presenta modelos rubias, sino gente común y corriente que se identifique fácilmente con la tienda y que no se sienta excluido.

Los símbolos también incluyen como se señalo valores, los cuales son en medida un reflejo de lo que se espera de ellos dentro de la empresa, en algunas ocasiones estos valores, tiene también la finalidad de ser útiles para la vida fuera de las empresas, es por ello que el Corporativo Elektra entre sus valores señala la importancia del progreso para la población en general de tal manera que también involucra a su personal para obtener progreso para ellos mismos. De esta manera podemos observar que los símbolos son objetos de naturaleza ideal como producto de la vida consiente, su eficacia se realiza cuando el trabajador o gerente, como parte de una comunidad. Aprende vivencialmente lo que significa para él ese valor

---

<sup>12</sup> C.K. Ogden; I.A. Richards. El Significado del Significado. Paidós studio básica, Barcelona España, 1994, p.6.

<sup>13</sup> Ver anexo IV

específico como lo es el progreso, pero también se puede decir que es un símbolo exitoso cuando es compartido por toda la comunidad que en este caso sería el corporativo Elektra el cual a logrado legitimidad a través de muchos años y de renovaciones continuas, que le permiten estar actualizado y no desconectarse del mundo real.

Los signos y los símbolos funcionan bajo formaciones de tipo ideal, es decir se desean como ideales, este tipo ideal construye cotidianamente en la práctica cotidiana y está sometido a constantes ajustes y revisiones sobre la base de la experiencia de los actores sociales de la producción. Esto implica que cada tipo ideal es diferente para cada empresa y en tiempo, tanto por la dificultad de interpretarlo de manera unánime como por las vivencias distintas al momento de su aplicación.<sup>14</sup>

El tipo ideal esta conformado por la práctica productiva, es decir por conductas, acciones y a su correspondiente sistema de signos y símbolos todo ello constituye a su vez una cultura productiva, la cual se define como el entendimiento mutuo entre los actores de la empresa, que trasciende sobre el individualismo o interés personal, permitiendo que el trabajo en grupo se desarrolle más fácilmente. La cultura productiva va a necesitar de un marco que sea entendido y aceptado por los gerentes y trabajadores, pero donde haya iniciativa y creatividad en el ámbito local y el personal es estimulado a probar los límites de las normas establecidas<sup>15</sup>, en lugar de sólo ejecutar una orden que viene a miles de millas desde el corporativo, esto es esencial cuando sobre todo una empresa cuenta con filiales en el extranjero.

#### 4.2.1. Revalorizando el Trabajo en Grupo.

Los grupos de trabajo se han hecho populares a recientes fechas, la razón parece compartir la idea anterior expuesta sobre la práctica productiva, en el sentido de que está debe ser adecuada a la realidad de la empresa en cuestión, y no resultado de copias sin fondo, que no involucren vivencialmente a los trabajadores e incluso a los mismos empresarios; sus

<sup>14</sup> Ibidem. Palomares. p. 187

<sup>15</sup> Ver anexo. IV formato de propuestas para el personal de las Tiendas Elektra en México.

razones radican especialmente a un cambio en la concepción del trabajador excesivamente controlado o regulado de manera rígida, en especial cuando las empresas hoy en día tienden con más frecuencia a organizaciones más complejas donde se requiere de divisiones altamente especializadas de trabajo. "En medida que se especializan las tareas, se dificulta cada vez más hacer vivir a los trabajadores una misión, un objetivo en común.<sup>16</sup> En esta contradicción entre organizaciones complejas y revaloración de trabajo individual, surgen los trabajos en grupo, como forma de organización del trabajo, donde estos fungen como mecanismos para juntar personas con una calificación o especialización diferente pero complementaria con el fin de alcanzar un determinado objetivo común.

Al cambiar la forma de ver al personal, la naturaleza misma del recurso humano cambia, la gerencia puede introducir un sistema de trabajos en grupo, donde el supervisor deja de ser un capataz, pero que continua manteniendo el control sobre los grupos, aunque no por esta razón para el grupo deje de tener ese sentido de autoridad y por ello se auto limite a sus ordenes y por ello no generen propuestas y soluciones; es por ello que estos cambios en la organización del trabajo y las políticas de recursos humanos son procesos que llevan años de prueba y están sometidos al error y al aprendizaje; de hecho un estudio sobre las reacciones y cambios en un grupo de trabajo específico sería muy complicado; sin embargo, la mayoría de las empresas y cámaras empresariales y sindicales en algunos de los países de América Latina empiezan a reconocer y dar importancia a los Recursos Humanos.

### Conclusiones

Los Recursos humanos hoy en día han cobrado importancia gracias a que se ha podido observar que los empleados que son estimulados para y dentro de sus empresas, reaccionan mejor a los cambios y a la competencia que lo que se lograría aumentando o invirtiendo grandes capitales en otros rubros diseñados para dar elasticidad entre precio y calidad la cual ha mostrado ser muy poco flexible, obligando a las empresas a hacer más exigentes y complejas sus estrategias de productividad: reducir costos, aumentar la calidad del producto e incrementar la flexibilidad en la producción.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*. p. 191

Sin embargo, a nivel internacional, empresas transnacionales aparentemente invencibles en la fase de competitividad ya sea por volumen o bien por precio, como IBM o General Motors, hoy día tiene dificultades para mantenerse frente a los nuevos parámetros de calidad. Es indudable que la calidad en nuestros días es importante como se ha venido señalando, sin la misma es muy difícil que una empresa pueda competir o mantenerse en el mercado, sobre todo cuando todos las grandes empresas en el mundo están poniendo en práctica mejoras en la producción y especialmente en lo que se refiere a sus trabajadores.

La importancia de los recursos humanos deriva no sólo de estudios psico-sociales y de la buena obra de los empresarios, finalmente la ganancia continua siendo la mejor estrategia de cualquier empresa, la importancia de los recursos humanos en este rubro de las ganancias se puede observar que un trabajador que ha tomado el sistema de signos y símbolos de su empresa, los ha hecho suyos interiorizando el significado personal que de ellos tiene y compartiéndolos con su grupo de trabajo, es por lo general un trabajador más productivo y que comete menos errores, es decir se reducen los desperdicios de tiempo y dinero.

En el caso del Corporativo Elektra se ha comenzado a trabajar en su sistema de signos y símbolos, sin embargo, aún no logra los cambios de conducta y de acción por parte de la gerencia de recursos humanos, por lo que han quedado limitados a la reducción de tiempos muertos, aumento de la participación de los trabajadores a través de propuestas indirectas, es decir por medio de encuestas, entre otros. Y aunque parece que en este momento les han resultado exitosos ya que les ha permitido crecer rápidamente, tanto en México como hacia varios países de América Latina, el reto para muchas empresas incluido el Corporativo, consistirá en crear un sistema de signos y símbolos en torno a las políticas de recursos humanos sujetas a prueba, cuya aplicación sirva no sólo para el contexto de México, sino que tengan aplicación en aquellos países donde han logrado insertarse, con el fin de sobrevivir a un mercado global, donde comienzan a ser más visibles nuevas posturas sobre los recursos humanos como son: Outsourcing, (o trabajo a distancia), capacitación a distancia y en las empresas, estímulos enfocados a la innovación, liderazgo en un mundo más agresivo, entre otros; revalorizando el Capital Humano con el que cuentan, logrando que verdaderamente se pongan la camiseta de "su" empresa.

Las organizaciones tanto privadas como públicas deberán enfocar sus esfuerzos por retomar la cultura, los símbolos y signos desde la perspectiva de cultura y valores, antes de plantearse cualquier reto, solo a través de entender la historia individual, se da paso a la colectiva, no existe cohesión de grupo si no se toman estos factores primero. El desarrollo del Capital Humano debe estar forjado en el conocimiento de todos estos factores con la finalidad de hacer posible todas estas nuevas formas de organización del trabajo que plantea el nuevo milenio.

## Conclusiones

## CONCLUSIONES.

Las tendencias de la economía mundial, se enfocan hacia una nueva estructura a nivel mundial con una dinámica del mercado, de bienes y servicios, así como de capitales, lo cual se refleja en un creciente proceso de neoliberalismo y globalización; en este marco los países desarrollados y en vías de desarrollo deben adecuar sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, servicios y capitales a fin de acelerar la competitividad internacional de sus industrias, para consolidar su presencia en los mercados internacionales.

En el exterior comienza a forjarse una estructuración del comercio más liberal y de mayor intercambio dando como resultado lo que llamamos globalización, la cual se caracteriza por: 1) una dinámica de la economía de lo nacional a lo internacional, donde el reto para las empresas tiene una clara tendencia hacia mayores niveles de eficiencia y productividad; 2) Una redefinición de la participación del Estado en las industrias donde se privilegia la participación de la iniciativa privada (neoliberalismo); 3) retomar la importancia de la tecnología y adecuado aprovechamiento con el fin de hacer más competitivos los mercados nacionales; 4) Mayor atención a los mercados de capitales, en especial de aquellos capitales externos con el fin de atraerlos para la inversión.; 5) en el caso del sector productivo, atención a la tendencia de segmentación en la producción, lo cual permite a las grandes empresas un mayor aprovechamiento de las llamadas economías de escala, donde el reto consiste en adecuar las plantas productivas con el fin de participar en el proceso; y 6) un crecimiento del comercio de servicios en especial del bancario, información y comunicaciones, estos sectores requieren de mano de obra altamente capacitada.

Lo anterior sin contar con nuevas estructuras, formas de participación laboral, entre otras como se observe en el capítulo 4, en este sentido y aunando lo que la globalización implica en posibilidades de inversión y crecimiento hacia nuevos mercados

De la mano de la globalización se suele encontrar al neoliberalismos en especial en los países del orden capitalista, como una forma nueva del liberalismo clásico que sí bien proponía

un Estado no interventor en la economía, pues como institución imperfecta impedía el equilibrio natural macroeconómico, el cual, se debía regular sólo por la oferta y la demanda, en el neoliberalismo el rol del Estado se ve como parte impulsora y activa de la economía privilegiando la participación de la iniciativa privada, se retoma 1) la división internacional del trabajo y 2) la competencia internacional a través de la ventaja competitiva, ambos argumentos suponen una especialización en los procesos, sin embargo, la realidad no cumple estos procesos, la mayoría de los países buscan el dominio de las mismas ramas, o sectores en especial a lo que tecnología se refiere, y en cuanto a la ventaja competitiva con el desarrollo de la ciencia y la tecnología en la actualidad es posible producir productos que no son naturales de ciertas zonas geográficas en especial a lo que insumos se refiere, aunque podemos decir que el análisis teórico ricardiano sobre los costos comparativos continua vigente, siendo estos, la única diferencia entre producir en un país y en otro: ser atractivo o no a la inversión.

El Neoliberalismo surge impulsado por los gobiernos de Thatcher y Reagan y plantea como ya se señaló una redefinición de la participación del Estado donde este debe dejar posiciones paternalistas y protectoras de las industrias y buscar que en manos privadas estas funcionen bajo preceptos nuevos "Calidad" "Competencia" y "Eficiencia."

Lo anterior implica por otro lado que el Estado centre su atención en industrias que realmente son de su competencia, que son "básicas," entre ellas salud, educación y seguridad nacional, entre otras; bajo la idea que nadie puede estar desprovisto de estos servicios, en especial las clases que menos tienen, aunque en los casos de educación y salud pueden ser provistas por particulares, el Estado continua con una posición protectora, sin comprometerse directamente a que sea el quien preste estos servicios, sólo establece un compromiso por financiarlos, de tal manera que el discurso de defensa del Estado interventor se basa esencialmente en la necesidad de las cosas que hace para su población; sin embargo este mismo discurso también le permite desligarse de industrias que según este mismo criterio no son de igual necesidad y por ello el Estado no tiene por que intervenir como lo son: las telecomunicaciones, el petróleo, electricidad entre otras. Que por si fuera poco además suelen ser sumamente rentables, tiene una estructura e infraestructura desarrollada gracias a los impuestos nacionales y que al ser juzgadas bajo los preceptos de eficiencia y rendimiento, es



decir inversión, ganancias pues difícilmente saldrían con números positivos, ya que su función en manos del Estado no consiste en producir ganancias.

Cuando son juzgadas por el exceso de burócratas, en todo su sentido peyorativo, lo cual en pocas palabras se refleja en malos servicios en comparación con el servicio capacitado de la industria privada; es posible encontrar o bien que durante la gestión privada no soluciono ningún problema como lo que sucede con Telmex o bien, las reformas que se han hecho ponen en marcha un sistema eficaz administrativamente hablando como se vio con Televisión Azteca y que se va a tratar de concluir más adelante, donde la gente común y corriente no recibe beneficios, donde el monopolio de Televisa aún apoyado por el Estado, simplemente no permite la competencia que las llevaría a esforzarse por mejorar. Antes de enfocarme a revisar el modelo del Corporativo Elektra y el papel que juega TV Azteca dentro del mismo forjando una estrategia de crecimiento, voy a hacer el resumen de cómo llega México a cambiar su modelo de sustitución de importaciones o periodo proteccionista hacia el neoliberalismo, para finalmente enfocarme a la privatización de Imevisión y su recomposición en TV Azteca.

El panorama de México del periodo comprendido de 1940 a 1970, se caracterizó por la aplicación pragmática del llamado modelo de sustitución de importaciones, que logró por lo general construir un aparato productivo diversificado e importaciones importantes aumentando los niveles de crecimiento; sin embargo, en ese contexto las industrias nacionales no mejoraron y comenzaron a funcionar como industrias ineficientes y con tecnologías cada vez más caras y rezagadas. Lo anterior mostró los límites naturales del sistema proteccionista para México, durante el periodo denominado de sustitución de importaciones, se caracterizó por importantes inversiones, aunque esencialmente provenientes de los impuestos públicos se destinaron para crear la infraestructura que el país requería con especial atención a la industria petrolera, eléctrica, de la construcción y con menor grado la agricultura, la banca y el comercio interno, esto dio como resultado un incremento en las tasas de empleo.

Este aparente estado de calma condujo a que le país aumentar sus niveles de natalidad y el desarrollo de sistemas de atención médica a disminuir los de mortandad, de igual manera se agudiza el problema de migración del campo a las ciudades en búsqueda de mejores

oportunidades de vida, lo que con el tiempo implicaba mayor gasto del estado en rubros de salud, vivienda y educación.

Con ello el desarrollo no estuvo presente, el crecimiento se dio desarticulado en ramas y actividades claves de producción de bienes intermedios, aún de consumo, con un mercado cautivo de bajos salarios, productividad y competencia, con altos costos que dejarían a las industrias con un grave rezago con respecto al exterior. Esto se reflejaría con un déficit comercial constante desde 1944 y que alcanzaría sumas enormes a finales de 1970 y principios de 1980, en gran medida por importaciones de bienes de capital e intermedios que comenzaron a mermar la industria nacional, importaciones de bienes más o menos suntuarios de crecientes sectores con ingresos altos y medios, y en especial la compra de alimentos al exterior para el abastecimiento de la población.

Si bien es cierto que la Balanza de Pagos reflejó un incremento en el sector de servicios, se debió especialmente a que cada vez más dependía de las remesas dejadas por los braceros en los Estados Unidos, sin que lo anterior se reflejara en la cuenta corriente de la Balanza de Pagos, la cual cada vez tendió a ser más deficitaria. Las políticas de sustitución con todo y el proteccionismo arancelario, no funcionaron y el gobierno comenzó a depender del endeudamiento con el exterior en especial con Estados Unidos.

Políticamente hablando el periodo implicó aumentos del aparato estatal, burocracia, servidores públicos corruptos e ineficiencia a todos los niveles; es la burocracia quien permitió y consintió la concentración de capitales en manos de unos cuantos, favoreciendo la clase industrial la cual era casi imposible distinguir de la política, pues comenzaron a ser la misma cosa; sin mencionar que el proceso que antes señale sobre el Estado de industrias mal equipadas y por lo general rezagadas, así como endeudamiento con el exterior, también le sucedía a los pocos industriales; trabajaban con tecnología atrasada, que incluía deudas por créditos vencidos tanto en México como en los Estados Unidos.

El periodo de 1977 a 1981 son los descubrimientos de yacimientos de Petróleo supuso una reactivación de la economía por concepto de exportaciones de hidrocarburos crudos, y un

nuevo crédito con los Estados Unidos, lo cual sólo condujo a una mayor dependencia que en 1980 explotaría con una brusca baja del precio por barril y otras materias de exportación, así como un aumento desproporcionado de las tasas de interés de la deuda externa, que finalizarían con la firma de diferentes instrumentos para la aseguración del pago de la deuda y donde Miguel de Madrid se comprometía a realizar todos los cambios estructurales, incluyendo preparar el terreno para la apertura.

En este contexto de exigencias externas, los industriales no tardaron en pedir la inversión de capitales externos con el fin de saldar sus propias deudas con el exterior y poder mejorar sus industrias con la inyección de nuevos capitales a fin de poder hacerle frente a la competencia. Además exigían abiertamente la privatización de las industrias en manos del Estado. Es en este contexto que surge la práctica neoliberal en México, junto con las posiciones globalizadoras, un Estado en busca de la competencia y modernizador.

El cambio no ha resultado fácil y especialmente después 1994, los problemas sociales se han incrementado, las devaluaciones junto con la amenaza de desequilibrios en cualquier economía y en especial la de Estados Unidos pone de manifiesto lo mucho que dependemos de nuestros vecinos, el desarrollo de nuevos grupos de poder empresariales unidos fuertemente a capitales externos y transnacionales.

Como señale, con anterioridad las privatizaciones son el reflejo más palpable de la fidelidad a los principios neoliberales, éstas serían vistas como la apertura a campos adicionales de inversión privada, el cual apoyaría el crecimiento económico y este se traduciría en desarrollo; sin embargo, en el caso de México las privatizaciones han consistido por lo general en transferencias, es decir, ventas de empresas y activos públicos existentes y donde la inversión es casi nula, razón por la cual la privatización por sí sola no representa ganancia alguna. El dinero recuperado por la venta se volvía a utilizar para subsanar deudas que las mismas empresas tenían, razón por la cual, no genera ni empleo ni mayor productividad. Las industrias que más interesaban para privatizarse, también son aquellas que más ganancias obtienen debido a que cuentan principalmente con un mercado cautivo, y no son bienes fáciles de importar, con lo que hace suponer que tampoco tiene una competencia fuerte del exterior.

Schumpeter señala que una de las ventajas del capitalismo como sistema consiste precisamente en suponer que entre las industrias existe la destructividad creadora, es decir, dejar que las empresas desarrollen constantemente innovaciones tecnológicas y de gestión con el fin de ser competitivas entre sí, lo que consecuentemente las obligaría a mejorar, cuando esto no sucede y además se da una protección por parte del Estado en beneficio de ciertas industrias, se está creando automáticamente un monopolio de mala calidad que en condiciones normales debería dejarse libre a la competencia o ir a la quiebra. De tal manera que una condición para que las privatizaciones se realicen debe ser en esencia bajo esta idea, dejarla que funcione bajo la destructividad creadora, es decir, que queden sujetas al juego del mercado "ser competitivas o quebrar."

Cuando el gobierno privatiza industrias como en el caso de los bancos, sabe de antemano que no pueden quebrar y por lo mismo el pago que se recibe de su venta, no puede ser utilizada para la inversión, no es capaz de crear desarrollo porque a la larga deberá ser inyectada nuevamente como subsidios y privilegios.

En contraposición a esta postura también es cierto que las industrias en manos del Estado se han caracterizado por ser ineficientes y con altos grados de burocratismo, lo cual, hace suponer de primera instancia que en menos privadas deberán solucionar sus problemas, sin embargo, para que lo anterior sea una realidad, la empresa debe estar dispuesta a invertir y a reinventarse constantemente, y no esperar que por su simple participación se den milagros, el mundo de los negocios es más complicado. En base con lo anterior he llegado a una conclusión respecto a las privatizaciones, en especial gracias al seguimiento que le he dado a Televisión Azteca, de tal manera que existen tres argumentos importantes, el primero se refiere a que hace el Gobierno con lo que recibe de las privatizaciones, por cierto, lo que desde mi punto de vista debería ser primordial, pues estamos hablando de los bienes que salen de nuestros impuestos; el segundo íntimamente relacionado con el primero es la definición de interés público, es decir, que tanto influye o afecta la industria en cuestión a la población en manos de particulares y la última que es la más importante pues en ella se centran todos los esfuerzos tanto del gobierno, industriales e investigadores y que se refiere a cómo puede ser mejor la participación de particulares en las industrias que antes estaban en manos del Estado es decir

que ya han sido privatizadas, logrando que cumplan la destructividad creativa, para que sean competitivas y que además tengan menos efectos colaterales centrando su atención en la búsqueda del interés común, este argumento es por cierto, mi primer hipótesis, y el objetivo central de mi trabajo de tesis consiste en demostrar lo que ahora afirmo, así que ahora habré de referirme al caso de la privatización de Imevisión, su recomposición en TV. Azteca y finalmente la influencia, beneficios y cambios que se han adaptado como parte fundamental del Corporativo Elektra.

La historia de la Televisión en México surge en la década de los 50's como una copia del modelo norteamericano de orientación mercantil, es decir que se maneja por medio de concesionarios privados, lo que en nuestro país dio como resultado la creación de un monopolio privado frente a una televisión del Estado. Desde su surgimiento el proyecto fue aprovechado por los gobiernos en turno quienes lo utilizaron como instrumento ideológico de legitimación, para 1972 con la fusión de Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México surge Televisa, y deja de ser exclusivo este medio de comunicación como difusor de la ideología gubernamental y pasa a reforzar su papel de instrumento ideológico del monopolio recién formado.

De esta pugna surge la idea del entonces presidente Luis Echeverría de adquirir de Somex el 100% de las acciones de la Corporación Mexicana de Radio y Televisión concesionaria de Canal 13. La participación directa del Estado se planteo como un proyecto amplio de cobertura nacional, a partir de entonces, la empresa padeció de cambios de dirección, orientación, contenidos, estructura, y luchas internas de grupos de poder así como de sindicatos, que condujeron al fracaso el proyecto, reflejando ineptitud de varios directores 16 en total en un lapso de 20 años.

Como solución en 1983 se creo el Instituto Mexicano de Televisión con la finalidad de operar de forma integrada todas las estaciones, unidades desde producción, repetidoras y redes de Televisión del Estado, ellas incluían a la Corporación Mexicana de Radio y Televisión S.A., Televisión de la República Mexicana, Canal de Monterrey, Productora Nacional de Radio y Televisión, Teleproductora del Distrito Federal, Canal 2 de Chihuahua, y Canal 11 de Ciudad

Juárez, ello dio como resultado el Sistema Estatal de Televisión denominado Imevisión, que se integro por canal 13 y dos nuevos permisos Canal 7 y 22, donde el canal 7 tendría como función diversificar sus fuentes de financiamiento y no recibir únicamente fondos públicos, con ello se esperaba que para 1987, la televisión estatal fuese autosuficiente; sin embargo, para ese plazo la solución no había funcionado y se formo entonces un convenio entre el Instituto Mexicano de Televisión y el gobierno con la finalidad de hacer cambios estructurales y rehabilitaciones financieras, para que en 1989 se logaran las metas antes señaladas, haciendo además adaptaciones en la programación que fuera más atractiva para los anunciantes, pese a ello las cosas tampoco mejoraron.

Administrativamente hablando, la burocracia comenzó a aumentar, volviéndose cada vez más deficiente e inactiva, se llevo a contar con 5000 trabajadores, los cuales no trabajaban siempre, ya que las producciones de Televisión son muy caras, un ejemplo de ello, es el caso del programa Nexos que con subsidio del Estado cuesta entre 12 y 14 millones y es un programa barato, esta razón y reformas someras sobre la programación que no satisfacía a los anunciantes, incluyendo que sólo el canal 7 y el 13 podían comercializar ya que el primero era concesión y el segundo aunque era permiso había sido creado para este efecto, mientras que el canal 11 y el 22 eran permisos. Todo el peso del financiamiento de los 4 canales recaía en dos, además de esquemas de ventas poco competitivos llenos de broker, plan francés, cuatro minutos por uno adquirido y ventas anticipadas entre otras.

En este panorama se platearon tres soluciones: 1) dejarlo todo como estaba; 2) proponer la privatización y 3) rescatar lo que se pudiera. Se tomo la segunda y para ello había que hacer atractiva la oferta pública de tal manera que la oferta consistió en canal 7 y 13, el periódico El Nacional, la Compañía Operadora de Teatros, (Cotsa) y los Estudios América. Dicha oferta fue bien recibida por los grupos empresariales y apoyada incluso por Televisa quien además durante el periodo de Salinas de Gortari apoyó y difundió la posición del Estado.

En 1993, el Gobierno a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció las bases para participar en la privatización del paquete de medios de comunicación, a ella se inscribieron cuatro Grupos: Grupo Medcom (Sada y Serna); Geo Multimedia (Raymundo Gómez

Flores); Cosmovisión (Francisco Aguirre) y Radio Televisora del Centro (Salinas Pliego). Se considero que si bien era un negocio con posibilidades, no podían sacar más de 300 millones de dólares por ella y el ganador debía invertir 70 millones más, de tal manera que el gobierno esperaba recibir de su privatización 500 millones para adecuar el equipo y dejarla funcionando.

El paquete lo gano Radio Televisora del centro con 465 millones, no sin ser acusado por actos de corrupción al ligar a Salinas Pliego con Raúl Salinas de Gortari, acusación que no fue probada, aunque muchos especialistas consideraron que aunque la privatización hubiese sido del todo transparente constituye en si un acto de corrupción pues es la apropiación de un bien público para fines privados, es decir, deja a un grupo en este caso dos, el formado por Televisa y el otro grupo Televisión Azteca, la decisión de que vemos y que no los mexicanos y en especial difunden de alguna manera su ideología particular, sin restricción por parte del Estado. En este sentido yo propongo una nueva legislación en materia de transmisiones que restrinja a las televisoras de producir productos de mala calidad u ofensivos, y presione por programas de calidad humana, sin embargo esa no es la función de este trabajo, razón por la cual continuare con el análisis, con la privatización de TV Azteca concluyó la participación directa del estado en el campo de la televisión, como proyecto de alcance nacional, durante 21 años no fue posible crear un proyecto conciso con características bien definidas y por el contrario desarrollo un estilo de gestión sujeto a los vaivenes sexenales, corrupción, y un apoyo virtual a Televisa como monopolio.

TV Azteca se ha acoplado al funcionamiento del Corporativo Elektra, cuando se señalo que Salinas Pliego ganó la convocatoria, se le señalaba como simple tendero que poco sabía del mundo de los negocios, primer error, la historia de Elektra surge a partir de 1950, año en que se funda como se explica a través de la teoría propuesta por Mintzberg de la Estructura de las Organizaciones, deben mucho de su éxito a las adecuaciones que se van presentando en su historia, la mayoría de las empresas transnacionales del mundo han surgido de su base primera, es decir, de organizaciones sencillas, familiares en la mayoría de los caso que con el tiempo van desarrollando e incrementando su estructura adaptándola a las necesidades del momento, así tenemos por ejemplo que cuando Elektra a decidido estratégicamente expandir su negocio, la estructura bajo la que se desarrolla, en ese momento, suele cambiar, ello no quiere decir que

de un día para otro se tome dicha decisión, ni que la misma implique dejar de funcionar bajo controles que le han resultado eficaces, lo que quiero decir, es que puede ser flexible y adaptarse constantemente a nuevas formas de organización.

La forma en que ejerce el control de las operaciones varía dependiendo del negocio que se trate, aunque siempre ha trabajado con estructuras jerárquicas donde el mando siempre está bien definido, Ricardo Salinas Pliego le ha dado desde 1981 en que ingresa a Elektra pautas claras, con una visión de Harvard Business, innovación y uso intensivo de tecnología lo que le ha permitido incrementar el número de tiendas, que recibió del negocio familiar y que consistía en un principio en 59 cuando asumió la presidencia en 1987, ha más de 1200 con las que cuenta en México y América Latina actualmente, asume la estrategia en busca de alianzas, lo que a su vez le permite no sólo dedicar sus esfuerzos a un negocio, sino que cuenta con 5 Unidades de Negocios diferentes entre sí: 1) Biper (radiolocalizadores); 2) The One (ropa y accesorios); 3) TV Azteca; 4) Unefon (telefonía local) y 5) Elektra (electrodomésticos).

La forma en que organiza y estructura el funcionamiento de las Unidades de Negocio corresponde a la estructura denominada forma divisional, según Mintzberg, la cual de hecho es la más utilizada entre las grandes corporaciones Norteamericanas, ya que es una estructura compuesta, en la cual podemos encontrar formas ya sea de comunicación o de control de las otras estructuras, por ejemplo privilegia la participación de los expertos la cual normalmente la encontramos en las burocracias profesionales, permitiéndoles un control estricto y personal de sus actividades a la vez de estimular la cooperación y coordinación de actividades con sus colegas, de tal manera, que si bien es cierto que cada tienda tiene su propio gerente, este no trabaja sólo y se basa en las experiencias de los demás de su rango, y aporta conocimiento a sus compañeros.

La forma divisional de igual manera supone un conocimiento real del mercado base, al cual se quiere llegar, con ello requiere del conocimiento de Staff de apoyo amplio que asesore a todas las divisiones en cuanto a estrategias a tomar, por ejemplo en el caso de Elektra el Mercado al cual le interesa llegar lo constituyen las clases medias y bajas, para ello el Staff va a coordinar las campañas de marketing, no sólo con las tiendas, sino que requiere que la



publicidad por medio de TV Azteca se sujete a las exigencias del Corporativo, con relación a lo anterior, TV Azteca no sólo constituye un Negocio para el Corporativo, sino que es uno de sus pilares estratégicos, por medio del cual, promociona e introduce nuevos productos.

La intención de contar con la forma divisional como estructura, responde a la necesidad de aumentar la capacidad de competencia frente a otras empresas, tanto en el ámbito interno como en el internacional, de tal manera que como en el caso de Elektra, los negocios que aglutina son diferentes entre sí, y pueden trabajar de forma independiente, pero todas ellas comparten la misma estrategia y por esa razón los objetivos son los mismos. Para que esté coordinación y visión común funciones, requiere que la estructura tenga un ápice estratégico amplio, ello implica que poder de la organización no se centre de forma exclusiva en una sólo persona, se requiere de una estructura controlada desde el Director general que le informe de cada división, por ello el ápice se transforma en una estructura por si mismo, que se denomina Sede Central. Esto permite que cada división desarrolle su propia administración, y permitiendo que la Sede enfoque sus esfuerzos en estudiar que probabilidades de inversión son más seguras, la asignación de recursos donde más se requieran, mejorar el pensamiento estratégico en el ámbito de las Unidades de Negocio e incrementar y ampliar el conocimiento de la gerencia en su conjunto.

Una característica importante de las estructuras divisionales y de la cual depende su éxito es contar con una línea media que estimule el trabajo y capacite a los gerentes o directores divisionales, de tal manera que su trabajo siempre corresponda a las necesidades de la sede central y no a estrategias individuales. En el caso de la televisora no es fácil suponer que se va a organizar de la misma forma en que se hace con un negocio controlable como sería las tiendas donde existe un control de las actividades a realizar, una jerarquía de funciones y un estimado de los resultados, entre otros. La televisora requiere de una estructura que sea flexible para la producción de programas, de tal manera, que va a funcionar bajo grupos de trabajo, es decir la estructura adhocrática, que es la más avanzada entre las cinco estructuras en materia de organización, permite que los grupos de trabajo realicen su labor o proyectos, sin prácticamente participación de ápice estratégico en el proceso, lo cual no quiere decir que no se requiera de su aprobación, sin embargo el trabajo que supone es demasiado especializado

como para que la Sede Central les diga como realiza sus operaciones, al permitir está libertad supone una lucha entre los diferentes proyectos que se realizan, esto cumple la función de obligar a sus participantes a hacer su mejor esfuerzo en aras del proyecto en cuestión, razón por la cual el control resulta innecesario, sin embargo cuando existen presiones externas y exigencias en estos casos, difícilmente los proyectos se realizan bien.

El éxito de la participación de Salinas Pliego en cuanto a la televisora puede encontrarse en este último planteamiento, ha dejado que cada proyecto funcione bajo sus propias directrices, y a limitado su participación a observar los outputs, es decir, mantiene un programa al aire, si este produce ganancias o bien tiene un limite aceptable de rating, no participa directamente en la decisión de que se va a transmitir no como se va realizar, lo cual conduciría a suponer que tiene favoritismos por grupos de trabajo en especial, lo cual fue una de las razones de mayor peso que condujeron al fracaso de los proyectos del Estado, otra de las razones de su éxito es que no juzga las producciones bajo su ética personal, sino que permite la transmisión de producciones que venden, es decir, que son atractivos tanto para los anunciantes como para los televidentes, esto último jamás lo realizó la televisión del Estado, pese a que en un principio y como se señalo anteriormente el canal 7 fue creado con la intención de ser autosuficiente por medio de las ventas de tiempo aire a los anunciantes. Razón número tres no permite que las producciones tengan gente ociosa, es decir, no tiene una planta de personal tipo free lancers, sino que cada proyecto estipula por anticipado todo el equipo humano y materia que va requerir, no hacen adaptaciones de último momento que a la larga les reportaría en perdidas, esto último llevo a TV Azteca a recibir la certificación ISO 9002, en el año 99 por un excelente control de operaciones en materia de televisión, la cual no habría sido posible, sin el adecuado adoctrinamiento que recibe su personal.

El adoctrinamiento es posible que sea el factor más novedoso producto del desarrollo de conocimiento administrativo, este permite una identificación real de individuo con la empresa, permite que se ponga la camiseta como comúnmente se dice, al estar conciente, de que forma parte de la organización y que en medida que su trabajo sea bien realizado, está funciona correctamente y a cambio recibe mayores beneficios, que no siempre están relacionados con el salario, sino que son estímulos emotivos "inteligencia emocional" que valoran

realmente la actividad que realiza, y su persona individual, permite a la organización ganar más que exigiendo o con controles estrictos que terminan por agotar las posibilidades del trabajador, haciendo sentir que su trabajo jamás es correcto, o que no es lo que esperan de él.

En este sentido y como se trató en el capítulo cuarto, la globalización ha creado nuevas formas de organización del trabajo, en especial gracias al uso de tecnologías, de tal manera que el adoctrinamiento y el conocimiento de la cultura serán bases sin las cuales no se podrá hacer negocios en un futuro. Estas conclusiones son el resultado de la discusión que ha provocado el inicio de la investigación sobre calidad y organización en un caso específico, como lo representa el Grupo Corporativo Elektra de México, sus necesidades corresponden a otros valores y dan como resultado diferentes formas de interrelación. En la tesis nos preguntábamos sobre la importancia de entender la cultura y el impacto que ésta tiene en las organizaciones, su estructura, funcionamiento, jerarquización, capacidad para cambiar, etc. y se aseguró que la cultura era importante e impactaba a las organizaciones, es más, se aseguró que todos los programas de calidad, para que funcionen en nuestro país era necesario mexicanizarlos, hacerlos adecuados a nuestros valores.

No he cambiado, por el momento, mi punto de vista, más sí creo, que la afirmación fue hecha con mucha ligereza y poca rigurosidad teórica; así que en las conclusiones se intenta dejar ver como debe entenderse por cultura, cultura mexicana y cultura organizacional mexicana; aquí no he abordado la problemática de los programas de calidad, sólo el inicio de la discusión sobre la cultura.

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día; es más, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de ésta (como en un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable. En segundo lugar, debo afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural (Schultz). Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no

por otros. Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella, piden permiso y purifican el lugar.

También las instituciones creadas por los pueblos y todas las transformaciones que surgen de éstas a lo largo de la historia, están atravesadas por la dimensión cultural. La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Organizaciones deben tomar en cuenta por los menos dos aspectos culturales en el caso de México dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino (quizá este es un elemento muy importante para comprender la paz social, en medio de los cataclismos económicos y sociales, que ha vivido nuestro país a lo largo de su historia), es además una base social que da cohesión al grupo y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza. (símbolos y signos)

Ambos, familia y religión (y muchos más valores que por el momento no se abordan) provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad. Las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro cosas: 1) la persona vs. la tarea; 2) la sensibilidad emocional; 3) la etiqueta; 4) el ambiente laboral.

re el primer punto, o sea, la persona vs. la tarea, afirma que en los países altamente industrializados de le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

La etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad. En ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo. El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar. Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre

todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo, no moderno. Esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización.

Por último, en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.

No cabe duda que el reconocimiento de todos estos valores en la cultura mexicana nos ayudará a entender mejor la posibilidad de éxito que tienen los programas de calidad en nuestro país. Para el pueblo mexicano esta dimensión cultural es particularmente difícil, pues es un pueblo mestizo, una parte de su herencia es indígena y otra es hispana. Así que los valores se confunden, se desdibujan, se diluyen confundiendo la lealtad y creando un grupo humano particular. Se asimila lo hispano, sin olvidar lo indígena, lo mestizo es una ligazón, vínculo indisoluble de uno y otro pueblo. Sólo así se comprenden los valores del México moderno; valores donde debemos resaltar a la familia y la religión, sin estos componentes, y otros más que no se analizaron aquí, no comprenderíamos el actuar del trabajador mexicano. Así pues, antes de proponer cualquier cambio en la organización del trabajo en México, uno tiene que analizar con mucha seriedad los valores que dan cohesión a este grupo humano y permiten su reproducción como ente social, olvidarlos nos llevaría a un fracaso en los nuevos programas de organización del trabajo, en el mejor de los casos, y en el peor a iniciar un proceso de desarticulación de la sociedad en su conjunto.

Al principio de la tesis se planteo como una hipótesis, que el Corporativo debido a la estructura de tipo divisional, en conjunto de crear un conjunto de símbolos y signos, que consecuentemente desarrollan una cultura al interior del grupo, como identificación y

diferenciación de otras organizaciones de su misma rama, había enfrentado el reto de la internacionalización a ello me voy a avocar en este momento con la finalidad de entender cuales son los motivos que me llevaron a plantear que podemos denominarla primero como una forma tipo holding que se explico en el capitulo 5, dentro de las sociedades de tipo monopolistas y que ello así como su participación en varios mercados de la región, podemos decir que se constituye como una transnacional con matices diferentes a las tradicionales provenientes de países del primer mundo.

De tal manera, si bien es cierto no es nuevo que las organizaciones busquen la internacionalización, los matices y las reglas del juego por competir en mercado si lo han hecho, no basta con asegurar el mercado con prácticas monopólicas como las utilizadas en antaño, aunque si es de considerar que el tamaño y la magnitud de las operaciones que realizan en el exterior les conceden el grado de transnacionales, de tal manera que una transnacional debe contar con las siguientes características: es toda aquella empresa, que gestiona y controla actividades tales como la producción, comercialización, distribución o financiamiento en más de un país, donde establecen Sedes, Oficinas, Filiales, entre otras, que dependen directamente del control de una Sede Central, que no se encuentra en el mismo país. Así podemos decir que el Corporativo Elektra tiene su sede central en México el cual regula y controla las filiales y sucursales en casi toda América Latina, en especial en los países del Mercado Común Centroamericano donde su penetración es más evidente.

En cuanto al caso de las transnacionales, es indudable que se pernean bajo diversos conceptos de cultura, incluso creando sus propios conceptos, y matices al interior de sus empresas, en caso del Corporativo Elektra la cultura comienza apenas con la formación de símbolos y signos como se observo en el capitulo cuarto, de igual manera comienza el reto de adaptar ventajas competitivas que en su mayoría son el producto del uso de tecnologías de punto en telecomunicaciones, adaptando la cultura de la empresa y su organización a trabajos más libres o a distancia, donde deberá por su puesto tomar en cuenta a la cultura en un primer nivel como la verdadera posibilidad de diferenciación y ante la competencia.

Se ha postulado como una nueva transnacional en el sentido de que logra una penetración exitosa en economías latinoamericanas, en especial en aquellas pertenecientes a los países de la Comunidad Centro Americana, la razón está ligada con lo siguiente:

Fue posible gracias a un ambiente favorable para la penetración del capital extranjero y una vez que se hubo eliminado la escasa resistencia de sectores minoritarios nacionales, respecto a la nueva estrategia del proceso de integración y la conducción del mismo por parte de las empresas transnacionales. En Centroamérica nunca a existido una burguesía nacional o de una clase empresarial sólida o con raíces nacionales, lo cual permitió y facilitó la tarea de penetración, a diferencia de otros países Latinoamericanos: sin embargo, el capital extranjero necesita, como en todos los casos, de grupos locales que hicieran más expedita y menos costosa la implantación foránea. En Centroamérica, el capital norteamericano especialmente, siempre tuvo condiciones óptimas de penetración. Tanto desde el punto de vista económico como el político, la región se ha caracterizado por ser una área de influencia de los Estados Unidos; a esto se le une que los grupos locales comenzaron a recurrir a mecanismos que les permitieran lograr la modernización y, en consecuencia a todo tipo de política que tendiera a introducir reformas económicas y sociales, sobre todo en la agricultura, como forma de ampliar los estrechos límites del mercado interno en cada uno de los países. Sin embargo, la misma dinámica de internacionalización del capital y de diversificación productiva, indujo a las empresas extranjeras establecidas en la región a impulsar el proceso de integración mediante todas las políticas que estuviesen dirigidas a crear mejores condiciones de explotación de la fuerza de trabajo y de los recursos existentes y potenciales del área.

El capital extranjero fue bienvenido en Centroamérica desde el primer momento y no se le sometió a presiones de ningún tipo como en otros países, los aparatos estatales consistió en generar las condiciones óptimas para las empresas transnacionales y preparar el terreno para su penetración en todos los planos. En casi todos los países se destaca como la receptora principal de la inversión extranjera, una nueva clase empresarial, cuyo origen parece ser la descendencia de la antigua oligarquía agrícola, los descendientes comerciantes extranjeros radicados en la región y un flujo continuo de nuevos empresarios, cuyo origen, como clase media alta, proviene de la burocracia y tecnocracia estatal, así como de los militares de alta



graduación. Estos últimos con excepción de Costa Rica, componen un grupo económico en ascenso dentro del mapa Centroamericano. Otra de las clases receptoras a la penetración de las empresas transnacionales sido la de los comerciantes; un elemento que se repite en todos los países es la alianza que se produce entre la inversión extranjera y los inmigrantes judíos, árabes, polacos y otras minorías de residentes europeos, que han controlado tradicionalmente a las actividades comerciales más importantes. Esto es comprensible si tomamos en cuenta que dichos sectores al llegar a Centroamérica, eran portadores de un avanzado desarrollo capitalista y, en consecuencia, el capital extranjero se vinculó con esas formas de capital ya existente y no con otras formas precapitalistas.

El Mercado Común Centroamericano está integrado por las economías de Guatemala, El Salvador; Honduras, Nicaragua y Costa Rica; la importancia de estos países radica principalmente en la riqueza de sus recursos naturales, que sin embargo no han podido ser lo suficientemente explotados, por las industrias nacionales a fin de lograr el crecimiento propicio que logre dejar el subdesarrollo en el que se encuentran sometidos.

A estos planteamientos cabe resaltar que la presencia del capital extranjero en los procesos de integración, especialmente de los países subdesarrollados, han ayudado y condicionado el patrón de desarrollo de los mismos; y por otra parte no toman realmente en cuenta la importancia de las empresas transnacionales en la dinámica mundial, las cuales a parte de controlar las industrias más dinámicas e intensivas, conjuntan el capital extranjero monopólico de los mercados domésticos de cada país, también han controlado directa o indirectamente el mercado interregional, como lo demuestra el aumento de las inversiones al interior de los mercados centroamericanos. Las empresas transnacionales están avanzando en el dominio de nuevas áreas y sectores de estas economías y principalmente en el que se refiere a la producción de alimentos y su exportación a los países más desarrollados donde las firmas controlan la distribución y comercialización.

Cuando comencé el trabajo de tesis, me interesaba saber porqué TV Azteca había hecho modificar la percepción de la televisión en México, por una visión de competencia frente a Televisa, en un periodo tan corto de sólo 4 años, cuando comencé a buscar información, eso

me llevo a investigar quien era Salinas Pliego, a conocer la historia de Elektra y de todas las Unidades de Negocio, y comencé a observar que no era un hombre de negocios improvisado, sino una persona que mucha experiencia en el mundo de los Negocios, también, debo señalar que tenía muchas dudas respecto a mi posición respecto a la privatización, en primer lugar, porque es difícil ser objetivo en un medio que nos envuelve día con día, y por otra parte debo decir, que tenía muchas contradicciones por que no dejo de ser un ciudadano y de considerar que las privatizaciones no resultan provechosas para la población, sin embargo debo decir que me parece que la razón de porque en este caso la privatización ha sido provechosa la he encontrado a recientes fechas, y esto obedece a que en manos privadas ha logrado recuperar credibilidad, audiencia, y el personal que anteriormente no tenia un trabajo bien definido, pues ahora se ha recuperado, aumentando su personal; se que además quien trabaja en la empresa se siente bien con lo que hace, que se sienten valorados, y que eso los ayuda a ser mejores en lo que hacen, esto último ha reflejado, lo que yo esperaba, la internacionalización, primero hacia América Latina por parte del Corporativo en General y hacia Estados Unidos con la alianza con Pappas productions, de TV Azteca la cual también a resultado un éxito, porque saben como llegar a su publico y a su mercado, hacen un gran trabajo de marketing, planeación, entre otros.

Creo que he abierto más posibles líneas de investigación, de las que en un principio tenía planteadas, sin embargo a nivel personal estoy satisfecha pues las hipótesis que tenía han resultado ciertas, y puedo decir ahora con seguridad, que sólo se logra crecer de un negocio familiar con decisión, trabajo y empeño, que las estructuras deben ser flexibles de cambiar y adaptarse a diferentes circunstancias, eso las mantiene actuales y capaces de enfrentar la destructividad creativa, jugar con la competencia, siendo mejor cada día, la privatización por sí misma no asegura el éxito si no se está dispuesto a realizar cambios a todos los niveles y de creer en un proyecto conciso, se deben realizar reformas que creen conciencia e identificación a lo largo de toda la organización esta se logra a través del desarrollo de cultura, en este caso de cultura empresarial, el reto no tiene limites, sólo oportunidades, la internacionalización consiste en estar en el lugar adecuado y poner en práctica la experiencia adquirida a lo largo de los años.

Bibliografía y  
Hemerografía

## BIBLIOGRAFÍA.

- ABDEL-MALEK, Anouar. Sociología del Imperialismo. UNAM, México, 1977.
- ACKOFF, Rusell. Un concepto de planeación de empresas. Limusa, México, 1994.
- AGOSÍ, Manuel. Las experiencias de liberalización comercial en América Latina: lecciones y perspectivas. Pensamiento Iberoamericano, n. 21, Madrid, España, 1992.
- ALBERS, Henry. Principios de organización y Dirección. Alfaomega, México, 1991.
- ASPE, Pedro. El camino mexicano de la transformación económica. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- BOCCARA, Paul. Capital Monopolista de Estado. Editorial Grijalbo, México, 1970.
- BROOKE, Michael. La estrategia de la Empresa Multinacional. " Organización y Finanzas". Londres, 1970.
- CARMONA, Fernando. Una Alternativa al Neoliberalismo. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1995.
- CASTILLO, Rivas Donald. Acumulación de Capital y Empresas Transnacionales en Centroamérica. Siglo XXI, México, 1980.
- CHÁVEZ, Norberto. La imagen corporativa. "Teoría y metodología de la identificación institucional" Ediciones G Gili, S.A, México, 1996.
- C.K. OGDEN; I.A. Richards. El Significado del Significado. Paidos studio básica, Barcelona España, 1994
- CRANELL, F. Las empresas multinacionales y el desarrollo. Barcelona, España, 1974.
- DALFT, Richard. Organizaciones, en el comportamiento del Individuo y de los grupos humanos. Limusa, México, 1992.
- DEROSI, Flavia. El Empresario Mexicano. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 1977.
- DE SOUZA, Herbert, Marcos Arruda. Las empresas transnacionales y el Brasil. FCPyS, México, 1978.
- DONAHUE, John. La decisión de privatizar fines público medios privados. Editorial Paidos, México, 1991.
- DRUCKER, Peter. La Gerencia. "Tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires, 1990.

- FLORESCANO Enrique. Historia General de México. "La época de las reformas Borbónicas y el crecimiento económico". El Colegio de México, tomo 1, México, 1981.
- GARET, Morgan. Imágenes de la Organización. Alfaomega, México, 1991.
- GOODMAN, Louis. Naciones Pequeñas, empresas gigantes. Grupo Editorial Noriega, México, México, 1992.
- HEMERMESH, Richard Planeación Estratégica. Limusa, México, 1994.
- HILFERDING; Rudolf. El capital Financiero. Ed. El Caballito, México, 1973.
- LENIN, V.I. El Imperialismo fase superior del Capitalismo. Editorial Progreso, Moscú, 1966.
- LITTERMA, Joseph. Análisis de las organizaciones. México, Limusa, 1991.
- LOZANO, Lucrecia. Globalización y regionalización en la Economía Internacional. Revista de Relaciones Internacionales, No. 59, UNAM, México.
- MELLO, Faria. Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Limusa, 1994.
- MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. OIT, CONOCER, Montevideo, 1996.
- MINTZBERG, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel Economía, Barcelona España, 1991.
- MINTZBERG, Henry. El Poder de las Organizaciones. Editorial Ariel Economía, España, 1991.
- MOCTEZUMA, Barragán Pablo. México, dependencia y autoritarismo. MS Editores, México, 1994.
- NEVIS, Allan. Breve Historia de los Estados Unidos. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- PALOMARES, Laura. Los financieros de la minería y la siderurgia en México : La continuidad de una clase. México : UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Centro de Estudios "Lázaro Cárdenas", 1983.
- PALOMARES, Laura. Empresas Transnacionales, Sector Turístico: Nikko Hotels International. Facultad de Ciencias Políticas, Material Didáctico, 1998.
- PALOMARES, Mertens. Cambios en la Gestión y actitud empresarial en América Latina. Un marco de Análisis. Economía y Trabajo, año 1, no. 2. Santiago de Chile, 1996.
- PERROW, Análisis de la Organización. "Aspecto sociológico", C.E.C.S.A., México, 1972.
- PETRAS, James. Globalización. Ajoblanco, España, 1996.

- QUINN, James. El proceso estratégico. "Estrategias para el cambio: Incrementalismo Lógico". México, De. Prentice Hall, 2ª ed. 1992.
- RAYMOND, Alan. Administración en la tercera ola "Los contornos competitivos", Editorial Continental S.A, México, 1988.
- RIVERA, Miguel Ángel. Empresas Mexicanas ante la Globalización. "La Globalización y Regionalización del Capitalismo. Implicaciones para México". México, UNAM. 2000.
- ROJAS Soriano, Raúl. Métodos para la investigación Social. Ediciones Folios, México, 1984.
- RUEDA, Cadena Idalia. El Grupo Monterrey, un grupo de oligarquía financiera. UNAM, México, FCPyS, 1978.
- SCANLAN, Burt. Principios de dirección y conducta organizacional. México, Limusa, 1984.
- SCHUTZ, Fenomenología del Mundo Social. Paidós, Buenos Aires, 1972.
- SHUTZ. El problema de la Realidad Social. Amorrortu editores, Argentina, 1995.
- SEGAL, M. Organization and environment: a typology of adaptability and structure. Public administration review, 1974.
- VAN DE VEN, A framework for Organizational Assessment, Academy of Management Review, 1976.
- VERNON. Raymond. El crecimiento Multinacional de las Empresas de los Estados Unidos. Nueva York, 1971.
- VILAS, Carlos. Seis Ideas Falsas sobre la Globalización. Argumentos desde América Latina para la refutación ideológica, CEIICH- UNAM, México, 1996.
- ZORRILLA, Arena Santiago, Diccionario de economía. Limusa, México, 1994.

#### HEMEROGRAFIA.

- "Estudios económicos de la OCDE 1996-1997 : México". Paris : Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 1997.
- Globalization of Industry, Overview and Sector Reports, OCDE, Paris, 1996.
- International Direct Investment Statistics Yearbook, OCDE, Paris, 1996.
- Comisión Económica para Europa: analytical Report on Industrial Cooperation among ECE countries, (E/ECE/844), 14 de Marzo de 1980.

"Honor A quien Honor merece". Revista Interna del Corporativo Elektra, México, Dirección General de Recursos Humanos, año 1998.

La Jornada, 3 de mayo de 1985.

Uno más Uno, 13 de junio de 1983.

Época, 6 de abril de 1992.

Excélsior, 29 de julio de 1993.

El Financiero, 15 de mayo de 1993.

El Financiero, 17 de noviembre de 1993.

La Jornada, 1 de diciembre de 1994.

Proceso, 4 de julio de 1994.

La Jornada, 23 de enero de 1998.

El Financiero, 28 de febrero de 1998.

El Universal, 22 de octubre de 1998.

El Universal, 7 de noviembre de 1998.

Americas Review 1995.

Europa World Year Book 1995.

Statesman's Year-Book 1995-96.

International Financial Statistics.

Britannica 1995.

Europa World Year Book 1995.

# Apéndice.

Entrevista a Ricardo Salinas Pliego.

Ahora quisiera hablar de Elektra y de su relación con el resto de las empresas del grupo.

Mi papel como Presidente del Consejo es establecer la estrategia general y la estructura para que ésta pueda llevarse a cabo, administrar el sistema de compensación, y manejar las relaciones entre Elektra y las otras empresas del grupo—un tema al que regresaré en unos minutos.

Pedro Padilla, Director General de Elektra, les hablará acerca de las estrategias específicas, de las oportunidades, y de los retos que enfrenta Elektra.

Yo quisiera decirles que estoy muy contento de lo que hasta la fecha hemos logrado—Elektra es hoy la tienda especializada de autoservicio más grande de México, con ventas mayores al billón de dólares. Y creo que lo mejor aún está por venir. Elektra es un negocio en crecimiento, con una estrategia clara de crecimiento, y con gente apropiada para asegurar que ésta estrategia funcione.

El éxito de Elektra—al igual que el de TV Azteca, Biper, y Unefon—está basado en un gran conocimiento y compromiso con nuestro mercado principal, la clase media mexicana. Nuestro conocimiento de éste mercado es superior al de cualquiera de nuestros competidores. Sabemos que y cómo venderles. Sabemos como diseñar y brindarles productos y servicios que los satisfagan. Y, sabemos como ayudarles a administrar sus finanzas para que puedan comprar aquellos productos que los ayudarán a mejorar su calidad de vida.

Esta estrategia de negocios hace sentido por dos razones. Primero, porque cada vez hay más y más Mexicanos que pasan a formar parte de la clase media, y nosotros creceremos junto con ellos. Segundo, porque podremos aplicar éste modelo en otros países de Latino América, y Elektra podrá así también crecer hacia afuera de México.

De hecho, creo que el gran reto de Elektra es tener oportunidades de crecimiento de más y no de menos.

Una parte integral de mi filosofía de negocios—al igual que una parte de nuestro éxito—es el siempre haber buscado y desarrollado sinergias entre las distintas empresas del grupo, al igual que haber buscado alianzas estratégicas con otras empresas. Un perfecto ejemplo es el negocio de Dinero en Minutos, creado en 1993 a través de una alianza con Western Union. Gracias a la publicidad que le dimos en TV Azteca, Dinero en Minutos pudo posicionarse dentro de su mercado objetivo como la empresa más eficiente para realizar transferencias de dinero entre México y Estados Unidos.

Hoy, éste negocio cuenta con una posición de liderazgo, y representa el 17% de los flujos de efectivo de Elektra



Creo que cada una de nuestras empresas es más fuerte y crea mayor valor para sus accionistas debido a su relación con el resto de las empresas del grupo. Mi equipo de administración y yo seguiremos buscando este tipo de sinergias y de alianzas.

Al mismo tiempo, comprendo que los accionistas de cada una de estas empresas quieren tener la seguridad de que su empresa está siendo beneficiada por cada una de estas transacciones. Como ya mencioné anteriormente, nuestras empresas siempre se han manejado de esta manera, aunque debo de reconocer que no siempre hemos sido exitosos en convencer al mercado de que éstas transacciones se llevan a cabo única y exclusivamente si todas las empresas involucradas se ven beneficiadas. Es por eso que considero tan importantes nuestras iniciativas de mejorar nuestras prácticas corporativas (*corporate governance*).

Nuestra habilidad para desarrollar sinergias como las que se presentan en el negocio de Diner en Minutos, y nuestra habilidad para desarrollar nuevas alianzas estratégicas, será la clave para poder posicionar a Elektra, y a las otras empresas del grupo, hacia el mundo del Internet y hacia el comercio electrónico.

Una última palabra. Como muchos otros hombres de negocios en México, estoy optimista acerca de nuestro futuro. Creo que México está entrando al siglo XXI en una condición mucho mejor de la que se esperaba en 1994 y 1995.

México es un país que ha demostrado su habilidad para enfrentar y superar crisis. También es un país que ha demostrado su deseo de tener un régimen democrático, y un país que ha demostrado que tiene la capacidad para crearse nuevas realidades.

#### **¿Por qué se interesa usted en las mejores prácticas corporativas?**

Mi obligación como Presidente del Consejo de Administración de tres empresas públicas es maximizar la riqueza de los accionistas. Tomo esta obligación muy en serio y reconozco que es necesario seguir reglas aceptadas internacionalmente para mantener un acceso continuo a los mercados internacionales de capital. Ello implica transparencia, responsabilidad, buena comunicación, y prácticas corporativas efectivas.

#### **¿Significa esto que adoptará procedimientos y una estructura corporativa de acuerdo con prácticas de Estados Unidos o Europa?**

Sí y no. Hay mucho que aprender de las grandes empresas de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, existen importantes diferencias entre empresas como Telmex, Cemex, o Elektra, por una parte, y General Electric o ABB por la otra. La mayoría de las empresas mexicanas tienen accionistas mayoritarios, por lo general familiares, que han vendido una pequeña parte de sus acciones al público. En este contexto, las prácticas corporativas estadounidenses no funcionarán. Una acción, un voto no brinda mucho alivio al accionista, como tampoco la representación proporcional en el Consejo de Administración. Necesitamos desarrollar nuevos modelos de prácticas corporativas que se ajusten a la realidad.

**¿Por qué razón los inversionistas adquieren acciones de empresas como las que usted encabeza?**

Personas e instituciones invierten en nuestras empresas, y en otras empresas como las nuestras con accionistas mayoritarios que son tanto inversionistas como directivos, porque creen que obtendrán buenos rendimientos. Les gusta nuestro negocio, nuestra forma de administrar y nuestras decisiones de inversión. No desean ser protegidos de los accionistas mayoritarios. Quieren participar del éxito que esperan de la familia o grupo de control, en condiciones de igualdad.

**¿Qué implicación tiene la forma como se organiza el Consejo de Administración de sus empresas?**

El propósito de las prácticas corporativas no es proteger a los accionistas minoritarios de los mayoritarios, o paralizar la administración de la empresa. Por el contrario, las mejores prácticas corporativas en empresas como Elektra y TV Azteca, deben ser diseñadas para asegurar, en los hechos y en la percepción, que los intereses de los accionistas minoritarios y mayoritarios están alineados. Las mejores prácticas corporativas crearán valor para los accionistas.

**¿Qué cambios está adoptando en la forma como son representados los accionistas en Elektra y TV Azteca?**

Las prácticas corporativas tienen dos dimensiones, el proceso y las personas, y estamos trabajando en ambas. Con respecto al proceso, estamos reduciendo el tamaño del consejo; estamos incrementando el número de consejeros externos; estamos involucrando a estos consejeros en el manejo de las áreas más sensibles de nuestro negocio, a través de varios comités de consejo; pedimos que los consejeros independientes informen con regularidad, de manera directa a nuestros accionistas. Con respecto a las personas, estamos obteniendo nuevos consejeros, que darán energía a los consejos de administración de nuestras empresas, y que nos enriquecerán con mejores prácticas corporativas y de muchas otras maneras.

**Parece ser que está enfatizando en los comités del consejo de administración.**

Estamos organizando cuatro comités principales en cada consejo de administración, a través de los cuales se hará una gran parte del trabajo de mayor importancia de nuestros consejeros. Los comités son, auditoría, compensación, transacciones con partes relacionadas e inversiones. Cada comité será compuesto en su mayoría por consejeros externos y reportará al Consejo de Administración.

**¿Por qué necesita un comité de transacciones con partes relacionadas?**

Una parte muy importante del éxito de nuestras empresas se deriva de la sinergia que hay entre ellas. Creo que cada empresa es más sólida y crea mayor valor para sus accionistas a través de su relación con las otras empresas del Grupo Salinas. Naturalmente, los accionistas de cada empresa desean tener la seguridad de que su empresa se está beneficiando de estas

transacciones. Siempre hemos administrado a nuestras empresas de esta manera, sin embargo no siempre hemos convencido al mercado de ello.

Los comités de transacciones con partes relacionadas tendrán la obligación de revisar todo tipo de transacción con partes relacionadas y la facultad de aprobarlas o rechazarlas. Creo que esto dará seguridad a nuestros inversionistas de que todas las transacciones entre las empresas del Grupo Salinas son adecuadas para los accionistas de cada una de las empresas.

#### **¿Que puede decir de la comunicación con inversionistas?**

Uno de los valores más importantes del Grupo Salinas es la comunicación. Creo que no es solamente nuestra obligación hacia el mercado, sino que la comunicación efectiva crea valor para nuestros inversionistas. Con esto en mente, les pediré a nuestros consejeros independientes que informen sobre sus actividades a nuestros inversionistas al menos una vez al año, y con mayor frecuencia, en el caso de que existan desacuerdos serios hacia propuestas de la dirección de la empresa, particularmente en las áreas de transacciones con partes relacionadas e inversiones.

#### **¿Cómo afectarán estos cambios a Elektra y TV Azteca?**

Ambas compañías se beneficiarán del talento y la experiencia de una amplia gama de consejeros externos, que están más involucrados en los asuntos de sus empresas que lo que comúnmente vemos en México. Además, estoy convencido de que la credibilidad de ambas empresas en los mercados de capitales mejorará. Creo que todas las acciones corporativas que hemos tomado en el pasado han considerado los intereses de nuestros accionistas, por lo que no creo que cambie mucho nuestra manera de actuar respecto a como actuamos ahora. No creo llevarme una sorpresa en este sentido.

#### **¿Cree que otras empresas mexicanas harán cambios similares?**

Sí. Creo que somos líderes de una revolución de organización empresarial y de la forma como las empresas trabajan con sus consejos de administración. Muchas empresas mexicanas perciben a sus consejos de administración como pasivos en lugar de verlos como activos. De la misma forma en que las reglas de nuestra democracia están cambiando, así deberán modificarse las prácticas corporativas en México. Nuestra intención es ser punta de lanza de estos cambios.

# Anexo I

## CUADRO 1

Instituto Mexicano de Televisión

Estado de Posición Financiera al 21 de diciembre de 1985

(Miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
<i>Circulante:</i>		<i>Circulante:</i>	
Efectivo	\$ 1'318,896	Proveedores	\$ 1'651,024
Clientes	3'160,646	Otras cuentas por pagar	890,847
Deudores Diversos	2'881,503	Impuestos y derechos	970,926
Anticipo a proveedores	104,681	Compensación de adeudos	(278,481)
Filiales	7'098,920	Anticipo de clientes	3'389,871
Almacenes	7'098,920	Anticipos para el mundial	1'208,880
Derechos de intercambio	139,026	Filiales	1'524,180
<b>Suma el activo circulante</b>	<b>\$ 16'437,129</b>	Obligaciones por intercambio	3,809
<i>Fijo:</i>		<b>Suma el pasivo circulante</b> \$ 9'361,056	
Propiedades, Planta y Equipo menos Dep. Acum. (3'161)	\$ 85,383		
Equipo en tránsito	1'579,970	<i>Patrimonio:</i>	
<b>Suma el activo fijo</b>	<b>1'665,353</b>	Resultado de ejercicios Anteriores	\$ 1'246,278
<i>Diferido:</i>		Resultado del ejercicio	3'649,819
Gastos anticipados	\$ 97,962	Aportaciones del Gob. Federal	4'954,283
Derechos de exhibición y transmisión	993,804	<b>Suma el patrimonio</b>	<b>\$ 9'850,380</b>

Adquisición de Mat. Filmico	77,188		
Suma el activo diferido	\$ 1'108,954		
Suma el activo	\$ 19'211,43336	Suma el pasivo y capital	\$ 19'211,436
<b>Fuente:</b> Imevisión, 1986.			

**CUADRO 2**

**Ingresos de Imevisión**

(Millones de pesos)

<b>Antecedentes</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>
Comercialización	5,726.67	6,756.5	6,967.6
Recursos Fiscales	8,580.0	6,951.0	4,020.0
Servicios al Gobierno	-	-	-
Etiquetados	892.6	1,333.4	2,256.8
Déficit Presupuestal	-	1,572.1	21,021.6
Financiamiento	-	-	-
<b>Total</b>	<b>15,235.27</b>	<b>17,100.0</b>	<b>21,021.6</b>

<b>Compromiso</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>
Comercialización	25,123.0	69,460.0	148,759.0
Recursos Fiscales	13,498.0	-	-
Servicios al Gobierno	8,979.0	12,734.0	26,741.0
Etiquetados	4,500.0	10,507.4	22,581.3
Déficit Presupuestal	4,533.0	-	-
Financiamiento	6,000.0	9,500.0	12,000.0
Meta Adicional de Ingresos por Ventas	4,533.0	-	-

Total	162,633.0	102,201.9	210,081.0
<b>Fuente:</b> Convenio para el cambio estructural y la rehabilitación financiera de Imevisión, 1987.			

**Artículo 28 Constitucional:** En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tengan por objeto el alza de precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre concurrencia o la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

## Anexo II

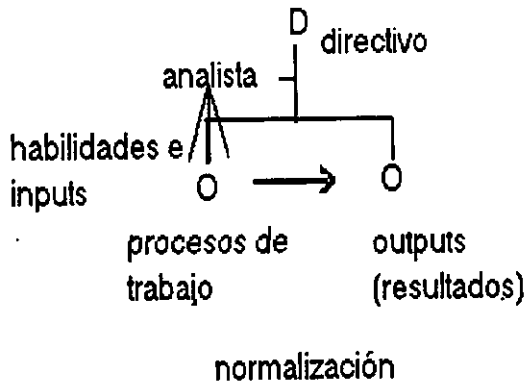
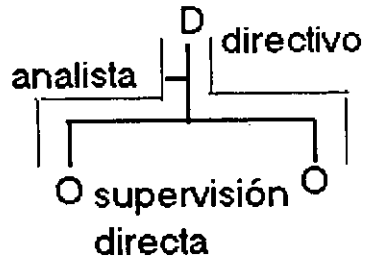
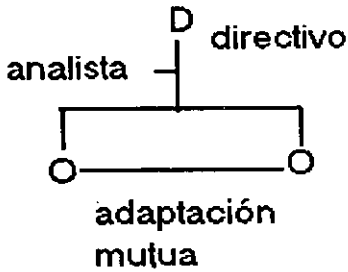
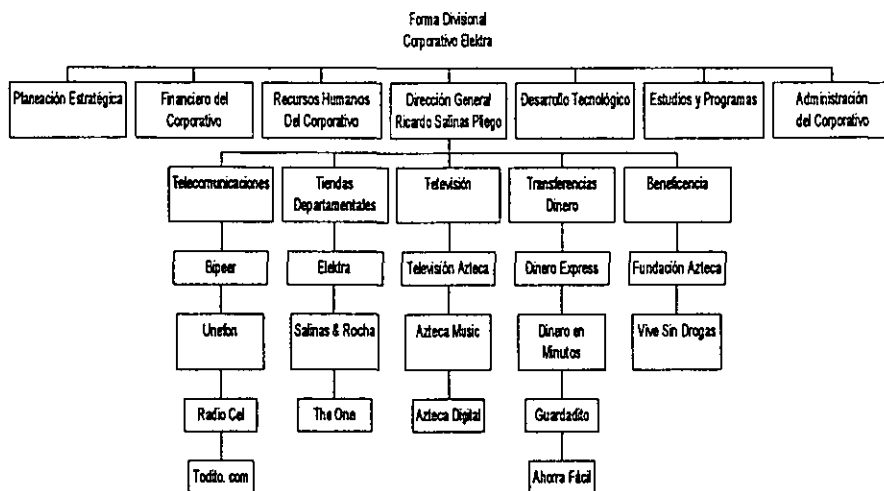


Figura 1-2. Componentes del Corporativo Elektra.



**Filiberto Jiménez**

Director General  
Salinas y Rocha

**Manuel González**

Director General  
Recursos Humanos

**Gustavo Vega**

Vicepresidente de  
Servicios Corporativos

**Javier Sarro**

Vicepresidente  
de Servicios  
Financieros

**Cesar Nieves**

Director de  
Comercio  
Electrónico

**Álvaro Rodríguez**  
Vicepresidente de  
Finanzas y  
Administración

**Arturo Ramos**  
Vicepresidente de  
Comercialización

**Mario González**  
Vicepresidente de  
Mercadotecnia

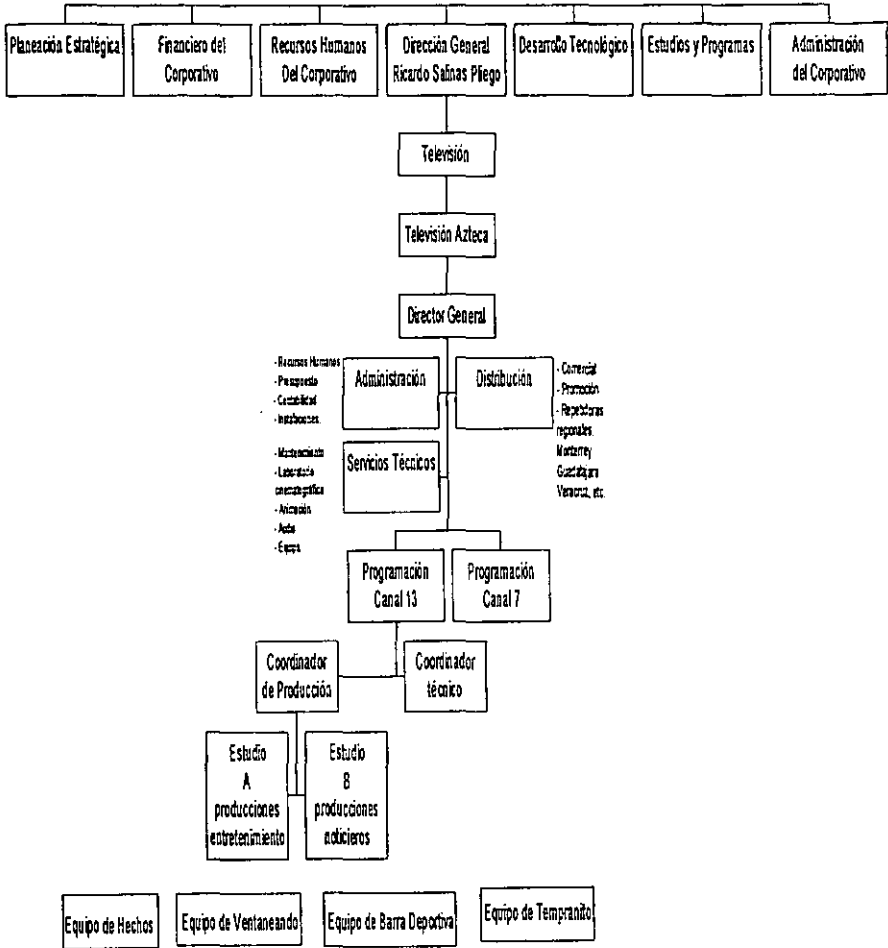
**Mario Gordillo**  
Director General  
THE ONE

**Pedro Padilla**

Presidente Ejecutivo Biper, Elektra



Figura 1-2 Organigrama TV Azteca.



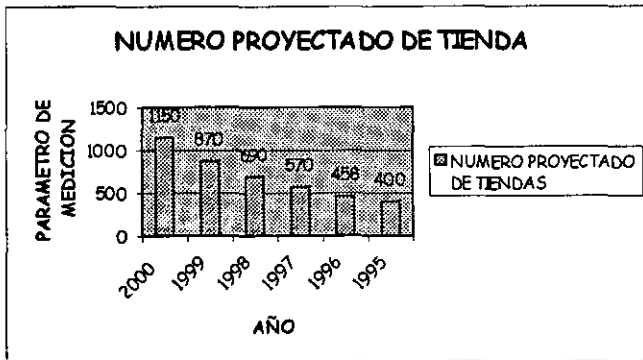
# Aprueba Elektra Nuevo Consejo de Administración

En un comunicado la empresa indicó que esta confirmación se suscita después de la asamblea de accionistas realizada el 26 de enero quedando de la siguiente forma el nuevo Consejo de Administración:

David Williams, Presidente de Alliance Capital Management Corporation; Carlos Fernández González, Vicepresidente y Director Ejecutivo de Grupo Modelo S.A; Roberto Servitje Achutegui, Vicepresidente Ejecutivo de Grupo Bimbo S.A. y Robert A. Bowman, Presidente de Outpost.com.

Los representantes de los accionistas mayoritarios serán: Ricardo B. Salinas, Presidente de Elektra; Pedro Padilla, Presidente Ejecutivo de Elektra; Hugo Salinas Price, Presidente Honorario de Elektra; Guillermo Salinas, Presidente de Dataflux y Elisa Salinas, Directora de Producción de Azteca Digital.

(México D. F, Septiembre 21 (FINSAT))

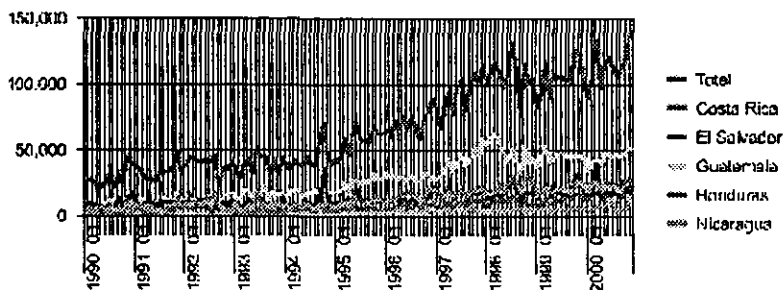


Honor A quien Honor merece". Revista Interna del Corporativo Elektra, México, Dirección General de Recursos Humanos, año 1998. 1-1.

## Anexo III

### Expansión del Grupo Elektra en la región de América Latina y el caribe: Nuevos Mercados.

SECTOR EXTERNO: Balanza Comercial por Zonas Geoeconómicas y Principales Países:  
Exportación FOB: Mercado Común Centroamericano (Mecomj)



Datos Hasta 2000/11 - Millón de Dólares

#### PERÚ

##### Población

24.087.372 hab

(según estimaciones para 1995)

##### Densidad de población

19 hab/km<sup>2</sup>

(según estimaciones para 1995)

##### Distribución de la población

71,8% Urbana

28,2% Rural

##### Principales ciudades

Lima 6.483.900 hab

El Callao 637.800 hab

Trujillo	508.700 hab
Cuzco	257.800 hab
(1993)	

#### Principales áreas metropolitanas

Lima-El Callao	más de 7.000.000 hab
(1993)	

#### Lenguas

##### *Idiomas oficiales*

Español y quechua

##### *Otras lenguas*

Aymara (en el Altiplano) y lenguas amazónicas (en La Selva)

#### Religiones

92,4% Católicos

7,6% Otros

*(incluidos protestantes, musulmanes, judíos y otros)*

## ECONOMÍA

#### Producto Interior Bruto

27.700.000.000 de dólares estadounidenses

(1994)

#### Principales productos económicos

##### *Agricultura y ganadería*

Café, algodón, caña de azúcar, arroz, trigo, papa, maíz, plátano, coca, aves de corral, carnes rojas, productos lácteos, lana

##### *Minería*

Petróleo, gas natural, plata, oro, plomo, zinc, cobre, hierro, molibdeno, tungsteno

##### *Industria*

Textiles, alimentos, harina de pescado, refinado de petróleo, ensamblaje de automóviles, productos químicos, acero y artesanías

### **Población ocupada (por sectores)**

44% Sector terciario (Comercio, finanzas y administración)

37% Sector primario (Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca)

7% Sector secundario (Industria, construcción y minería)

### **Principales exportaciones**

Productos minerales (especialmente petróleo crudo y derivados, cobre, plata refinada, zinc, plomo), harina de pescado, café, azúcar

### **Principales importaciones**

Productos alimenticios, químicos y farmacéuticos, vehículos de transporte y artículos eléctricos y electrónicos

### **Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Japón, Argentina, Alemania, Colombia y Brasil

### **Moneda**

Nuevo sol

## **GUATEMALA.**

### **POBLACIÓN**

#### **Población**

10.322.000 hab

(1994)

#### **Densidad de población**

94 hab/km<sup>2</sup>

(1994)

#### **Distribución de la población**

36% Urbana

64% Rural

### **Principales ciudades**

Guatemala 1.167.495 hab

(área metropolitana)

Quetzaltenango 103.631 hab

(según estimaciones para 1995)

Puerto Barrios 47.782 hab

(1981)

### **Lenguas**

*Lengua oficial*

Español

*Otras*

Quiché, cakchiquel y mam, principalmente

### **Religiones**

75% Católicos

25% Otros

*(principalmente protestantes)*

## **ECONOMÍA**

### **Producto Nacional Bruto**

11.123.000.000 de dólares estadounidenses

(1993)

### **Principales productos económicos**

*Agricultura*

Caña de azúcar, maíz, banano, café, tomate, frijol, sorgo, algodón, arroz, trigo y papa

*Minería*

Petróleo, níquel, yeso, hierro, antimonio, plomo, zinc, plata y oro

*Industria*

Productos alimenticios y bebidas, azúcar, chicle, confección y textiles, cemento, muebles de madera, tabaco, productos químicos y farmacéuticos, petróleo refinado, metales y papel

**Población ocupada (por sectores)**

26% Comercio y servicios

17% Industria

57% Agricultura, silvicultura y pesca

**Principales exportaciones**

Café, azúcar, banano, camarón, cardamomo, frutas, verduras, carne, textiles, pescado y langosta

**Principales importaciones**

Equipos de transporte, maquinaria, metales y manufacturas, herramientas y materiales para construcción, petróleo, minerales, papel y celulosa

**Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Japón, Alemania, México, Venezuela y los demás miembros del Mercado Común Centroamericano

**Moneda**

Quetzal

**REPÚBLICA DOMINICANA.**

**POBLACIÓN**

**Población**

7.803.000 hab

(1994)

**Densidad de población**

161 hab/km<sup>2</sup>

(1994)

### **Distribución de la población**

61% Urbana

39% Rural

### **Principales ciudades**

Santo Domingo 1.533.176 hab

Santiago de los Caballeros 232.155 hab

San Francisco de Macorís 202.855 hab

San Pedro de Macorís 202.855 hab

Barahona 202.855 hab

(según estimaciones para 1991)

### **Lenguas**

*Lengua oficial*

Español

### **Religiones**

95% Católicos

4% Protestantes y judíos

17% Otros

## **ECONOMÍA**

### **Producto Nacional Bruto**

8.043.000.000 dólares estadounidenses

(1993)

### **Principales productos económicos**

*Agricultura*

Caña de azúcar, plátano, arroz, banana, mango, mandioca, tomate, cacao, café, batata, frijol, maíz y tabaco

*Minería*

Ferroníquel, oro y plata

*Industria*



Refinado de azúcar, cemento, cerveza, cigarros puros y cigarrillos, harina de trigo y derivados, calzado, textiles y confección, ron, melaza, muebles, materiales de construcción, fertilizantes y petróleo refinado

**Población ocupada (por sectores)**

39% Comercio y servicios

15% Industria

46% Agricultura, silvicultura y pesca

**Principales exportaciones**

Ferroníquel, azúcar, cacao, melaza, café, oro y tabaco

**Principales importaciones**

Maquinaria y repuestos, hierro y acero, petróleo y derivados, productos químicos y farmacéuticos, productos alimenticios, automóviles, algodón y sus manufacturas

**Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Venezuela, México, Japón, Puerto Rico y Países Bajos

**Moneda**

Peso dominicano

**EL SALVADOR.**

**POBLACIÓN**

**Población**

5.642.000 hab

(1994)

**Densidad de población**

268 hab/km<sup>2</sup>

(1994)

**Distribución de la población**

43% Urbana

57% Rural

#### **Principales ciudades**

San Salvador 1.522.126 hab

(área metropolitana)

Santa Ana 202.337 hab

San Miguel 182.817 hab

(1992)

#### **Lenguas**

*Idioma oficial*

Español

*Otras*

Náhuatl-pipil

#### **Religiones**

75% Católicos

25% Otros

*(principalmente protestantes)*

### **ECONOMÍA**

#### **Producto Interior Bruto**

7.230.000.000 dólares estadounidenses

(1993)

#### **Principales productos económicos**

*Agricultura*

Café, caña de azúcar, algodón, maíz, frijol, arroz, frutas tropicales

*Minería*

Oro, plata, carbón, cobre y plomo (en pequeñas cantidades)

*Industria*

Productos alimenticios y bebidas, confección y textiles, cemento, derivados del petróleo, calzado, cigarrillos, químicos y abonos

**Población ocupada (por sectores)**

38% Comercio y servicios

19% Industria

43% Agricultura, silvicultura y pesca

**Principales exportaciones**

Café, azúcar, camarón, algodón, productos químicos, hilados y tejidos

**Principales importaciones**

Petróleo crudo, bienes de capital, bienes de consumo, maquinaria y productos de hierro y acero

**Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Alemania, Guatemala

**Moneda**

Colón salvadoreño

**HONDURAS.**

**POBLACIÓN**

**Población**

5.302.000 hab

(1994)

**Densidad de población**

47 hab/km<sup>2</sup>

(1994)

**Distribución de la población**

42% Urbana

58% Rural

### **Principales ciudades**

Tegucigalpa 813.900 hab

San Pedro Sula 383.900 hab

La Ceiba 89.200 hab

Puerto Cortés 33.900 hab

(según estimaciones para 1995)

### **Lenguas**

*Idioma oficial*

Español

*Otras*

Lenguas indígenas

### **Religiones**

85% Católicos

10% Protestantes

5% Otros

## **ECONOMÍA**

### **Producto Interior Bruto**

3.142.000.000 dólares estadounidenses

(1992)

### **Principales productos económicos**

*Agricultura*

Caña de azúcar, maíz, banano, café, frijol, sorgo, arroz, aceite de palma, cítricos y piña

*Minería*

Concentrado de zinc, plomo, plata, hierro, carbón, cobre, antimonio y oro

*Industria*

Productos de madera, cemento, azúcar, cigarrillos, bebidas, textiles, detergentes y productos químicos, metales ligeros y productos alimenticios

**Población ocupada (por sectores)**

24% Comercio y servicios

16% Industria

60% Agricultura, silvicultura y pesca

**Principales exportaciones**

Café, banano, carne congelada, madera y leña, marisco, plata, plomo y zinc

**Principales importaciones**

Materias primas, bienes de capital, combustible, productos químicos y metales

**Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Alemania, México, Reino Unido, Japón, Bélgica, Italia, El Salvador y Guatemala

**Moneda**

Lempira

**COSTA RICA.****POBLACIÓN****Población**

3.308.000 hab

(1994)

**Densidad de población**

64 hab/km<sup>2</sup>

(1994)

**Distribución de la población**

44% Urbana

56% Rural

### **Principales ciudades**

San José 302.574 hab  
Catago 108.958 hab  
Puntarenas 92.360 hab  
Limón 67.784 hab  
(1992)

### **Lenguas**

*Lengua oficial*

Español

*Otras lenguas*

Inglés

### **Religiones**

82% Católicos

18% Otros

*(protestantes y no creyentes)*

## **ECONOMÍA**

### **Producto Interior Bruto**

6.261.000.000 de dólares estadounidenses  
(1992)

### **Principales productos económicos**

*Agricultura*

Caña de azúcar, banano, arroz, café, frutas tropicales, maíz, frijol seco, tabaco y algodón

*Minería*

Bauxita, oro, caliza

*Industria*

Derivados del petróleo, cemento, muebles, pinturas, papel, textiles, productos alimenticios, químicos y farmacéuticos, plásticos, cigarrillos y puros

**Población ocupada (por sectores)**

46% Comercio y servicios

23% Industria

31% Agricultura, silvicultura y pesca

**Principales exportaciones**

Banano, café, azúcar, textiles, frutas tropicales y cacao

**Principales importaciones**

Bienes manufacturados y de consumo, equipos de transporte, maquinaria y petróleo crudo

**Principales socios comerciales**

Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, Guatemala, El Salvador, México y Venezuela

**Moneda**

Colón

**Fuentes:**

*Americas Review 1995*

*Europa World Year Book 1995*

*Statesman's Year-Book 1995-96*

***International Financial Statistics***

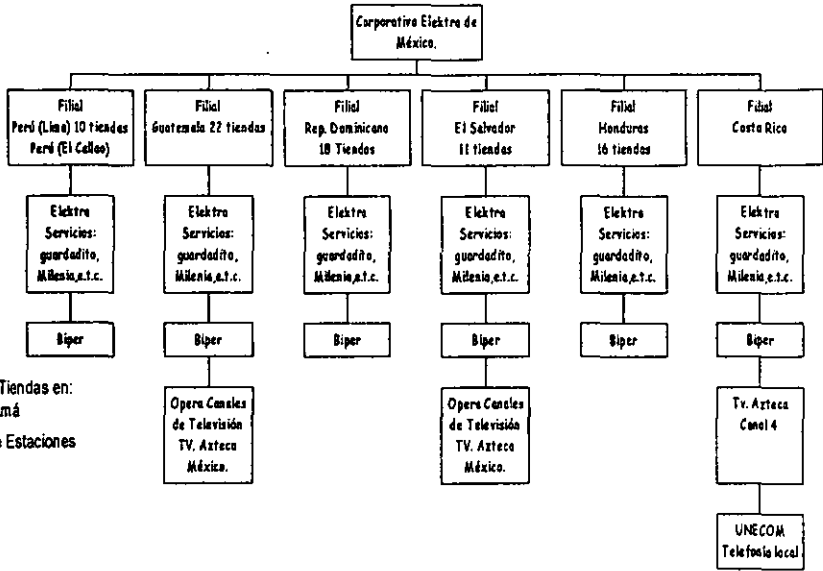
*Britannica 1995*

*Europa World Year Book 1995*

*Statesman's Year-Book 1995-96*

*World Almanac and Book of Facts 1996*

Organigrama Internacional del Corporativo Elektra.



En 1999 inaugura Tiendas en:  
Nicaragua y Panamá  
Espera compra de Estaciones  
de Televisión en:  
Colombia  
Chile  
Ecuador  
Venezuela.