

**ESTRUCTURA Y DINÁMICA  
DE LA GRAN EMPRESA EN MÉXICO:  
CINCO ESTUDIOS SOBRE SU REALIDAD RECIENTE**

**MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS  
COORDINADORA**

338.6440972  
E824

EL COLEGIO DE MÉXICO

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LA GRAN EMPRESA EN MÉXICO:  
CINCO ESTUDIOS SOBRE SU REALIDAD RECIENTE

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLOGICOS



ESTRUCTURA Y DINÁMICA  
DE LA GRAN EMPRESA EN MÉXICO:  
CINCO ESTUDIOS SOBRE  
SU REALIDAD RECIENTE

*María de los Ángeles Pozas*  
(Coordinadora)

 EL COLEGIO  
DE MÉXICO

338.6440972

E824

**Estructura y dinámica de la gran empresa en México : cinco estudios sobre su realidad reciente / María de los Ángeles Pozas, coordinadora. -- 1a ed. -- México, D.F. : El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2006. 214 p. : cuadros, gráf., mapas ; 21 cm.**

Incluye referencias bibliográficas  
ISBN 968-12-1206-1

1. Grandes empresas -- México -- Finanzas. 2. Innovaciones técnicas -- México. 3. Empresas exportadoras -- México. 4. Empresas familiares -- México. 5. Corporaciones - - México -- Monterrey. I. Pozas, María de los Ángeles, coord.

Portada de Irma Eugenia Alva Valencia

Primera edición, 2006

D.R. © El Colegio de México, A. C.  
Camino al Ajusco 20  
Pedregal de Santa Teresa  
10740 México, D. F.  
[www.colmex.mx](http://www.colmex.mx)

ISBN 968-12-1206-1

Impreso en México

*Con amor para  
Rafael y Jerónimo  
Noviembre de 2004*

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



## ÍNDICE

Introducción	11
Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos. <i>Celso Garrido</i>	17
Tecnología y desarrollo en las cadenas productivas de las grandes empresas en México. <i>María de los Ángeles Pozas</i>	71
Desempeño exportador empresarial e impacto económico. <i>Jorge Basave Kunhardt</i>	111
Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México. <i>Taeko Hoshino</i>	147
Cemex, IMSA, FEMSA: apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002). <i>Mario Cerutti, Isabel Ortega y Lylia Palacios</i>	177
Apéndice: siglas y abreviaturas	213



## INTRODUCCIÓN

Este libro reúne los trabajos de investigación presentados por un grupo de investigadores en el seminario desarrollado en El Colegio de México a fines de 2003 sobre el desempeño de las grandes empresas manufactureras en el país.\* Su mayor virtud es que los autores provienen de varias instituciones y de diversas disciplinas, dando lugar al análisis bajo distintos enfoques de problemáticas relacionadas. Las diferencias en las metodologías y en la forma de interpretar la realidad de economistas, sociólogos e historiadores se vuelven evidentes en cada artículo, pero sólo para enriquecer el panorama sobre la estructura y la dinámica de las grandes empresas en el país, que emerge al final como un todo coherente.

Los artículos de los dos economistas que integran el grupo —Celso Garrido y Jorge Basave— aportan el análisis estructural basado en información agregada. Su trabajo cuestiona la viabilidad del modelo de modernización conservadora y el desempeño de las grandes empresas nacionales, cuya capacidad de expansión en el exterior parece haber llegado a un límite al tiempo que enfrentan una creciente competencia en el mercado interno. La aproximación de las dos sociólogas —Taeko Hoshino y María de los Ángeles Pozas— complementan el análisis agregado de los economistas al explorar lo que ocurre al interior de las empresas, desde la estructura de la propiedad y los mecanismos de control hasta sus relaciones en las cadenas productivas y su capacidad innovadora. Y, finalmente, el trabajo realizado en el último artículo por Mario Cerutti, Isabel Ortega y Lylia Palacios desde la historia económica y empresarial, introduce otro enfoque al poner en perspectiva las crisis coyunturales, revelar su recurrencia histórica y mostrar la capacidad de las

\* El seminario fue realizado en el marco de la celebración de los 30 años del Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México.

grandes empresas y los empresarios nacionales para responder y adaptarse a estas crisis.

En este sentido, el artículo de Celso Garrido, “Empresas, economía nacional y sistema financiero en México: evolución desde 1995, tendencias y desafíos”, nos presenta el devenir de la economía nacional a partir de la mayor crisis económica en la historia reciente del país y la primera gran crisis de la economía global. El autor enfoca su atención en los efectos que tiene esta crisis sobre las instituciones financieras en México, que prácticamente hacen desaparecer el financiamiento bancario para el sector productivo ya que, de acuerdo con el autor, la “extranjerización de los bancos no generó una nueva dinámica y las empresas debieron desarrollar opciones alternativas de financiamiento en el país o acudir a fuentes internacionales”.

El artículo analiza el panorama que emerge de este contexto, en donde los actores más dinámicos del tejido empresarial —las empresas extranjeras, las maquiladoras y las grandes empresas nacionales— se adaptan a las nuevas condiciones modificando sus formas de inserción tanto en México como en la economía global. Surge así un sistema de empresas cuya interrelación con la evolución de la economía y las fuentes de financiamiento resulta altamente problemática. El artículo pone al descubierto que el núcleo más poderoso de las empresas nacionales recurrió al apalancamiento externo para financiar su expansión dentro y fuera del país, expansión que, de acuerdo con el autor, parece haber llegado a su límite, por lo que el endeudamiento estratégico se ha convertido en una amenaza que vuelve vulnerable a este grupo de empresas. Por el contrario, las transnacionales ubicadas en el país parecen ganar espacios en el territorio nacional tanto a través de la instalación de subsidiarias como de la asociación con las nacionales. El comportamiento de las maquiladoras, por su parte, tiende a ser inestable no sólo como reacción al negativo entorno internacional sino también como resultado del propio Tratado de Libre Comercio de América del Norte, ya que éste, al propiciar la apertura general, reduce las tradicionales ventajas competitivas de este tipo de empresa.

El resultado del análisis es por consiguiente poco alentador, pero el autor propone una serie de acciones en materia de política pública que podrían contrarrestar esta situación, tales como la reforma de las reglas macroeconómicas, que en su forma actual crean barreras para el desarrollo de un empresariado competitivo, y la creación de un sistema de in-

novación progresivo que vuelva endógenas las capacidades competitivas sistémicas y genere un círculo virtuoso de desarrollo económico.

Mi artículo, "Tecnología y desarrollo en las cadenas productivas de las grandes empresas en México", se interesa también por el desempeño de las grandes industrias en el país, pero el diseño de la investigación se dirige a lo que ocurre en el proceso de producción a lo largo de las cadenas productivas. Se parte de la premisa de que para entender la dinámica del desarrollo es necesario comprender la forma en que el país es transformado por los flujos de capital que llegan como inversión extranjera directa, lo que se puede hacer analizando los distintos tipos de inserción de las subsidiarias de las corporaciones transnacionales y cómo se relacionan con las empresas locales. Por consiguiente, este artículo aborda la contribución al desarrollo de las grandes empresas nacionales y extranjeras a partir de un esquema de análisis que considera que la capacidad de los países para capturar el valor generado a lo largo de las cadenas de producción es un fundamento esencial del desarrollo. Así, bajo el argumento ampliamente aceptado de la vinculación entre innovación tecnológica y desarrollo, se explora la capacidad innovadora de las grandes empresas manufactureras, tanto a nivel tecnológico como organizacional, sobre todo en la línea de producción, y evalúa la importancia de la transferencia tecnológica y del *know how* entre el sector de las empresas nacionales y las transnacionales ubicadas en el país.

Entre sus hallazgos se encuentra que, antes que cerrarse la brecha entre empresas nacionales y extranjeras, en los últimos años ésta se viene ahondando y ha dado lugar a una estructura dual de la industria manufacturera, en donde las transnacionales ocupan los nichos de mayor valor agregado, dirigen su producción esencialmente hacia el mercado externo y prácticamente mantienen el monopolio de las innovaciones del sector productivo, en tanto que las nacionales (salvo algunas excepciones) hacen lo contrario al ocupar nichos de bajo valor agregado, producir esencialmente para el mercado interno y participar apenas en el proceso de desarrollo tecnológico. Las alianzas entre capital nacional y extranjero que florecieron durante los primeros años de la década de los noventa tienden a disolverse como resultado de un cambio de estrategia de las transnacionales, por lo que la transferencia tecnológica en las cadenas productivas no se concreta con la fluidez esperada. Por consiguiente, este artículo corrobora los resultados de la investigación desarrollada por Celso Garrido y concuerda con su planteamiento sobre la necesidad

de crear un sistema de innovación endógeno si se espera compensar el rezago tecnológico, lo que resulta esencial para el desarrollo del país.

El artículo de Jorge Basave, “Desempeño empresarial exportador e impacto económico”, reconoce que las grandes industrias manufactureras que estudia tuvieron éxito en su proceso de modernización y de inserción en la nueva economía global en los noventa, pero se pregunta sobre su capacidad para *arrastrar* a la modernidad al conjunto de la industria nacional como estaba previsto por el modelo de desarrollo implementado por el gobierno mexicano en los ochenta. De acuerdo con el autor, las expectativas de arrastre se fundamentaron por un lado en la posibilidad de que su expansión internacional generara un efecto de demanda agregada considerable y, por el otro, en que se convertirían, junto con la inversión extranjera directa, en transmisores de nuevos procesos tecnológicos y organizativos hacia la planta productiva nacional. Al reconocer que este proceso no ha tenido los resultados esperados para la economía mexicana, el autor revisa el desempeño exportador de las empresas y el lugar que ocupan en las cadenas productivas para explicar por qué no se cumplieron dichas expectativas. El análisis revela que las propias características estructurales de las empresas —al ser de carácter oligopólico y dirigidas a la producción de bienes tradicionales o de bajo valor agregado— encierran una serie de contradicciones, ya que son al mismo tiempo esenciales para penetrar los mercados internacionales y el principal obstáculo para concretar el tan esperado proceso de arrastre en el país. Por otro lado, el autor parece coincidir con Celso Garrido al señalar que las mismas características de las empresas exitosas, propias de un pequeño grupo, cierran el paso a la posibilidad de que nuevas empresas mexicanas, incluso entre las grandes, se unan al sector de las altamente exportadoras.

El artículo de Taeko Hoshino, “Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México”, se inscribe entre los pioneros en analizar las estrategias que permiten a las familias fundadoras mantener el control de sus empresas a través de la emisión de acciones con y sin derecho a voto y de complejos mecanismos de asociación entre accionistas para unificar el voto. La investigación revela un alto grado de concentración de la propiedad, que oscila entre 50 y 80 por ciento en la mitad de las empresas estudiadas y entre 20 y 50 por ciento en las restantes, aunque, como demuestra la autora, no se requiere tener la mayoría de las acciones para controlar las deci-

siones. El análisis revela un aspecto poco conocido de la administración de las empresas que se convierte en valiosa herramienta para los estudiosos de estos temas en México y que contribuye a explicar muchas de las preguntas sugeridas en otros artículos de este libro. La conclusión más interesante es que la autora parece encontrar una relación inversamente proporcional entre la concentración de la propiedad y el tiempo de cotización en la bolsa de valores. Como sabemos, el ingreso de las grandes empresas mexicanas a los mercados bursátiles es reciente; se remonta, para la mayoría, a mediados de los ochenta, por lo que se puede deducir que la estructura de la propiedad y, por consiguiente, el control de las empresas nacionales, se encuentra en un irreversible proceso de cambio.

Finalmente, el artículo de Mario Cerutti, Isabel Ortega y Lylia Palacios, “Cemex, IMSA, FEMSA: apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002)”, revisa el proceso de modernización y los logros de las grandes empresas regiomontanas, líderes en la inserción exitosa en la economía global. Aunque el objetivo de este artículo es analizar el desarrollo reciente de las corporaciones industriales, la explicación de sus relativos éxitos y fracasos se construye recurriendo a la historia de las propias empresas, que tienen más de un siglo de existencia. Las destrezas y habilidades acumuladas en las familias fundadoras a lo largo de tres o cuatro generaciones de empresarios estarían detrás de la capacidad de estos grupos para negociar permanentemente su inserción en los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, como señalamos antes, al poner en perspectiva histórica las distintas estrategias de las empresas y su capacidad para responder a diversas coyunturas económicas y políticas, cuestionan de algún modo las predicciones de otros autores en el texto respecto a que la posibilidad de expansión de los grandes grupos empresariales estaría llegando a un límite. Los autores se preguntan por qué en esta ocasión los empresarios y empresas no habrían de adaptarse, si durante siglo y medio fueron capaces de sortear la guerra de Reforma, el porfiriato, la revolución, la reconstrucción de los años 20, la gran depresión de los 30, el impacto de la Segunda Guerra Mundial, la política de sustitución de importaciones, el cisma de 1982 y la reconversión a la que se alude en todos los trabajos de este libro.

En síntesis, a través de los trabajos presentados se aborda al sector de la gran empresa manufacturera desde muy diversos ángulos y con distintos enfoques, todos los cuales, en opinión de la editora del libro,

aportan elementos para la reflexión sobre la realidad reciente del sector productivo de nuestro país. Como todo buen trabajo de investigación, antes que encontrar respuestas estos artículos plantean preguntas y sugieren líneas para futuras indagaciones.

Para algunos de los autores el balance en el desempeño de las empresas durante las últimas dos décadas es positivo, pero parece estar llegando a un límite. La pregunta es si la aparente declinación es coyuntural o estructural. En realidad, más allá de la capacidad de reconversión de las empresas y de adaptación de los empresarios, es evidente que el sector de la gran industria enfrenta los límites de la forma particular y contradictoria que asumió la inserción del país en la economía internacional bajo un esquema neoliberal atravesado por una serie de contradicciones. Paradójicamente, fue el mantenerse en los giros tradicionales lo que permitió a las empresas introducirse a nivel internacional en los nichos de bajo valor agregado abandonados por las empresas del primer mundo. La pregunta es si esta estrategia continuará siendo viable en un mundo lleno de barreras de entrada y en donde las ventajas comparativas son otras, tales como la propiedad sobre la tecnología, la flexibilidad organizacional, el prestigio de marca y la posición que se ocupa en la cadena productiva. De acuerdo con estos trabajos, las empresas emprendieron efectivamente una modernización y flexibilización organizacional, pero no parecen haber realizado un esfuerzo suficiente para impulsar la innovación tecnológica que les habría permitido transitar hacia giros de mayor valor agregado.

Varios autores se preguntan si esta carencia se relaciona con el modelo económico y el papel del Estado, ya que si bien se puede culpar al proteccionismo de la falta de desarrollo tecnológico, el nuevo modelo no parece romper el círculo antishumpeteriano, tal vez por la carencia de políticas explícitas y porque el mercado actuando libremente parece insuficiente. Unir todos los elementos del rompecabezas que describen y explican la estructura y el desempeño de las grandes empresas nacionales es tarea pendiente, pero los autores esperamos que este libro aporte algunos de estos elementos a fin de perfilar una política de desarrollo industrial y tecnológico que permita posicionar mejor al país en un contexto internacional de creciente incertidumbre.

MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS

# EMPRESAS, ECONOMÍA NACIONAL Y SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO. EVOLUCIÓN DESDE 1995, TENDENCIAS Y DESAFÍOS

CELSO GARRIDO<sup>1</sup>

## *Introducción*<sup>2</sup>

El objetivo central de este trabajo es analizar la situación y perspectivas del sistema de empresas manufactureras desde comienzos de los noventa y, en particular, luego de la crisis de 1995. La perspectiva teórica adoptada es la que considera a los procesos y comportamientos de las empresas como resultado de la interacción entre las acciones llevadas a cabo por ellas y los desarrollos que se producen en los niveles meso y macro económicos (Messner, 1998; Bianchi, 1997; Cimoli, 2000). Por lo tanto, abordamos el estudio del sistema de empresas en el contexto de la evolución y crisis de la economía nacional y del sistema nacional de financiamiento.

Como es sabido, en 1995 estalló la que en su momento se denominó la mayor crisis en la historia económica contemporánea del país y, según la caracterización del FMI, la primera gran crisis de la economía global. Desde entonces la economía mexicana ha evolucionado hasta presentarse como un caso de sólidos “fundamentos”, medidos por el alineamiento de sus precios macroeconómicos. Sin embargo, durante este periodo dicha

<sup>1</sup> Profesor-investigador de la UAM Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Agradezco los trabajos de elaboración estadística para esta presentación realizados por los licenciados Ana María Hernández y Alejandro Apolinar, asistentes del área Empresas, Finanzas e Innovación, así como por Sagrario Garay y Guadalupe Hernández, maestrante y doctorante del programa de posgrado en Economía de la UAM-A. Finalmente agradezco a Manuel Villalobos por el cuidado editorial de este trabajo. Para comentarios y aclaraciones, escribir a [garridocelso@hotmail.com](mailto:garridocelso@hotmail.com) o visitar <http://www.azc.uam.mx/csh/economia/empresas>.

evolución se dio en ciclos muy contrastados, desde la brusca y profunda contracción económica al inicio del periodo hasta la actual tendencia contractiva en la tasa de crecimiento de la manufactura, tendencia iniciada en 1996 y desde comienzos de 2001 convertida en dinámica recesiva. Junto con ello se observa una evolución desfavorable del comercio exterior, la que se traduce en un creciente déficit externo y en un incremento de la pobreza que ya alcanza a más de la mitad de la población.

Lo anterior se acompaña con profundos cambios en las instituciones financieras, tanto en la naturaleza institucional de su propiedad como en las modalidades, condiciones y montos de los flujos de financiamiento para las empresas. Estos cambios han sido consecuencia de la quiebra y extranjerización del sistema bancario y de la nueva deuda pública que esa quiebra generó, lo que comprometió fondos públicos de largo plazo que podrían haberse utilizado para el desarrollo económico. Este hecho se tradujo en que el financiamiento bancario para la mayoría de las empresas prácticamente desapareciera, ya que la extranjerización bancaria no generó una nueva dinámica en este campo, por lo que se desarrolló una tendencia a crear nuevas opciones de financiamiento en el país y a recurrir a las fuentes internacionales de financiamiento por parte de las empresas que estaban en condiciones de acceder a ellas.

Dentro de este gran cuadro económico y financiero nacional, el sistema de empresas tiene una dinámica compleja. En general, lo que se observa es una contracción en las actividades que desarrollan las Pymes (pequeñas y medianas empresas) manufactureras, las que ante la recesión económica tienden a asumir una conducta pro cíclica ya registrada en procesos anteriores. Esto se ve agudizado por los efectos negativos que crea la desaparición de opciones de financiamiento en el sistema institucional para este tipo de empresas.

Entre los actores más dinámicos dentro del tejido empresarial se presentan en primer lugar las empresas extranjeras, cuya presencia tiende a incrementarse de forma acelerada en distintos sectores económicos, particularmente en el manufacturero, como resultado de la combinación de un importante proceso de fusiones y adquisiciones y de la reinversión de utilidades por parte de empresas extranjeras ya radicadas.

Esta situación, junto al limitado alcance de las inversiones *greenfield* y a las características del ordenamiento macroeconómico, que estimula la importación de insumos intermedios, hace que hasta el momento el impacto de la inversión extranjera directa (IED) sobre el sistema nacional

de innovación no sea significativo y que, por el contrario, pueda ser perjudicial en el largo plazo porque desalienta los esfuerzos para hacer endógena la actividad de investigación y desarrollo (I&D).

En segundo lugar, las empresas maquiladoras de exportación también registran una modificación significativa, pero de signo contrario a la de la IED, pues se observa una tendencia a la reducción en el número de dichas empresas que operan en el país. Desde el punto de vista nacional esto parecería responder al aumento del costo en dólares de la mano de obra local, provocado por la sobrevaluación cambiaria, y a los efectos en el cambio de régimen tributario consecuencia del desarrollo del TLCAN. Ello podría modificar el sistema de empresas, así como tener profundos efectos en los equilibrios sociales del país dado el impacto de estas empresas en la dinámica del empleo durante la última década.

Finalmente, el segmento de grandes empresas privadas nacionales mexicanas también registra cambios de carácter complejo y con signos contradictorios. Por un lado, el núcleo más poderoso de este actor empresarial mantuvo su respuesta pro-activa al convertirse en multinacionales regionales de tamaño medio. Junto a esto, las grandes empresas nacionales cambiaron radicalmente sus estructuras corporativas cuando, tras perder el segmento financiero de sus conglomerados durante la crisis bancaria de 1995, modificaron sus condiciones tradicionales de financiamiento. Esto es problemático porque dichas empresas asumieron un fuerte apalancamiento en los mercados externos para financiar su expansión internacional, lo que junto con la crisis financiera interna y el deterioro en los mercados internacionales donde operan les crea una creciente vulnerabilidad financiera. Esos factores, aunados a la presión de las empresas extranjeras por ocupar espacios en el mercado interno, generan desafíos difíciles para las grandes empresas nacionales. La evolución previsible es que con las tensiones provocadas por el apalancamiento y la contracción de los mercados, crezca la tendencia a que estos conglomerados cedan parte del control de la propiedad de sus empresas a entidades extranjeras.

En conjunto, la perspectiva del sistema de empresas en su interrelación con la evolución de la economía y del sistema de financiamiento es altamente problemática, tanto por la configuración de ese sistema como por las condiciones del orden macroeconómico y del sistema financiero.

De acuerdo a la nueva organización económica, establecida a partir de las reformas de los noventa, toda la dinámica productiva del país está basada en empresas privadas que operan a través de la competencia en

los mercados bajo condiciones de economía abierta. Sin embargo, en este nuevo contexto la base nacional de empresas pequeñas y medianas muestra capacidades competitivas muy débiles; el sector de las empresas más dinámicas está crecientemente extranjerizado y con fuerte dependencia de las maquiladoras de exportación, que son actores cuya permanencia depende de las condiciones de la economía global, y las grandes empresas nacionales, aunque han sabido enfrentar con éxito la apertura, parecen haber llegado a su límite como empresas multinacionales y son vulnerables a la amenaza del endeudamiento externo con el que apoyaron su expansión.

Desde el punto de vista nacional, la situación del sistema de empresas requeriría acciones de política pública para desarrollar un tejido productivo local más potente y estable y generar una mejor articulación entre el mercado interno y la economía global. Para que esto fuera posible sería necesario enfrentar transformaciones de diverso orden, empezando por las que corresponden a las reglas macroeconómicas, pues éstas crean barreras para el desarrollo de un empresariado competitivo en el marco de un sistema económico nacional más integrado. Además, hace falta la creación de un sistema de innovación progresivo que haga endógenas las capacidades competitivas sistémicas y genere un círculo "virtuoso" de desarrollo económico. Sin embargo, contrario a estos requerimientos, la visión gubernamental sigue los lineamientos de los organismos internacionales en el sentido de que las reformas han sido adecuadas pero insuficientes, por lo que hay que cumplir la segunda oleada de reformas (aspectos institucionales, derechos de propiedad, sector eléctrico, etcétera).

Por otra parte, ante las condiciones de la economía global y las particulares relaciones de México con Estados Unidos, las opciones de política parecen ser sumamente limitadas. Esto se refuerza con la visión gubernamental de que la estabilidad del orden macroeconómico se vincula a la persistencia de los flujos internacionales de capital, pues de ellos depende que se puedan financiar los desequilibrios en la balanza comercial y postergar una crisis del sector externo. Por su parte, el sistema financiero local está bloqueado por el peso de las deudas que creó la crisis financiera de 1995 y por la debilidad de las élites políticas para generar ofertas coherentes y consensuadas que promuevan nuevos arreglos institucionales para el desarrollo (manejo del Fobaproa, reforma fiscal, etc.). En consecuencia, si no hay nuevos fenómenos políticos que modifiquen la tendencia, lo previsible es que continúe la evolución hacia la

extranjerización de la propiedad de las empresas, el deterioro en la dinámica del mercado interno y el incremento de la pobreza.

En última instancia el problema no es de grado, sino que se trata de encontrar las condiciones, las propuestas y los dirigentes para cambiar el eje del desarrollo nacional, pasando de la perspectiva oficial, centrada en “una segunda oleada de reformas”, hacia la configuración de un modelo de crecimiento económico nacional integrador y competitivo en el marco de la economía global.

Para desarrollar este argumento, primero se presentan algunas evidencias del cuadro económico general, luego se considera la situación del sistema financiero nacional, en tercer lugar se esquematizan algunas políticas públicas relevantes, a continuación se analizan los grandes componentes del sistema de empresas en el país, en un quinto punto se explora la situación y perspectivas de las grandes empresas nacionales y, finalmente, se concluye con algunas reflexiones sobre las posibles opciones de política para encontrar cursos más viables de desarrollo económico para el país.

### EL CUADRO ECONÓMICO NACIONAL

La crisis económica de 1995 marca un punto de inflexión en la breve expansión económica iniciada con las reformas macroeconómicas desarrolladas desde el comienzo de los noventa.<sup>3</sup> Esta crisis resultó ser de extraordinarias proporciones y fue caracterizada como la más grave en la historia económica moderna del país. Sin embargo, luego de los desequilibrios iniciales, rápidamente parecieron recuperarse las condiciones de normalidad en la dinámica de la economía, vista a través del comportamiento de los precios macroeconómicos que se presentan en el cuadro 1.

Como se observa, la inflación baja aceleradamente hasta niveles no conocidos en el país, al tiempo que las tasas de interés descienden marcadamente a niveles extremadamente bajos en términos reales y, finalmente, el tipo de cambio se estabiliza en torno a los 9.50 pesos por dólar con una creciente sobrevaluación en términos reales. Todo esto ha generado la percepción de que la situación de la economía mexicana es satisfactoria y que se ha configurado un entorno favorable para el desa-

<sup>3</sup> Para un análisis del proceso que lleva a dicha crisis puede verse Garrido (1996).

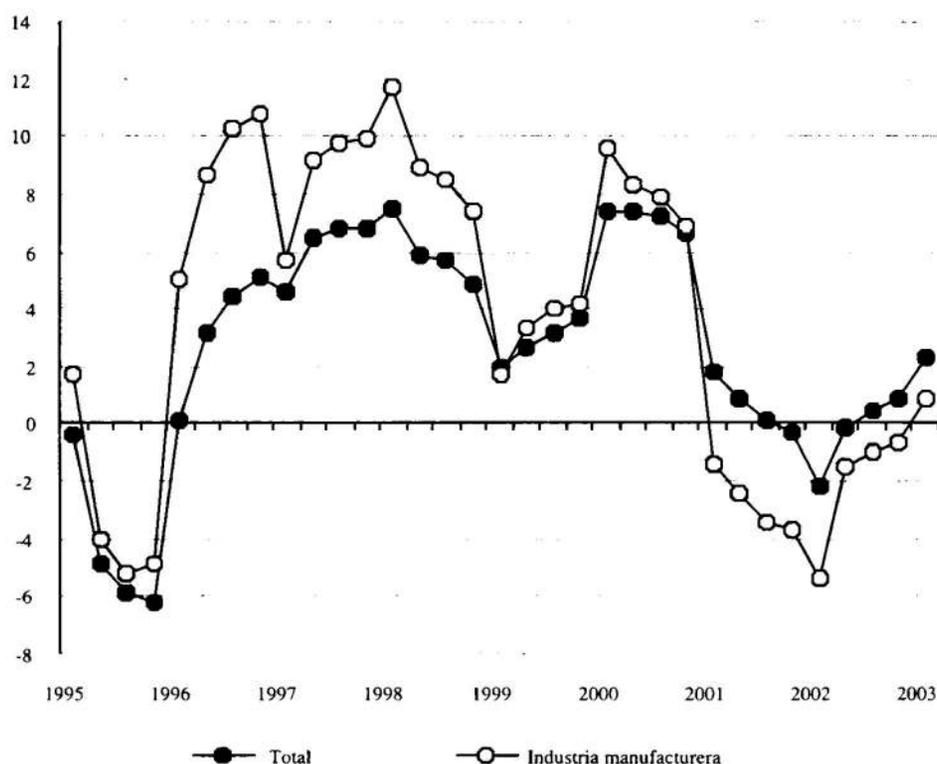
Cuadro 1  
Evolución de precios macroeconómicos 1995-2002

	1995	1995	1995	1996	1996	1996	1997	1997	1997	1998	1998	1998	1999	1999	1999	2000	2000	2000	2001	2001	2001	2002	2002	
	ene.	jun.	dic.	ene.	jun.	dic.	ene.	jun.	dic.	ene.	jun.	dic.	ene.	mayo										
IPC	10.23	24.46	35.00	40.49	34.38	23.32	20.63	20.63	15.21	15.93	18.23	16.59	10.04	9.49	7.16	6.37	4.72							
Dólar <sup>a</sup>	6.20	6.28	7.75	7.60	7.89	7.97	8.15	9.10	9.95	9.55	9.60	9.95	9.80	9.15	9.26	9.79								
Cetes <sup>b</sup>	37.70	47.56	48.65	27.72	27.24	20.11	18.89	19.53	33.53	20.98	16.45	15.57	16.98	9.46	6.29	6.67								

Fuente: elaboración propia con base en BIE-INEGI. <sup>a</sup> Tipo de cambio bancario vendedor. <sup>b</sup> Tasa de Cetes a 28 días.

rollo de los negocios en el país.<sup>4</sup> Sin embargo, un análisis más detallado muestra la existencia de factores problemáticos en la evolución económica del país durante estos años. Por una parte, el conjunto de la economía nacional y la manufactura en particular viven un proceso con fuertes fluctuaciones que desemboca en la actual situación de recesión. En la gráfica 1 puede verse esta evolución a través de las tasas de crecimiento del PIB en su conjunto y del PIB manufacturero.

Gráfica 1  
PIB total y PIB manufacturero 1995-2003  
(tasa trimestral de variación anualizada)



Nota: de 2001 en adelante son tasas preliminares.

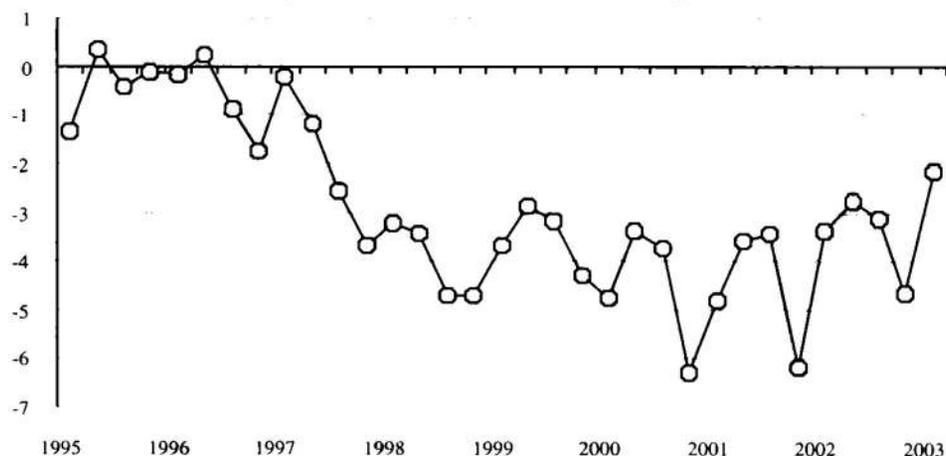
Fuente: BIE-INEGI.

<sup>4</sup> Los defensores de la estrategia de reformas orientadas al mercado reconocen que los alcances logrados con las mismas en México y el resto de América Latina son todavía limitados. Sin embargo, esto lo atribuyen, no a la naturaleza de dichas reformas, sino al hecho de que éstas han sido insuficientes. Propugnan por tanto la necesidad de una "segunda generación" de reformas que complete las tareas pendientes de la "primera generación" desarrollada en los noventa. En términos generales, esta segunda generación de re-

Como se observa, las tasas de variación que registran ambas medidas del PIB sufren una fuerte caída con la crisis de 1995, pero luego se recuperan rápidamente en 1996 a pesar de los signos adversos que ofrecía dicha crisis. Esta trayectoria es más notable en la manufactura que en el total de la economía.

Sin embargo, la recuperación sólo marca un punto de máxima a partir del cual comienza una tendencia decreciente en las tasas de crecimiento; tiene un punto de inflexión en 1998, con la crisis asiática, y luego una importante pero corta recuperación durante el año electoral de 2000. No obstante, en 2001 da paso a una dinámica de signo recesivo en la manufactura, acompañando las tendencias de la economía internacional, en particular la de Estados Unidos, y que se mantiene hasta la actualidad pese a la limitada recuperación mostrada a partir del primer trimestre de 2003. Esta evolución económica nacional se acompaña con un desempeño desfavorable del comercio exterior, como se observa en la evolución de la balanza comercial registrada en la gráfica 2.

Gráfica 2  
Balanza comercial 1995-2003  
(miles de millones de dólares)



Nota: cifras trimestrales; de 2001 en adelante son cifras preliminares.

Fuente: BIE- INEGI.

formas debería atender los aspectos referidos a la reforma del estado, de las instituciones que promueven el desarrollo del capital humano y las que atienden al entorno para el desarrollo de los negocios por parte de las empresas. Para un análisis de estas tesis pueden verse Camdessus (1997), Navia y Velasco (2002) y Kucynsky y Williamson (2003).

Desde mediados de 1996 se registra una tendencia sostenida de creciente déficit comercial externo, que fue financiado mediante la entrada de capitales del exterior, tanto de corto plazo como de inversión extranjera directa. Los montos de estas entradas de capital han sido de tal magnitud que superaron las necesidades de financiamiento de la balanza comercial y presionaron hacia la sobrevaluación del peso, como se indicó anteriormente. Ese creciente déficit comercial externo se explica por una contracción de las exportaciones mayor a la de las importaciones, lo que muestra las nuevas inelasticidades generadas por el modelo exportador basado en insumos intermedios importados.

Finalmente, un dato relevante para considerar la situación económica del país a diez años de iniciadas las reformas estructurales es el estado de pobreza de la población. Según un estudio sobre medición de la pobreza en el año 2000, cuyos datos pueden verse en el cuadro 2, más de 53 por ciento de la población nacional se encuentra en esa condición, y en el campo alcanza el orden de 70 por ciento.

Esto no sólo es relevante porque evidencia la lacerante situación que atraviesa este conjunto mayoritario de la población, sino también por lo que indica en cuanto a lo restringido del mercado interno, medido en términos del tamaño de la población que puede generar demanda efectiva para la actividad empresarial.<sup>5</sup>

Visto en conjunto, el cuadro económico nacional es contradictorio, porque mientras las condiciones macroeconómicas parecen relativamente favorables en términos comparativos internacionales, el desempeño de la actividad manufacturera y del comercio exterior es desfavorable, al tiempo que un segmento muy amplio de la población enfrenta condiciones económicas extremadamente adversas y está atrapada en un círculo sin salida a la vista.

<sup>5</sup> En "Panorama Social de América Latina 2002-2003", la Cepal precisa que los niveles de pobreza total en México pasaron de más de 50 por ciento en 1997 a cerca de 40 por ciento en 1999 y a 40 por ciento en 2002. (*El Economista*, 29 de septiembre de 2003). De acuerdo a este estudio la reducción en los índices de pobreza entre 1995 y 2000 se explicaría por el crecimiento económico relativo ocurrido durante el periodo que revirtió el impacto negativo provocado por la crisis de 1995. Sin embargo, la explicación de la evolución posterior es problemática considerando el estado de estancamiento de la economía nacional y lo limitado de los programas gubernamentales hacia el sector. Una hipótesis explicativa para esto podría ser que dicha reducción refleja el impacto del incremento de las remesas enviadas por los migrantes desde Estados Unidos, que para 2003 podría alcanzar el orden de los 12 mil mdd.

**Cuadro 2**  
**Población pobre en zonas rurales y urbanas de México**

		<i>Hogares Porcentaje</i>	<i>Personas Porcentaje</i>
<i>Pobreza alimentaria</i>	Urbana	9.8	12.6
	Rural	34.1	42.4
	Nacional	18.6	24.2
<i>Pobreza de capacidades</i>	Urbana	16.2	20.2
	Rural	41.4	50.0
	Nacional	25.3	31.9
<i>Pobreza de patrimonio</i>	Urbana	37.4	43.8
	Rural	60.7	69.3
	Nacional	45.9	53.7

*Nota:* Medición realizada en 2002 por el Comité técnico para la medición de la pobreza, Sedesol, con base en la Encuesta Ingreso Gasto de Hogares del año 2000.

*Pobreza alimentaria:* hogares cuyo ingreso es insuficiente para cubrir las necesidades diarias de alimentación por persona, equivalente a 15.4 pesos en áreas rurales y 20.9 pesos en áreas urbanas.

*Pobreza de capacidades:* hogares cuyo ingreso es insuficiente para cubrir las necesidades de alimentación, educación y salud.

*Pobreza de patrimonio:* hogares cuyo ingreso es insuficiente para cubrir las necesidades anteriores y las de vestido, calzado, vivienda y transporte público.

*Fuente:* "La medición de la pobreza en México al año 2000", Subsecretaría de prospectiva y evaluación, Sedesol, México.

### *La situación del sistema financiero*

Como es sabido, con la crisis de 1995 el sistema financiero mexicano sufrió profundos cambios en dos dimensiones interrelacionadas: en la estructura institucional de propiedad de los principales agentes financieros y en la configuración de los flujos y condiciones de financiamiento.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La crisis del sistema financiero mexicano en 1995, sus causas y sus efectos posteriores ha dado lugar a una amplia literatura. Para una interpretación oficial de la crisis puede verse Gil Díaz y Carstens (1996). Asimismo, diversos analistas internacionales consi-

Esto tuvo importantes efectos en la forma de financiamiento de los distintos tipos de entidades que integran el sistema de empresas y condicionó negativamente tanto su desempeño en el periodo como sus perspectivas para el futuro.

Los cambios en la estructura institucional de la propiedad se dieron tras el proceso de quiebra de los principales agentes financieros en 1995 y de las transformaciones legales realizadas aceleradamente en ese periodo, que eliminaron las restricciones para que empresas extranjeras pudieran ser propietarias de dichas entidades. Esto fue particularmente relevante en el segmento bancario, donde para junio de 2003 habían pasado a manos extranjeras casi la totalidad de las empresas del sector, como puede verse en el cuadro 3.

Cuadro 3  
Extranjerización de los bancos mexicanos (junio 2003)

<i>Banco</i>	<i>Activo</i>		<i>Propiedad</i>
	<i>saldos</i>	<i>%</i>	
BBVA/Bancomer	435 088.51	25.22	Extranjera
Banamex/Citibank	424 551.60	24.60	Extranjera
Serfin/Santander	209 805.27	12.16	Extranjera
Banorte	197 072.37	11.42	Nacional
Bital/HSBC	159 696.44	9.26	Extranjera
15 bancos extranjeros restantes	168 320.37	9.76	Extranjera
11 bancos nacionales restantes	130 706.79	7.57	Nacional
Total bancos extranjeros	1 397 462.19	81.00	
Total bancos nacionales	327 779.16	19.00	

*Fuente:* Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Adicionalmente, estos cambios de la propiedad en la banca llevaron también a una modificación relevante en la estructura del liderazgo en el sector. A consecuencia de la compra de Bancomer por BBVA, para junio de 2003 este grupo pasó a ocupar el primer lugar, medido

---

deraron el tema (Sachs *et al.*, 1995; Edwards, 1997; Calvo, 1996). Finalmente, para una visión crítica de este proceso y del modo en que se gestionó pueden verse Solís (2000) y Garrido (2002).

por la tenencia de activos, mientras que Banamex/Citibank ocupó el segundo lugar y Serfin/Santander cayó del segundo al tercer lugar. En contraste, desde el lado de la propiedad nacional sólo Banorte ocupa un lugar destacado, con la cuarta posición; al margen cabe señalar que esta empresa forma parte de un grupo industrial-financiero correspondiente a Gruma-Maseca, primer productor mundial de productos derivados del maíz.

En el sector de las casas de bolsa también se produjo un proceso de extranjerización en la propiedad, aunque hasta ahora no ha alcanzado las proporciones del ocurrido en el sector bancario, como puede verse en el cuadro 4. Como se observa en este cuadro, las casas de bolsa extranjeras tienen 45.82 por ciento del mercado. Esta extranjerización de las casas de bolsa, así como de las compañías de seguros, fondos de pensión, etc., fue parte del mismo proceso cumplido en el sector bancario, porque en general los distintos tipos de entidades estaban integradas en grupos financieros. Pero también es significativo el hecho de que la empresa Inversora Bursátil tiene casi la cuarta parte del mercado. Esta empresa es parte del grupo Carso, el mayor grupo industrial financiero del país y uno de los más poderosos de América Latina. Dicho grupo también es propietario del banco Inbursa, que hasta ahora sólo tiene un modesto 4.22 por ciento del mercado bancario. Sin embargo, esto podría cambiar significativamente en el futuro ya que dicha posición ha sido resultado de una estrategia de negocios orientada sólo a las grandes corporaciones, la que se ha modificado recientemente para encarar agresivamente el negocio de banca de ventanilla (en 2002 tenía sólo 3 por ciento de dicho mercado).

Junto a estos cambios en el tipo de propiedad institucional de bancos y casas de bolsa, la crisis de 1995 dio inicio a una modificación profunda en los flujos y condiciones de financiamiento de las distintas actividades económicas.<sup>7</sup> Esto es particularmente significativo para la dinámica de la acumulación vista a nivel macroeconómico en términos del PIB, como se presenta en la gráfica 3. Esta inversión fue decreciente de acuerdo a la evolución económica esquematizada en el punto anterior.

<sup>7</sup> Para un análisis más detallado de estos cambios de flujos pueden verse Banco Mundial (2000) y Garrido (2003).

**Cuadro 4**  
**Extranjerización de las casas de bolsa (marzo 2003)**

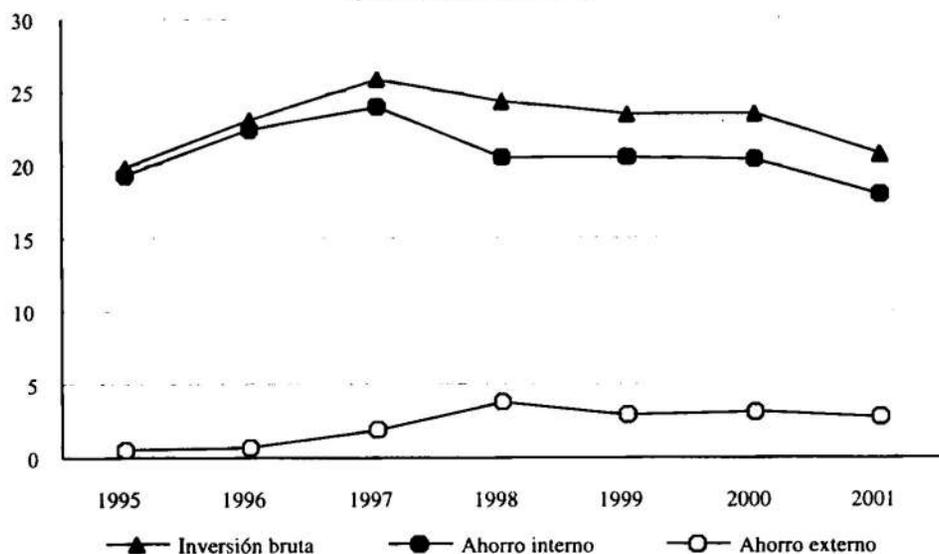
<i>Concepto</i>	<i>Valores de clientes</i>	<i>Participación</i>	<i>Propiedad</i>
Total casas de bolsa	1 395 526 263.67	100.00	
Inversora Bursátil	325 185 728.00	23.30	Nacional
Acciones y Valores de México / Citibank	222 572 736.00	15.95	Extranjera
BBVA Bancomer	155 551 232.00	11.15	Extranjera
Santander Serfin (Santander Mexicano)	126 367 968.00	9.06	Extranjera
Banorte	113 422 128.00	8.13	Nacional
Valores Mexicanos	98 318 376.00	7.05	Nacional
Scotia Inverlat	75 324 800.00	5.40	Extranjera
Ixe	84 609 248.00	6.06	Nacional
Vector	30 247 779.00	2.17	Extranjera
Invex	36 900 921.00	2.64	Nacional
Bitel	26 738 290.00	1.92	Extranjera
Otras ocho casas de bolsa nacionales	97 522 808.75	6.99	Nacional
Otras seis casa de bolsa extranjeras	2 764 248.92	0.20	Extranjera
Total casas de bolsa nacionales	755 959 209.75	54.17	
Total casas de bolsa extranjeras	639 567 053.92	45.82	

*Fuente:* Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

En este nivel macroeconómico puede decirse que esa inversión fue financiada de manera decreciente por el ahorro interno, mientras que el ahorro externo aumentó su participación en dicho proceso hasta lograr un máximo en 1998 para luego comenzar a disminuir en su importancia relativa. Sin embargo, para los fines de considerar el desempeño de las empresas, lo relevante es analizar la movilización de fondos financieros cumplida a través de los distintos circuitos institucionales de financiamiento, como son los del sector bancario, no bancario y los provenientes del sistema financiero internacional. Esto se presenta en la gráfica 4.

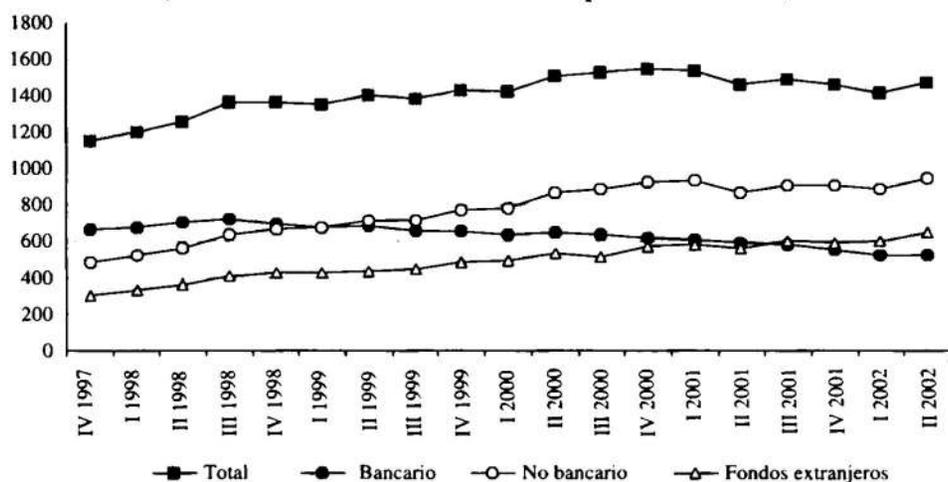
Como puede verse en dicha gráfica, desde 1997 se produjo un incremento en el financiamiento total al sector privado, el que, sin embargo, se explica por dos tipos de movimientos contrapuestos: de una parte una caída continua del financiamiento bancario desde 1998 y, por la otra, el aumento de financiamiento no bancario y de fondos extranjeros.

**Gráfica 3**  
**Financiamiento de la acumulación. Inversión, ahorro interno y ahorro externo 1995-2001**  
*(porcentaje del PIB)*



Fuente: Banxico.

**Gráfica 4**  
**Financiamiento al sector privado por parte del sector bancario, no bancario y del exterior**  
*(datos trimestrales en millones de pesos corrientes)*



*(datos trimestrales en miles de millones de pesos corrientes)*

Fuente: Banxico.

En lo que se refiere a la caída del financiamiento bancario al sector privado se conjugan dos fenómenos. De una parte, una extraordinaria distorsión en el proceso de intermediación por parte de los bancos como consecuencia del modo en que los distintos gobiernos gestionaron la quiebra bancaria de 1995. Debido a esto, los bancos recompusieron sus activos cambiando cartera vencida por el llamado "Pagaré Fobaproa" (luego asumido por el IPAB), que les genera un flujo de intereses pagados por el gobierno. Este comportamiento hizo que el negocio de cobrar los flujos del pagaré Fobaproa se convirtiera en la base principal de los negocios bancarios y en el principal motivo para que los banqueros extranjeros tuvieran interés en comprar los bancos nacionales. El llamado "Pagaré Fobraproa" es el título de deuda emitido por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro para amparar la compra a los bancos de sus carteras vencidas y una parte de las notas para la rehabilitación financiera de estas instituciones. Estos pagarés no son negociables por los bancos pero forman parte de la cartera vigente de los mismos, generándoles intereses pagaderos por el gobierno a tasas que se determinan periódicamente y que están en torno a las que pagan los certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes). Estos pagarés se emitieron en 1995 y 1997 con vencimiento a diez años, por lo que deberán ser rescatados por el gobierno en 2005 y 2007. Desde marzo de 2000 el Instituto Bancario de Protección al Ahorro (que sustituyó al Fobaproa absorbiendo sus pasivos) emite Bonos de Protección al Ahorro (BPA) con los que el instituto busca fondos mediante títulos comercializables para fondear el costo de los pagarés Fobaproa. Sin embargo, estudios del Banco Mundial concluyeron que, a los ritmos y montos con los que se están emitiendo estos bonos, el objetivo no se logrará para las fechas de vencimiento de los pagarés. Estos "Pagaré Fobaproa" no están incluidos en la deuda pública aprobada por las Cámaras pero están plenamente garantizados por el Banco de México, por lo que de hecho forman parte de la deuda pública (Banco Mundial, 2000).

Lo anterior se comprueba en el cuadro 5, donde se observa que en marzo de 2002 dicho pagaré representa entre 20 y 50 por ciento de la cartera vigente de los cinco mayores bancos del sistema.

Al sumar a lo anterior los financiamientos a entidades gubernamentales tenemos que, en conjunto, entre 40 y 72 por ciento de la cartera vigente está aplicada a recibir pagos del gobierno, lo que convierte a la banca en un rentista de los fondos públicos. Esto es particularmente elevado en el caso del único banco nacional presente en esta muestra, Banorte,

Cuadro 5  
Composición de la cartera de los cinco mayores bancos (marzo 2002)

Cartera de crédito	BBVA Bancomer		Banamex		Serfin Santander Mex.		Bital/HSBC		Banorte	
	Saldos	% de cartera vigente	Saldos	% de cartera vigente	Saldos	% de cartera vigente	Saldos	% de cartera vigente	Saldos	% de cartera vigente
Total	248 577.51		193 492.35		131 524.60		64 642.52		135 344.78	
Vigente	236 569.03	100.00	182 945.59	100.00	130 524.27	100.00	60 067.76	100.00	131 089.08	100.00
comercial	61 633.05	26.05	57 915.02	31.66	22 902.32	17.55	21 216.56	35.32	21 449.01	16.36
consumo	15 225.56	6.44	18 745.75	10.25	4 116.61	3.15	8 145.69	13.56	3 128.41	2.39
vivienda	42 093.19	17.79	28 921.79	15.81	9 304.07	7.13	7 597.23	12.65	10 251.68	7.82
entidades										
del gobierno	31 219.73	13.20	35 879.87	19.61	28 295.13	21.68	3 334.58	5.55	40 138.83	30.62
Fobaproa-IPAB	86 397.51	36.52	37 903.25	20.72	65 905.26	50.49	18 591.60	30.95	55 417.22	42.27
Vencida bruta	12 008.48		10 546.76		1 000.33		4 574.76		4 255.70	

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

pues ocupa 72 % de su cartera para generar dichos ingresos. En contraste, la cartera de financiamiento comercial oscila entre 16 y 35 por ciento.

Además, la situación del financiamiento bancario al sector privado no es homogénea. Existe una extraordinaria concentración de la cartera crediticia en las grandes empresas, tal como lo muestra el cuadro 6. También puede observarse en el mismo que la extranjerización de la banca no ha modificado la concentración de los créditos en las grandes empresas.

**Cuadro 6**  
**Concentración de créditos en los principales**  
**bancos comerciales (junio de 2003)\***

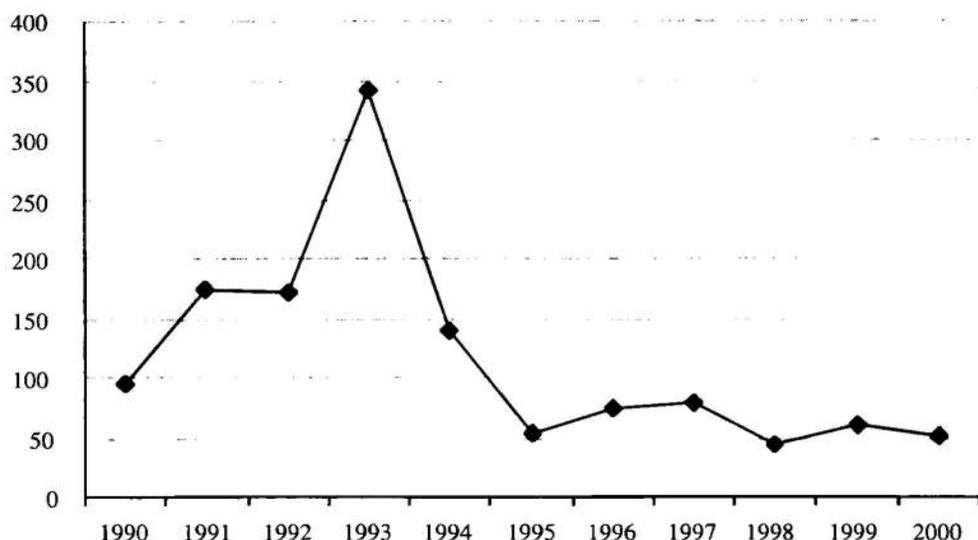
	Número de acreditados	Participación sobre el total del crédito comercial (%)		
		de los 50 mayores	de los 100 mayores	de los 300 mayores
<i>Banca extranjera</i>				
Scotiabank Inverlat	300	76.5	89.7	100
Santander Mexicano	300	75.9	84.9	96.0
BBVA Bancomer	300	62.8	73.5	89.2
Banamex	300	56.5	68.2	83.4
Serfin	300	46.9	49.2	50.3
Bitel	300	34.3	43.9	60.0
<i>Banca nacional</i>				
Centro	300	89.1	92.7	97.9
Bansi	300	78.5	93.3	100
Afirme	300	76.5	90.4	100
Mifel	300	69.8	87.6	100
Banregio	300	51.7	63.4	78.3
Del Bajío	300	41.8	58.8	77.6
Inbursa	300	25.5	41.7	100
Mercantil del Norte	300	18.2	23.4	31.3

\* Incluye: créditos comerciales, créditos a entidades gubernamentales y créditos a intermediarios financieros. No se incluyen los bancos extranjeros o nacionales que por su modelo de negocio operan con poca cantidad de cuentas.

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Por su parte, el mercado accionario local no ha tenido un papel relevante en el financiamiento empresarial durante este periodo, como lo muestra la información registrada en la gráfica 5.

Gráfica 5  
 Montos de financiamiento bursátil total neto  
 al sector privado (1990-2000)  
 (millones de pesos de 1993)



Nota: incluye acciones, deuda en el mercado de dinero y deuda en el mercado de capitales.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Bolsa Mexicana de Valores.

En contraste, el financiamiento disponible por las empresas durante este periodo provino de los dos tipos de fuentes indicadas más arriba: de una parte, el financiamiento a través de créditos de los proveedores o de los llamados “mercados internos” en las empresas que están compuestas por distintas entidades que se otorgan fondos entre ellas; de otra parte, un origen relevante de financiamiento fue el proporcionado por los mercados internacionales, tanto en la banca internacional como en los mercados de bonos y accionarios.

Sin embargo, en relación con ambos tipos de opciones existe una marcada segmentación de mercados en función del tamaño, de la forma de organización empresarial y de que su producción se oriente a la exportación o al mercado interno. Esto se ilustra con los datos de una encuesta a 500 empresas realizada a nivel nacional por el Banco de México para 2001 y los dos primeros trimestres de 2002, la que se presenta en el cuadro 7.

Cuadro 7  
Origen del financiamiento por tamaño y tipo de empresa, segundo trimestre de 2002  
(porcentaje)

Fuentes de financiamiento	2001 (trimestre)				2002 (trimestre)				Tipo de empresa <sup>b</sup> exp. no exp.		
	II		IV		I		II				
	Total	Tamaño de empresa <sup>a</sup>	ch	m	g	AAA	exp.	no exp.			
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
Proveedores	53.3	53.2	52.3	56.4	54.9	61.6	54.1	49.3	35.0	52.7	57.2
Bancos comerciales	21.0	20.4	21.4	19.7	19.9	15.1	21.9	21.6	32.5	20.1	19.7
Bancos extranjeros	5.6	5.2	5.3	3.8	3.6	1.1	2.6	7.4	12.5	4.4	2.6
Otras empresas del grupo corporativo	13.1	13.8	12.8	12.2	14.7	15.9	15.9	12.8	5.0	13.6	15.9
Bancos de desarrollo	2.2	2.5	2.7	3.2	2.1	2.2	1.1	3.4	2.5	3.1	0.9
Oficina matriz	3.3	3.0	3.3	3.3	3.3	3.0	3.0	4.7	2.5	4.7	1.7
Otros pasivos	1.5	1.9	2.2	1.4	1.5	1.1	1.4	0.8	10.0	1.4	2.0

<sup>a</sup> Muestra con cobertura nacional de por lo menos 500 empresas. La respuesta es voluntaria y confidencial.

<sup>b</sup> El tamaño de las empresas se determinó con base en el valor de ventas en 1997:

Ventas en 1997 (millones de pesos)	Porcentaje de la muestra
Chicas 1-100	38.2
Medianas 101-500	35.4
Grandes 501-5 000	22.5
AAA Más de 5 000	3.9

Fuente: encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio, Banxico.

De estas respuestas destacamos que para las empresas pequeñas el peso dominante del financiamiento recae en los proveedores, mientras que el financiamiento bancario local representa sólo 15 por ciento de sus opciones de financiamiento y los de la banca internacional son prácticamente nulos. En el otro extremo, las empresas AAA (con ventas en 1997 mayores a los 5 000 millones de pesos) logran un balance entre financiamiento de proveedores, bancos locales y bancos internacionales, mientras que las empresas grandes (con ventas entre 501 y 5 000 millones de pesos) parecen obtener menos financiamiento de los bancos internacionales y más de los “mercados internos” a través de otras empresas del grupo. Por otro lado, en esta muestra la orientación de la actividad hacia la exportación o al mercado interno no parece sugerir sesgos significativos hacia las distintas modalidades de financiamiento, lo que probablemente sea resultado de la agregación, pues en otros estudios, que más adelante se consideran, éste es un factor relevante para explicar el acceso al financiamiento.

En conjunto, la situación del sistema financiero nacional sugiere condiciones extremadamente problemáticas, aunque heterogéneas, para el desempeño de las empresas durante este periodo. La renovación de los propietarios de las empresas financieras con la llegada de grandes conglomerados financieros españoles y estadounidenses no parece haber aportado ninguna mejoría sustantiva al financiamiento de las empresas en general. De acuerdo a lo indicado, los nuevos propietarios se han concentrado en capturar los beneficios del negocio de la deuda pública asociada al procesamiento del rescate bancario de mediados de los noventa, así como las cuentas de los 300 grandes clientes corporativos y patrimoniales que hacen el corazón de la cartera privada bancaria en el país. En consecuencia, este análisis indica una concentración de los fondos financieros en el circuito de la deuda pública en detrimento de los segmentos menos concentrados del sector privado, lo que constituye un factor decisivo para explicar los desempeños diferenciales entre las empresas de distinto tamaño que se observarán en la siguiente sección.

## LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE EMPRESAS MANUFACTURERAS

Para analizar la evolución y tendencias del sistema de empresas que operan en la manufactura se considera primero un cuadro general de las

mismas con base en los censos económicos, distinguiendo los rasgos generales que han seguido los establecimientos de distinto tamaño entre 1988 y 1998. Luego, se analizan las entidades empresariales más relevantes dentro de dicho sistema de empresa, distinguiendo entre las extranjeras y las nacionales. Entre las extranjeras se explora por separado la situación de las empresas con inversión directa en el sector y el caso de las maquiladoras de exportación. Entre las nacionales se explora con mayor detalle la evolución, tendencias y desafíos de las grandes empresas privadas.

### *Un cuadro general de las empresas*

La evolución de conjunto de las empresas manufactureras puede caracterizarse considerando la información censal obtenida en los años 1988, 1993 y 1998, la que se registra en el cuadro 8.<sup>8</sup>

En este cuadro se informa primero sobre el conjunto de los establecimientos para los tres censos mencionados y luego se detallan los datos para los pequeños, medianos y grandes establecimiento en los mismos años. Toda la información registrada en el cuadro incluye a las empresas maquiladoras, aunque no se desglosa este concepto.

Respecto al conjunto de establecimientos se observa una evolución progresiva tanto en su número como en el empleo, el valor de la producción bruta total (PBT), la formación bruta de capital (FBC) y la creación de valor agregado censal bruto (VACB). Asumiendo las limitaciones generales de la información censal y la necesidad de deflactar los valores monetarios registrados en los mismos, hay que señalar, sin embargo, que esta tendencia puede estar marcada por los años en que se hicieron los censos. El año 1988 fue uno de valores bajos porque la economía se encontraba en una situación de crisis mientras que 1993 y 1998 fueron dos momentos de alza en la dinámica económica. Sin embargo, entre estos dos últimos años medió la gran crisis de 1995, por lo que, aun con las limitaciones indicadas, el incremento general mencionado es significativo. Esto por lo menos en el sentido de que bajo la cambiante evolución de la manufactura, esquematizada más arriba, el mantenimiento progre-

<sup>8</sup> Un análisis más detallado del desempeño de las empresas durante el periodo puede verse en Garrido (2002).

Cuadro 8  
Evolución de los pequeños, medianos y grandes establecimientos manufactureros, 1988-1998

Estrato y año	Miles de pesos de 1993									
	Unidades económicas censadas	Personal ocupado total	Remunera- ciones totales	Activos fijos netos	Formación bruta de capital fijo (FBC)	Producción bruta total (PBT)	Insumos totales	Valor agregado censal bruto (VACB)		
<b>Total</b>										
1988	11 610	2 125 561	38 162 827	259 742 292	15 913 310	350 538 671	224 944 976	125 593 695		
1993	13 903	2 378 079	63 906 509	224 958 354	17 361 697	456 892 653	296 721 975	160 170 678		
1998	15 952	3 143 896	65 675 764	278 522 023	28 740 737	562 285 724	377 255 153	185 030 571		
<b>Pequeña</b>										
1988	7 004	380 801	4 248 032	15 237 051	1 451 410	39 163 727	26 360 189	12 803 538		
1993	8 414	461 825	8 801 896	23 000 456	2 007 481	55 297 954	36 147 542	19 150 412		
1998	9 147	504 111	7 513 794	22 122 478	2 026 819	58 542 555	39 490 108	19 052 446		
<b>Mediana</b>										
1988	3 758	805 778	12 980 502	56 246 750	3 566 616	112 589 401	71 636 582	40 952 819		
1993	4 542	961 400	24 841 292	83 691 377	7 290 685	158 113 564	99 945 466	58 168 098		
1998	5 431	1 178 509	22 555 619	99 446 897	8 753 554	184 835 828	119 760 177	65 075 651		
<b>Grande</b>										
1988	848	938 982	20 934 294	188 258 490	10 895 285	198 785 544	126 948 205	71 837 338		
1993	947	954 854	30 263 322	118 266 521	8 063 531	243 481 135	160 628 967	82 852 168		
1998	1 374	1 461 276	35 606 351	156 952 648	17 960 363	318 907 341	218 004 867	100 902 474		

Fuente: elaboración propia con base en el Primer Informe de Gobierno, 2001.

sivo de la actividad en el sector significó sostener la infraestructura de empresas y las capacidades productivas que ellas conllevan, aunque al mismo tiempo dicha continuidad en el sector pueda cumplirse a través de acelerados nacimientos y muertes de empresas, particularmente en las pequeñas.

En cambio, al observar el desempeño por tamaño se comprueban comportamientos divergentes. En el caso de los pequeños establecimientos se ven incrementos en su *número*, en el *empleo* y en el *valor de su producción bruta total*, pero estos resultados son proporcionalmente menores que los registrados para los mismos indicadores a nivel nacional. Al mismo tiempo, a diferencia de los valores mostrados para el conjunto, en este tipo de establecimiento se registra una caída en el nivel absoluto del *valor agregado censal bruto* y un estancamiento en la *formación bruta de capital*. Por su parte, los establecimientos medianos tienen una evolución similar a la seguida en el total de la manufactura, tanto en lo que hace al aumento en el número de establecimientos y el empleo como a la producción.

Por último, los grandes establecimientos muestran el desempeño más contrastado, pues de una parte tienen un incremento sorprendente en su número y en el empleo que generan, en un orden que alcanza el rango de 50 por ciento respecto al periodo anterior. Esto mismo se observa en el *valor agregado censal bruto*, en la *producción bruta total* y, más aún, en la *formación bruta de capital*, que duplica lo registrado en el censo anterior. Asumiendo que no se arrastran errores censales en el cambio tan marcado durante este periodo de cinco años y que está atravesado por la gran crisis de 1995, se puede plantear la hipótesis de que esto refleja el impacto provocado por el importante aumento en la IED ocurrido durante el periodo, lo que se considera a continuación.

En conjunto, la diversidad de comportamiento de los establecimientos según su tamaño parece corresponder al patrón histórico, en la medida en que los pequeños muestran mayor sensibilidad al comportamiento del mercado interno, los medianos acompañan la tendencia general y los grandes incrementan su dinámica en una proporción mayor al conjunto, con lo que aumenta la concentración económica siguiendo la dinámica dada por las relaciones con la economía internacional. Sin embargo, dentro de la evolución de los establecimientos manufactureros parecería haber novedades en el sector de los grandes establecimientos, mismas que pueden analizarse de acuerdo a la naturaleza institucional de

la propiedad y distinguiendo entre las grandes empresas extranjeras y las nacionales.<sup>9</sup>

### *Las empresas manufactureras extranjeras*

Las empresas manufactureras extranjeras tienen una creciente significación en el tejido del sistema empresarial del país: en los últimos años se ha incrementado muy aceleradamente su presencia en distintos sectores económicos y particularmente en la manufactura.<sup>10</sup> De una manera esquemática, en la manufactura pueden identificarse dos tipos diferentes de empresas extranjeras según la naturaleza de su actividad y su efecto en la economía nacional.

De una parte están las empresas que realizan inversión directa —comprando empresas existentes, concretando nuevas inversiones o, en el caso de las ya radicadas (identificadas en la literatura como “green-field”), reinvirtiéndolas—. Por otra parte están las empresas que se instalan en el país para operar como empresas maquiladoras de exportación, desarrollando partes de un proceso dentro de una cadena internacional de producción.

En el cuadro 9 se informa sobre la evolución seguida por estos tipos de inversión en todos los sectores económicos durante el periodo.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Para conocer la propuesta gubernamental actual para enfrentar estas asimetrías y dificultades en el sistema de empresas puede verse el “Plan de desarrollo empresarial 2001-2006” de la Secretaría de Economía.

<sup>10</sup> Para un análisis detallado del comportamiento de la inversión extranjera directa en los noventa puede verse Dussel (2003).

<sup>11</sup> Las cifras proporcionadas en los cuadros 9 a 11 no son comparables —y, por ende, no es válido sumarlas— con las estadísticas sobre IED publicadas por la Secretaría de Economía para años anteriores a 1994; esto se debe a que las metodologías utilizadas en ambos periodos son incompatibles. Antes de 1994 la IED anual se integraba con los montos notificados al RNIE en cada año (sin tomar en cuenta el rezago mencionado con respecto a las fechas en las que se realizaban las inversiones), más los montos involucrados en los proyectos autorizados por la CNIE (sin considerar que la aprobación de un proyecto no garantiza su realización). Por ello, la adición de los montos reportados al RNIE con los aprobados por la CNIE implicaba la combinación de inversiones realizadas con proyectos a realizar. Las cifras elaboradas con la nueva metodología se integran con los montos notificados al RNIE que efectivamente se materializaron en cada año, una estimación de los montos que aún no son notificados al RNIE y el valor de las importaciones de activo fijo realizadas por empresas maquiladoras. Esta metodología es más precisa y completa debi-

Cuadro 9. Inversión extranjera directa en México<sup>1</sup>  
(millones de dólares)

	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003 (ene-jun)		1994- jun. 2003 <sup>2</sup>	
	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%
Total	15045.6		9647.9		9951.7		14175.8		12248.0		13054.7		16075.3		26204.0		14622.5		5216.7	100.0	136242.2	100.0
Nueva	9745.4		6960.0		6295.7		10461.6		6094.8		5610.2		7042.3		19402.5		7459.0		1514.5	29.0	80586.0	59.1
notificada <sup>1</sup>	9745.4		6960.0		6295.7		10461.6		6094.8		5610.2		7042.3		19402.5		4459.5		504.6	9.7	76576.6	56.2
estimada <sup>3</sup>											0.0		0.0		0.0		2999.5		1009.9	19.3	4009.4	2.9
Reinversión																						
de utilidades	2366.6		1572.0		2589.7		2150.0		2864.0		2303.5		3784.5		3733.0		2133.2		1511.6	29.0	25008.1	18.4
notificada <sup>1</sup>											2303.5		3784.5		3733.0		1910.9		1461.6	28.0	13193.5	9.7
estimada <sup>3</sup>	2366.6		1572.0		2589.7		2150.0		2864.0		0.0		0.0		0.0		222.3		50.0	1.0	11814.6	8.7
Cuentas entre																						
compañías	2038.8		-250.4		-350.2		-116.1		1178.7		2363.0		2265.5		896.3		2986.8		1195.2	22.9	12207.6	9.0
notificadas <sup>1</sup>											2363.0		2265.5		896.3		2986.8		1195.2	22.9	9706.8	7.1
estimadas <sup>3</sup>	2038.8		-250.4		-350.2		-116.1		1178.7		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0.0	2500.8	1.9
Maquilas	894.8		1366.3		1416.5		1680.3		2110.5		2778.0		2983.0		2172.2		2043.5		995.4	19.1	18440.5	13.5
FyA's	1839		785		4100		8691		4604		2448		7320		n.d.		n.d.		n.d.			

<sup>1</sup> Notificada al RNIE al 30 de junio de 2003.

<sup>2</sup> Del 1 de enero de 1994 al 30 de junio de 2003.

<sup>3</sup> Estimación de la IED materializada que aún no se ha notificado al RNIE.

Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

Como puede observarse, con la crisis de 1995 la inversión extranjera directa (IED) en el país conoció un descenso brusco respecto al nivel de 15 mil millones de dólares (mdd) logrado en 1994, pero luego volvió a ese nivel y aun lo superó, alcanzando la marca récord de poco más de 26 mil mdd en 2001. Las nuevas inversiones constituyeron entre 30 y 60 por ciento del total, aunque en el año 2001 alcanzaron una participación récord del orden de 75 por ciento.

Viendo la IED a nivel sectorial, conforme se indica en el cuadro 10, se observa que los sectores donde se ha concentrado han sido los de manufactura, comercio y servicios financieros, lo que en este último caso está relacionado con la quiebra y extranjerización de la banca, mencionada con anterioridad, mientras que en el caso del comercio se refiere principalmente a la venta de las grandes cadenas de supermercados a empresas estadounidenses.

Por su parte, la IED realizada en la industria manufacturera representó 50 por ciento del total y se ha concentrado en algunas ramas en particular, como puede verse en el cuadro 11.

Aunque los montos relativos fluctúan con los años, se observa claramente el peso dominante de la rama de productos metálicos, seguida por la de alimentos y tabaco y, en tercer lugar, la de químicos.

En relación al extraordinario crecimiento en el número de grandes establecimientos manufactureros, en el cuadro 11 puede observarse que entre 1994 y 1997 (que corresponde al intervalo entre los dos censos) se concentra poco más de 40 por ciento de la IED en manufactura registrada en el intervalo 1994-2002. Esto podría contribuir a explicar aquel incremento en el número de grandes establecimientos, a reserva de conocer el componente de nuevas inversiones dentro de ese total registrado entre 1994 y 1997.

La otra gran modalidad de participación de empresas extranjeras son las maquiladoras de exportación. Como puede observarse en el cuadro ocho, la participación de las inversiones realizadas por este tipo de empresas en el total de la inversión extranjera directa fluctúa entre 10 y

---

do a que involucra únicamente cifras materializadas e incorpora estimaciones sobre los montos que aún no han sido notificados al RNIE o que, por restricciones de carácter jurídico, no captaba el RNIE antes de 1999, fecha a partir de la cual se reportan al RNIE todos los conceptos que forman parte de la definición de IED (nuevas inversiones, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías).

Cuadro 10  
Sectores relevantes con inversión extranjera directa en México<sup>1</sup>  
(millones de dólares)

Sector	2003 (ene-jun)										1994- jun. 2003 <sup>2</sup>		
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	valor	%	valor	%
Total	10 640.2	8 326.3	7 712.2	12 141.9	8 205.3	13 054.7	16 075.3	26 204.0	11 400.7	4 156.8	100	117 917.4	100
Agropecuaria	10.8	11.1	31.8	10.0	28.7	80.9	91.3	4.6	4.8	0.0	0.0	274.0	0.2
Extractivo	97.8	79.1	83.8	130.2	42.4	127.1	178.3	35.4	197.0	7.6	0.2	978.7	0.8
Manufacturero	6 186.9	4 849.6	4 712.3	7 292.0	5 112.0	8 931.9	9 154.3	5 558.8	5 052.8	2 248.3	54.0	59 098.9	50.1
RNIE	5 292.1	3 483.3	3 295.8	5 611.7	3 001.5	6 153.9	6 171.3	3 386.6	3 009.3	1 252.9	30.1	40 658.4	34.5
Maquilador	894.8	1 366.3	1 416.5	1 680.3	2 110.5	2 778.0	2 983.0	2 172.2	2 043.5	995.4	23.9	18 440.5	15.6
Eléctrico y agua	15.2	2.1	1.1	5.2	26.6	139.5	116.8	280.6	30.8	57.0	1.4	674.9	0.6
Construcción	259.4	26.2	25.5	110.4	117.4	129.0	170.0	73.5	109.8	36.8	0.9	1 058.0	0.9
Comercio	1 250.7	1 009.0	727.1	1 900.4	941.8	1 224.6	2 216.6	1 510.2	1 419.0	531.1	13.0	12 730.5	11.0
Comunicaciones													
y transporte	719.3	876.3	428.0	681.5	435.9	228.5	-2 363.7	2 889.3	740.6	229.2	5.5	4 864.9	4.1
Servicios													
financieros <sup>3</sup>	941.4	1 066.0	1 215.2	1 103.3	729.3	729.9	4 760.4	14 383.6	3 088.6	852.6	21.0	28 870.3	25.0
Otros servicios <sup>4</sup>	1 158.7	406.9	487.4	908.9	771.2	1 463.3	1 751.3	1 468.0	757.3	194.2	4.7	9 367.2	8.0

<sup>1</sup> Para el periodo 1994-1998, la inversión extranjera directa (IED) se integra con los montos notificados al RNIE al 30 de junio de 2003 y materializados en el año de referencia, más las importaciones de activo fijo por parte de maquiladoras. A partir de 1999, se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías que se han notificado al RNIE.

<sup>2</sup> Del 1 de enero de 1994 al 30 de junio de 2003.

<sup>3</sup> Servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles.

<sup>4</sup> Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales.

Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

Cuadro 11  
Inversión extranjera directa en la manufactura<sup>1</sup>  
(millones de dólares)

Manufactura	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003		1994- jun. 2003 <sup>2</sup>	
										valor	%	valor	%
Total	6 186.9	4 849.6	4 712.3	7 292.0	5 112.0	8 931.9	9 154.3	5 558.8	5 052.8	2 248.3	100	59 098.9	100
Alimentos, bebidas y tabaco	1 807.8	651.2	502.2	2 952.9	730.9	991.7	1 197.6	962.4	341.5	428.9	19.0	10 567.1	17.9
Metálicos, maquinaria y equipo	1 888.7	2 892.6	2 212.3	2 755.4	2 326.3	5 371.2	4 232.6	3 035.3	2 667.1	1 018.1	45.0	28 399.6	48.1
Químicos, de- riv. del petró- leo y carbón, hule y plástico	645.5	573.1	1 196.9	815.4	1 162.8	955.5	1 332.6	380.0	1 031.2	368.7	16.0	8 461.7	14.3
Minerales no metálicos	51.2	89.6	29.7	5.8	14.2	230.9	143.3	96.2	-77.9	8.9	0.4	591.9	1.0
Metálicas	1 342.3	142.5	324.8	105.7	54.3	268.5	286.2	184.0	-1.4	27.8	1.2	2 734.7	4.6
Otros	451.4	500.6	446.4	656.8	823.5	1 114.1	1 962.0	900.9	1 092.3	395.9	18.0	8 343.9	14.1
Maquilas	894.8	1 366.3	1 416.5	1 680.3	2 110.5	2 778.0	2 983.0	2 172.2	2 043.5	995.4	44.3	18 440.5	31.2

<sup>1</sup> Para el periodo 1994-1998, la inversión extranjera directa (IED) se integra con los montos notificados al RNIE al 30 de junio de 2003 y materializados en el año de referencia, más las importaciones de activo fijo por parte de maquiladoras. A partir de 1999, se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías que se han notificado al RNIE.

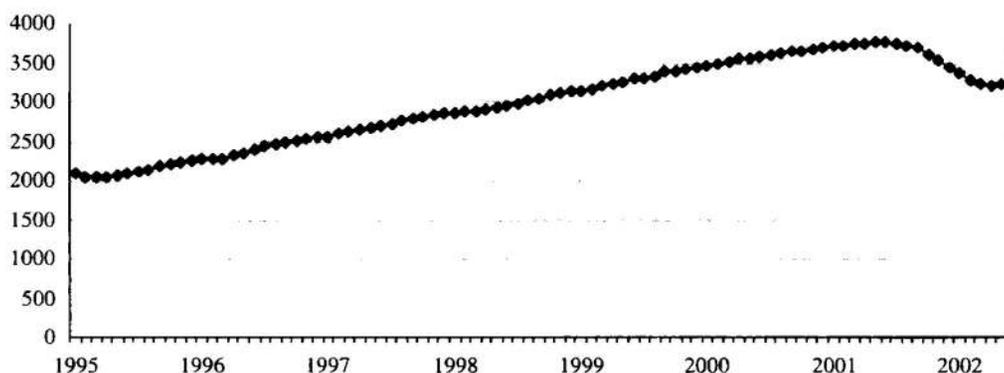
<sup>2</sup> Del 1 de enero de 1994 al 30 de junio de 2003.

Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

20 por ciento; sin embargo, la importancia de este tipo de inversiones se incrementa si la comparamos con la IED realizada en la industria manufacturera, donde alcanza rangos de participación del orden de 30 por ciento de ese total. Como es sabido, estas empresas maquiladoras de exportación también son relevantes en el tejido económico-social mexicano por su impacto en el comercio exportador, del que explican 50 por ciento del total, y por su capacidad para generar empleos, pues entre 1995 y 2001 éstos pasaron del orden de los 600 mil a más de un millón 300 mil puestos de trabajo. Esto último estuvo en correlación con un incremento del mismo orden en el número de establecimientos, que pasaron de 2 000 a 3 800 en el mismo periodo, todo lo cual puede observarse en las gráficas 6 y 7.

Gráfica 6

Evolución en el número de empresas maquiladoras de exportación, 1995-2002



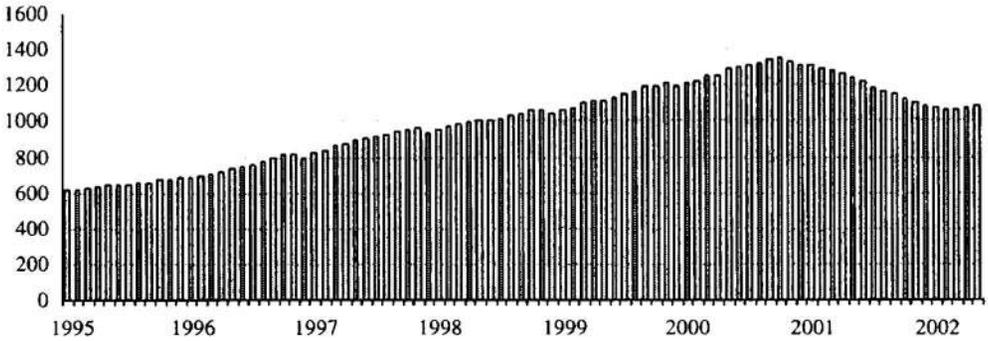
Nota: cifras mensuales hasta mayo de 2002; de 2001 en adelante son cifras preliminares.

Fuente: INEGI.

Esta evolución de las maquiladoras de exportación también es significativa para explicar el aumento de los medianos y grandes establecimientos manufactureros registrado entre los censos de 1993 y 1998. Esto puede deducirse del hecho de que el tamaño medio de los establecimientos maquiladores es del orden de 350 trabajadores, como puede verse en el cuadro 12. Este tamaño corresponde a los establecimientos medianos en el censo. Por la información periodística disponible, se conoce la existencia de establecimientos maquiladores hasta con 5 000 trabajadores, co-

mo los establecidos en Ciudad Juárez, así como que los dueños de estos establecimientos dispersan sus empresas en unidades de tamaño mediano pero que, en conjunto, conforman un gran establecimiento.

Gráfica 7  
Evolución del empleo en las empresas maquiladoras de exportación, 1995-2002



Nota: cifras mensuales hasta mayo de 2002; de 2001 en adelante son cifras preliminares.

Fuente: INEGI.

Cuadro 12  
Evolución del tamaño medio de planta  
en las empresas maquiladoras de exportación 1995-2002

Año <sup>1</sup>	Tamaño medio
1998	334
1999	339
2000	350
2001 <sup>2</sup>	353
2002	318

<sup>1</sup> Al /01

<sup>2</sup> /p

Fuente: INEGI.

Desde otro ángulo, este impacto de las maquiladoras puede mostrarse al comparar la variación en el número de establecimientos medianos y grandes entre 1993 y 1998 con la variación en el número de esta-

blecimientos maquiladores en el mismo periodo, como se muestra en el cuadro 13. Sin que se pretenda establecer ninguna relación simple entre ambas variaciones, es significativa la importancia relativa del cambio en las maquiladoras comparada con el cambio en los medianos y grandes establecimientos.

Cuadro 13

Comparación entre empresas manufactureras en el censo y maquiladoras  
(variación en el número de establecimientos entre 1993 y 1998)

<i>Tamaño de establecimiento</i>	<i>Aumento de establecimientos</i>	
	<i>manufactureros</i>	<i>maquiladores</i>
Medianos	889	
Grandes	427	
Medianos y grandes	1 316	987

*Fuente:* elaboración propia con base en censos económicos e INEGI.

Sin embargo, la evolución reciente de estas empresas maquiladoras tuvo un cambio significativo, ya que se está desarrollando una tendencia a la baja en el número de establecimientos y, particularmente, en el empleo generado por ellas, como se observa en los gráficos 6 y 7. Entre junio de 2001 y mayo de 2002, el número de establecimientos disminuyó en 535 unidades, pero lo que es más significativo es el descenso del empleo que se inicia en octubre de 2000 y se prolonga hasta marzo de 2002 con pérdidas de casi 300 mil puestos de trabajo. A partir de ese último mes se inicia una ligera recuperación, aunque lo preocupante es que esta reducción del empleo podría no ser coyuntural, sino que podría responder a una pérdida relativa de competitividad local por el aumento en el costo en dólares de la mano de obra respecto a otros países, aunado a los efectos en el cambio de régimen tributario consecuencia del desarrollo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Esto podría significar cambios relevantes en el sistema de empresas caracterizado por Katz (2001) y tener profundos efectos en los equilibrios sociales del país por el impacto de las maquiladoras en la dinámica del empleo durante la última década.

*Las grandes empresas nacionales*

Se considera ahora la evolución y cambios en las condiciones de las grandes empresas nacionales durante el periodo, cuyo análisis revela su carácter complejo y signos contradictorios. Inicialmente, a partir de 1995 el núcleo más poderoso de este grupo de empresas mantuvo su respuesta pro activa frente a los desafíos que había creado la reforma económica de inicios de los noventa, cuando se configuró la economía mexicana como abierta y expuesta a la competencia global.<sup>12</sup> Esa respuesta se manifestó en la acelerada expansión internacional de un número significativo de grandes empresas, hasta convertirse en multinacionales regionales de tamaño medio. Junto con ello, en 1995 esas grandes empresas tuvieron un cambio en sus estructuras corporativas al perder el segmento financiero de sus conglomerados, debido al colapso de tales instituciones en ese mismo año, con lo que vieron cambiar radicalmente sus condiciones tradicionales de financiamiento. Esto es particularmente significativo porque la expansión internacional de estas empresas fue financiada con una combinación entre los recursos obtenidos en sus propias empresas financieras y una importante participación de fondos externos, particularmente de deuda en moneda extranjera. La pérdida de su segmento financiero parece dejar a estos conglomerados en una situación de gran vulnerabilidad financiera y cambiaria, sobre todo al combinarse con factores tales como su fuerte apalancamiento en moneda extranjera, la crisis financiera interna y el deterioro en las condiciones de los mercados internacionales, este último provocado por las crisis financieras y la recesión en Estados Unidos. Y todo ello se da en condiciones en las que parecen estar agotadas las opciones tradicionales de rescate gubernamental a grandes empresas debido a los efectos que sobre la deuda pública tuvo la crisis bancaria de 1995. Evidencia de esto ha sido el modo en que se procesó la quiebra del grupo Pulsar, que terminó cediendo gran parte del conglomerado a empresas extranjeras; la del grupo Dina, que desapareció del mercado, o la de la acerera AHMSA, que continúa atrapada en su negociación con los bancos acreedores.

<sup>12</sup> Para un análisis de las transformaciones de estas grandes empresas en relación con las reformas macroeconómicas, así como de las estrategias asumidas hacia la internacionalización como forma de enfrentar las nuevas condiciones de competencia, puede verse Garrido (1997 y 1998).

Con el fin de analizar la evolución y los problemas de las grandes empresas, se elaboró una base de datos para el periodo 1992-2002 sobre cuarenta de las mayores empresas que cotizan en bolsa. El tamaño de la muestra es resultado de haber considerado sólo las empresas en bolsa que proporcionaron información durante todos los años del periodo. Sin embargo, este conjunto es representativo del universo de empresas que cotizan en este mercado. Los valores monetarios de la base están expresados en pesos de 1990 con el fin de permitir comparaciones en el tiempo. La base se utiliza para realizar dos ejercicios diferentes. En el primero se analizan las variables que caracterizan el desempeño económico seguido por las empresas integrantes de la muestra entre 1995 y 2002 con el fin de conocer las tendencias generales que muestran en su evolución a partir de la crisis ocurrida en 1995, por lo que en este primer ejercicio sólo se consideran los datos del año 1995 y los de 2002, observándose los cambios entre ambos años. En el segundo ejercicio se estudian los modos de financiamiento de dichas empresas, lo que nos permite plantear la hipótesis de que su conducta financiera está determinada por problemas de propiedad y control por parte de los accionistas mayoritarios, hecho que bajo las condiciones del sistema financiero local condujo a los problemas actuales de endeudamiento en moneda extranjera.<sup>13</sup>

Comenzamos el ejercicio de analizar el desempeño de esta muestra de empresas considerando la variación de activos tangibles entre los años mencionados, la cual puede verse en el cuadro 14.

Como podemos observar, el tamaño de las empresas visto en función de los activos tangibles tiene un amplio rango de variación. Sin embargo, en las 10 mayores —haciendo abstracción del caso de AHMSA, ya comentado— no hubo cambios significativos en cuanto a la estructura de participación, lo que puede interpretarse como evidencia de la continuidad en la situación de este tipo de empresas en el país después de la crisis. En segundo lugar, puede destacarse que el tamaño de las empresas ha tenido una limitada evolución en los años mencionados; de hecho, sólo un tercio de las empresas (señaladas en cursivas) tuvo un crecimiento igual o superior a la tasa de crecimiento acumulado del PIB, que en esos años fue del orden de 10 por ciento. En los dos tercios restantes

<sup>13</sup> Con esto continuamos un ejercicio realizado por Singh y Hamid (1992) para la década de los ochenta, en el que analizaban los modos de financiamiento de grandes empresas en un conjunto de países desarrollados y en desarrollo, incluido México.

**Cuadro 14**  
**Ranking por activos tangibles<sup>1</sup> en 1995 y 2002 (junio)**  
*(miles de pesos de 1990)*

1995			2002			2002 / 1995
Pos.	Empresa	Activos	Pos.	Empresa	Activos	
1	Cemex	46 864 630	1	Cemex	45 778 273	0.98
2	Alfa	24 922 611	2	Alfa	22 810 965	0.92
3	AHMSA	22 900 195	3	G. Modelo	14 844 719	1.57
4	Vitro	14 339 476	4	Hilsamex	10 764 176	0.83
5	Hilsamex	12 907 595	5	Vitro	10 526 118	0.73
6	G. Modelo	9 443 622	6	Grupo Durango	8 836 480	1.57
7	Apasco	7 287 474	7	Kimberly	7 741 525	1.08
8	Kimberly	7 188 842	8	Bimbo	7 509 762	1.09
9	TAMSA	7 009 323	9	Apasco	6 050 377	0.83
10	Bimbo	6 906 391	10	Gruma	5 689 384	1.23
11	Grupo Durango	5 634 986	11	TAMSA	4 358 185	0.62
12	Savia	5 523 599	12	Pepsi	3 329 827	1.01
13	Gruma	4 627 591	13	KOF	2 924 042	0.91
14	Pepsi	3 285 280	14	IHCB	2 564 509	3.85
15	KOF	3 217 133	15	Cementos Chihuahua	2 485 735	1.16
16	Simec	2 836 503	16	San Luis Corporativo	2 477 116	1.47
17	Grupo Continental	2 631 796	17	Grupo Saltillo	2 310 720	0.91
18	Grupo Saltillo	2 550 711	18	Maseca	2 029 144	0.93
19	Maseca	2 191 486	19	Camesa	1 832 118	2.40
20	Cementos Chihuahua	2 138 349	20	Grupo Continental	1 792 354	1.07
21	San Luis Corporativo	1 680 213	21	Simec	1 697 815	0.60
22	Dina	1 515 296	22	Parras	1 252 484	1.24
23	Syncro	1 333 167	23	Savia	1 233 561	0.22
24	Parras	1 006 918	24	C. Moctezuma	1 117 346	2.00
25	Ponderosa	947 329	25	Herdez	765 701	1.81
26	IASA	782 750	26	Gembunidas <sup>2</sup>	764 268	1.22
27	Camesa	763 972	27	Jugos Del Valle	682 112	1.53
28	IHCB	665 883	28	Dina	521 349	0.34
29	Gembunidas*	626 621	29	IASA	511 897	0.65
30	C. Moctezuma	557 429	30	Qumma	272 218	0.35
31	Jugos ael Valle	444 835	31	G.B. Industrias	208 625	7.79
32	Herdez	423 428	32	Syncro	135 908	0.10
33	Qumma	374 401	33	Ecko	109 410	0.54
34	Ecko	203 118	34	Regio Empresas	91 547	0.72
35	Macma	187 687	35	Macma	89 936	0.48
36	Regio Empresas	126 521	36	Dixon	49 269	1.37
37	Qtel	68 240	37	Nutrisa	25 312	1.40
38	Dixon	36 069	38	Ponderosa	n c	n.c
39	G.B. Industrias	26 778	39	Qtel	n c	n.c
40	Nutrisa	18 067	40	AHMSA	n c	n.c

<sup>1</sup> Activos tangibles = activos fijos + construcciones y obras de infraestructura + maquinaria y equipo + otros equipos. La relación de activos 2002 a activos 1995 se refiere a las empresas listadas en la columna correspondiente a 2002.

<sup>2</sup> Clave de pizarra de la bolsa de valores para Grupo Embotelladoras Unidas.

Fuente: elaboración propia con base en datos de las empresas en la Bolsa Mexicana de Valores.

se mantuvo o disminuyó el monto de sus activos. Podemos además observar que nueve de ellas —AHMSA, Savia (-77,67%), Simec (-40,14%), Dina (-65,59%), Qumma (-27,29%), Syncro (-89,81%), Qtel, Ponderosa y Ecko (-46,13%)— experimentaron amplias reducciones en cuanto a sus activos, e inclusive algunas de ellas, como Dina, AHMSA y Qtel, terminaron en quiebra.

El segundo indicador de desempeño que consideramos es el de la evolución de las ventas (véase cuadro 15), tanto en su monto como en la estructura de participación de las operaciones en el mercado local y en los mercados externos. Podemos señalar que, al igual que en el cuadro anterior, la clasificación por ventas muestra el liderazgo de los grandes conglomerados nacionales y la continuidad en la estructura de la participación de los mismos en la cúpula del ranking, a pesar de lo cual el volumen de las ventas de la mitad de estas empresas disminuye o se mantiene constante.

En términos generales, se observa que la muestra se divide en dos grandes grupos en cuanto a la evolución en el volumen de sus ventas, integrado cada uno por la mitad de las empresas consideradas. Por un lado, el grupo constituido por las empresas que tuvieron los mismos niveles o que incluso han decrecido fuertemente en el nivel de sus ventas en términos reales, y por el otro el formado por las empresas que aumentaron sus ventas desde 20 hasta 300 por ciento (estas últimas se destacan en el cuadro marcando con cursivas su variación de ventas). En cuanto a la estructura del mercado en términos de ventas al mercado local o al exterior, en 1995 cerca de dos tercios de las firmas (24 empresas) realizaban 10 por ciento o más de sus ventas en mercados extranjeros (destacadas con cursivas en el cuadro). Esto confirma la orientación hacia el mercado mundial por parte de la actividad económica que realizan las grandes empresas en México. Sin embargo, en 2002 se observa una disminución relativa de esta tendencia (sólo se observa en 21), particularmente en las empresas más pequeñas dentro de la muestra, como Hylsamex, Camesa y Syncro, que pasaron de exportar 26, 65 y 82 por ciento de sus ventas totales en 1995 a solamente 15, 22 y 5 por ciento respectivamente en 2002, lo que probablemente se haya debido al impacto de la crisis internacional y a los efectos de la sobrevaluación del tipo de cambio. Al considerar en su conjunto ambos lados del cuadro no parece existir una relación definida entre la evolución de las ventas y la estructura de los mercados en que se realizan, lo que sugiere que dicha evolución de ventas respondería más a aspectos específicos de las industrias y de los mercados donde operan.

Cuadro 15  
 Ranking por ventas y estructura de mercados 1995-2002  
 (miles de pesos de 1990)

Pos. Empresa	Ranking por ventas		Estructura de mercados*					
	1995		2002 / 1995		2002 (julio)			
	Ventas	Pos. Empresa	Ventas	Int.	Ext.	Int.		
1 Alfa	9 212 142	1 Cemex	11 877 107	1.40	0.35	0.65	0.40	0.60
2 Cemex	8 482 852	2 Alfa	8 599 768	0.93	0.62	0.38	0.67	0.33
3 Vitro	5 817 597	3 G. Modelo	6 348 450	1.54	0.81	0.19	0.76	0.24
4 G. Modelo	4 134 556	4 Vitro	5 330 151	0.92	0.76	0.24	0.74	0.26
5 Savia	4 013 029	5 KOF	3 433 743	1.42	0.62	0.38	0.83	0.17
6 AHMSA	3 330 021	6 Gruma	3 379 233	1.03	0.46	0.54	0.37	0.63
7 Gruma	3 277 306	7 Kimberly	2 869 430	0.97	0.94	0.06	0.94	0.06
8 Hilsamex	2 973 415	8 Hilsamex	2 217 848	0.75	0.74	0.26	0.85	0.15
9 Kimberly	2 953 682	9 Pepsi	2 213 984	1.86	1.00	0.00	1.00	0.00
10 KOF	2 413 826	10 Grupo Continental	1 778 617	1.35	1.00	0.00	1.00	0.00
11 Dina	1 764 502	11 Apasco	1 755 570	1.57	0.98	0.02	1.00	0.00
12 Maseca	1 454 639	12 Grupo Durango	1 665 901	1.68	0.85	0.15	0.67	0.33
13 Grupo Continental	1 319 005	13 Grupo Saltillo	1 262 765	1.15	0.51	0.49	0.58	0.42
14 Syncro	1 298 731	14 Savia	1 145 303	0.29	0.67	0.33	0.07	0.93
15 TAMSA	1 235 652	15 TAMSA	1 144 687	0.93	0.31	0.69	0.32	0.68
16 Pepsi	1 189 893	16 San Luis Corporativo	899 709	1.53	0.18	0.82	0.24	0.76
17 Apasco	1 116 442	17 Maseca	870 134	0.60	0.99	0.01	1.00	0.00
18 Grupo Saltillo	1 095 824	18 Herdez	787 266	1.22	0.96	0.04	0.94	0.06
19 Grupo Durango	994 374	19 Jugos Del Valle	701 959	2.12	0.97	0.03	0.83	0.17
20 Simec	706 613	20 IHCB	656 331	3.54	0.68	0.32	0.84	0.16

21	<i>Herdez</i>	647 725	21	<i>Cementos Chihuahua</i>	624 171	1.94	0.53	0.47	0.56	0.44
22	<i>San Luis Corporativo</i>	588 902	22	<i>Gembunidas</i>	550 905	1.33	1.00	0.00	1.00	0.00
23	<i>Parras</i>	457 718	23	<i>Camesa</i>	522 915	2.10	0.35	0.65	0.78	0.22
24	<i>Gembunidas</i>	393 532	24	<i>C. Moctezuma</i>	471 853	5.02	1.00	0.00	1.00	0.00
25	<i>Jugos Del Valle</i>	331 046	25	<i>Parras</i>	408 476	0.89	0.53	0.47	0.77	0.23
26	<i>Ponderosa</i>	323 765	26	<i>Simec</i>	360 998	0.29	0.63	0.37	0.90	0.10
27	<i>Cementos Chihuahua</i>	322 328	27	<i>Dina</i>	111 221	0.06	0.11	0.89	0.92	0.08
28	<i>Camesa</i>	249 322	28	<i>Regio Empresas</i>	79 535	0.51	0.97	0.03	0.97	0.03
29	<i>Qumma</i>	185 916	29	<i>Qumma</i>	78 680	0.42	0.97	0.03	1.00	0.00
30	<i>IHC B</i>	185 247	30	<i>G.B. Industrias</i>	78 229	5.68	0.99	0.01	0.52	0.48
31	<i>Regio Empresas</i>	156 158	31	<i>Synero</i>	70 206	0.05	0.18	0.82	0.95	0.05
32	<i>C. Moctezuma</i>	94 017	32	<i>IASA</i>	64 190	0.73	0.51	0.49	0.97	0.03
33	<i>IASA</i>	87 631	33	<i>Dixon</i>	58 386	1.73	0.72	0.28	0.81	0.19
34	<i>Qtel</i>	75 097	34	<i>Ecko</i>	58 277	0.88	0.95	0.05	0.90	0.10
35	<i>Macma</i>	69 689	35	<i>Nutrisa</i>	48 952	1.99	1.00	0.00	1.00	0.00
36	<i>Ecko</i>	66 125	36	<i>Macma</i>	33 623	0.48	1.00	0.00	1.00	0.00
37	<i>Dixon</i>	33 831	37	<i>Ponderosa</i>	450	0.00	0.83	0.17	1.00	0.00
38	<i>Nutrisa</i>	24 660	38	<i>Bimbo</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
39	<i>G.B. Industrias</i>	13 762	39	<i>Qtel</i>	n.c.	n.c.	0.02	0.98	0.00	0.00
40	<i>Bimbo</i>	n.d.	40	<i>AHMSA</i>	n.c.	n.c.	0.65	0.35	n.c.	n.c.

\* Los datos de estas columnas se refieren a las empresas listadas en la columna correspondiente a 2002.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de las empresas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Por último, es igualmente posible observar que un cuarto de las firmas en esta muestra experimentaron un gran declive en sus ventas, y que en la mayor parte de las mismas este declive corresponde al que se observó en los activos tangibles en el cuadro anterior, como en Savia (-71.46%), Simec (-48.91%), Dina (-93.69%), Regio (-49.06%), Qumma (-57.67%), Syncro (-94.59%) y Ponderosa (-99.86%). En resumen, este cuadro muestra la dependencia que existe por parte de un grupo significativo de grandes empresas hacia el mercado externo, pero a la vez, la debilidad del mercado interno para compensar las operaciones con el extranjero cuando este último se contrae.

Un tercer indicador del desempeño de estas empresas lo constituye su rentabilidad, medida como ganancia sobre capital, ROE por sus siglas en inglés (return on equity), que se presenta en el cuadro 16.

Para analizar el desempeño comparamos la ROE en 1995 y 2002 con respecto a los niveles de la tasa de interés en esos mismos años consignados en la base del cuadro (se marcan con cursivas los casos en los que la ROE supera la tasa de interés). El primero de estos años fue particular por los efectos de la crisis; se observa que sólo 16 empresas lograron una rentabilidad por encima de la tasa de interés. En el año 2002 se registra la misma situación, con la particularidad de que para este año la tasa de interés estaba en un nivel inusualmente bajo en términos históricos para la economía nacional.

En la evolución entre 1995 y 2002 sólo un conjunto reducido de siete empresas registra mejorías sustanciales en su ROE: Apasco (1 100%); Dina (522%); C. Moctezuma (356%); KOF (196.82%); Ecko (120.38%); IASA (100%) y Qtel (90.93%). En contraste, diecinueve empresas terminan el primer semestre de 2002 con tasas de rentabilidad sobre el capital inferiores a las que tenían en 1995, y en varias de ellas con signo marcadamente negativo. De conjunto, esta información sobre la ROE sugiere que las empresas tuvieron muy pobres resultados luego de la crisis de 1995 y que luego de siete años no habían logrado recuperarse significativamente.<sup>14</sup>

En consecuencia, una breve revisión de los cambios en activos, ventas y rentabilidad de estas cuarenta empresas entre 1995 y 2002 sugiere

<sup>14</sup> De forma paradójica, dos de las empresas que terminaron en quiebra (Dina y Syncro) muestran altísimos valores de ROE, lo cual se explica gracias a las ganancias financieras de algunas posiciones de estas firmas en los mercados financieros.

**Cuadro 16**  
**Rentabilidad del capital (ROE)**  
*(utilidad neta / capital)*

<i>Empresa</i>	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 <sup>1</sup>
AHMSA <sup>2</sup>	6.3	34.0	10.5	6.1	4.5	5.6	5.3	-
Alfa	11.9	18.8	14.7	3.9	9.8	6.9	2.5	0.5
Apasco	1.5	14.4	7.2	14.8	15.1	23.0	17.9	18.0
Bimbo	3.8	10.6	10.1	10.4	0.0	11.6	11.7	n.d
Camesa	19.1	24.2	20.8	9.3	9.0	6.5	4.0	2.1
Cementos Chih.	7.6	5.4	4.3	7.2	7.6	9.4	7.0	13.3
Cemex	9.1	9.8	7.4	7.7	8.2	6.3	7.3	10.3
C. Moctezuma	5.0	6.7	10.3	21.1	18.7	24.6	19.7	22.8
Dina	-27.9	1.2	6.7	-59.6	29.7	-460.2	144.1	117.8
Dixon	11.8	5.1	19.7	17.1	4.7	-2.7	-1.8	-1.6
Ecko	-15.7	7.6	8.6	-2.1	6.4	5.2	5.2	3.2
G.B. Industrias	10.1	7.1	4.9	-29.2	2.3	1.5	0.0	1.5
Gembunidas	6.6	7.8	19.1	6.0	8.7	10.1	9.4	9.7
G. Modelo	5.7	6.7	7.3	8.1	8.1	9.2	8.8	9.3
Gruma	29.7	13.6	4.3	4.1	-2.4	2.0	2.8	1.3
G. Continental	11.2	13.8	15.3	17.5	15.0	17.8	18.9	19.5
G. Durango	9.0	28.2	19.4	1.9	19.4	11.5	10.7	-9.4
G. Saltillo	8.5	17.5	16.3	19.7	21.8	14.9	9.6	6.3
Herdez	10.2	8.1	14.1	9.2	8.0	9.3	6.9	8.2
Hilsamex	3.5	22.9	15.8	0.3	5.5	1.4	-25.8	-32.2
IASA	-16.2	-11.2	-8.3	-7.7	-6.7	2.4	-1.0	0.0
IHCB	12.0	15.4	15.4	18.2	10.0	8.1	6.5	6.1
Jugos del Valle	-1.6	2.2	7.5	32.9	-5.2	26.5	2.1	1.4
Kimberly	18.5	22.1	20.0	17.3	22.6	26.7	25.0	25.7
KOF	12.6	15.1	17.6	13.2	16.6	20.2	30.0	37.4
Macma	6.6	0.8	0.9	-7.2	-5.3	-10.4	-12.4	-13.2
Maseca	17.8	19.6	12.7	10.9	6.7	6.9	7.0	7.8
Nutrisa	-1.0	5.9	0.2	4.1	13.4	9.4	3.2	2.9
Parras	1.2	7.5	6.9	4.3	-2.6	-12.4	-9.6	-41.6
Pepsi	-4.9	11.7	12.7	6.2	14.2	10.4	12.8	8.1
Ponderosa	12.0	18.2	19.3	10.7	16.4	14.6	39.6	-28.8
Qtel	-37.5	-233.7	306.4	75.1	308.3	-3.7	-3.3	-3.4
Qumma	-7.0	-3.7	2.0	-25.0	-7.8	-12.5	-11.8	-19.9
Regio Empresas	1.3	13.5	2.4	11.2	14.5	10.5	9.1	8.3
San Luis Corp.	27.1	27.4	18.8	-7.5	37.1	9.2	7.3	14.3
Savia	15.0	12.2	63.3	-4.5	-5.6	-15.4	-32.4	-14.7
Simec	-11.2	19.4	13.4	-6.3	24.2	-3.3	8.3	3.0
Syncro	250.9	52.7	5.4	-33.3	-65.4	-41.4	-241.0	101.6
TAMSA	2.8	30.3	21.2	15.3	-0.6	5.6	7.1	7.5
Vitro	4.8	-55.7	19.9	-7.0	5.8	3.7	1.5	-7.5

<sup>1</sup> A julio.

<sup>2</sup> Los datos para el año 2001 son al tercer trimestre. No hay datos para el año 2002.

*Fuente:* elaboración propia con base en los estados financieros de las empresas.

Tasa de interés real: 9% para 1995 y 5% para 2002.

que en general su desempeño ha seguido una tendencia desfavorable. Tanto el pobre incremento de sus activos como el estancamiento de sus ventas, su débil expansión comercial hacia los mercados internacionales y la baja o negativa evolución de su rentabilidad sobre el capital sugieren una situación de vulnerabilidad económica de las grandes empresas mexicanas después de 1995. Sin embargo, para acotar los alcances de la conclusión hay que señalar que es posible una cierta subestimación de la situación de estas empresas debido a la insuficiencia de la información que proporcionan. Parece particularmente necesario destacar que un número pequeño pero muy poderoso de estas grandes corporaciones se ha desarrollado como multinacionales regionales, lo que significa que tienen activos importantes en el exterior y que esto les genera un balance en el flujo de ingresos. Por otro lado, los ingresos en moneda extranjera, crean nuevas condiciones para la estrategia y gestión de sus negocios.<sup>15</sup>

Para completar el análisis del comportamiento seguido por las grandes empresas de esta muestra, consideramos ahora el modo en que financiaron su actividad y los efectos que ello generó sobre el débil comportamiento de sus negocios en el periodo 1992-2002. Con este fin seguimos un ejercicio realizado por Singh y Hamid (1992), quienes discuten, para el periodo de los ochenta, las diferencias en el financiamiento corporativo de las empresas de los países en desarrollo, incluido México, respecto a las empresas de los países desarrollados. En dicho estudio se muestra que en esa década las empresas de los países en desarrollo tendían a financiarse mediante fondos externos en deuda y acciones con mayor frecuencia que los países desarrollados. Para realizar ese estudio, los autores trabajaron con muestras de empresas que cotizan en bolsa en los diferentes países analizados, organizando esos universos en cinco grupos según el rango de sus activos netos. A partir de este análisis los autores mostraron que la relación entre fondos propios y fondos externos confirmaba la hipótesis de que durante los ochenta las grandes empresas de los países en desarrollo tendían a resolver sus necesidades de financiamiento recurriendo más a los fondos externos que a los fondos propios, incluyendo a nuestro país.

La pregunta que surge con ese análisis es la de por qué se presenta esta conducta de financiamiento en México y otros países en desarrollo. La respuesta es compleja, pero en principio estamos realizando ejercicios para comprobar la hipótesis de que eso es resultado de la interacción

<sup>15</sup> Este tema excede los alcances de este trabajo. Para un análisis detallado del mismo puede verse Garrido (1999 y 2000).

entre las estrategias de financiamiento por razones de costo-beneficio y las estrategias para gestionar la propiedad y el control corporativo de los conglomerados familiares. Al recurrir a los fondos externos, estos conglomerados procuran no comprometer los fondos propios, que de una u otra forma son retirados por el grupo de control. Recurren en cambio a una combinación entre financiamiento vía deuda, para capturar los bajos costos financieros internacionales registrados en los noventa, y financiamiento mediante acciones sin arriesgar el paquete de control, ya que preferentemente emiten acciones sin poder de voto. En el cuadro 17 se registran los resultados obtenidos al replicar el ejercicio mencionado para la década de los noventa en México. Al igual que en el mencionado estudio de Singh y Hamid, en nuestro ejercicio dividimos a las empresas de la muestra en cinco grupos conforme al monto de sus activos netos, tal como se informa al pie de dicho cuadro.

El periodo fue segmentado en cuatro intervalos, atendiendo a las distintas circunstancias económicas que se presentaron en el país desde comienzo de los noventa: 1992-1994, expansión con las reformas; 1995-1997, recesión luego de la crisis de 1995; 1998-2000, crecimiento económico; 2000-2002, nueva contracción económica.

En general, la información que se presenta en este cuadro confirma la preferencia de las empresas de la muestra por un muy bajo uso de fondos internos como fuente de financiamiento, lo que varía según las circunstancias en cada periodo y el tamaño relativo de los activos netos. Más aún, para los últimos periodos, la cuenta de fondos propios asume una posición deficitaria en las de menor tamaño de activos. En cuanto al financiamiento externo, sobresale el predominio en el uso preferente que se hace de la venta de acciones en el exterior respecto a la contratación de deuda, aunque esto varía de acuerdo a la etapa de que se trate y al tamaño de los activos netos.

Por último, también es significativo el continuo castigo al derecho de los accionistas, manifestado en el signo negativo del retorno de dividendos. Esto lo interpretamos como una política de *insiders* ejercida por el grupo de control familiar, que compensa estos bajos dividendos con ingresos que obtiene por otros medios a costa de los accionistas minoritarios. Esta situación se pudo sostener sin que los accionistas minoritarios abandonaran esas inversiones porque lograban elevados ingresos por el aumento continuo en el precio de las acciones durante la burbuja bursátil de los noventa.

**Cuadro 17**  
**Evolución en las estrategias de financiamiento de 40 empresas**  
**manufactureras en los noventa**

	Activos netos		Tasa de retorno <sup>3</sup>		Financiamiento		Retorno dividendos	
	promedio <sup>1</sup>	crecimiento <sup>2</sup>	UAI	UDI	interno <sup>4</sup>	externo <sup>5</sup> deuda acciones		
1992-1994								
Q1	41 844 316	42.3	6.6	4.4	2.5	21.4	76.1	1.9
Q2	12 621 708	68.3	6.3	2.6	0.2	24.5	75.3	2.4
Q3	5 830 802	54.9	4.8	2.5	0.3	15.6	84.1	2.3
Q4	1 746 359	56.8	6.3	2.5	0.0	13.0	87.0	2.6
Q5	382 079	179.4	-1.5	-3.7	-4.0	9.7	94.3	0.3
1995-1997								
Q1	55 793 872.0	2.2	14.5	11.9	13.6	44.3	42.1	-1.8
Q2	16 436 370.3	1.3	13.3	9.4	10.4	40.3	49.3	-1.0
Q3	68 506.8	11.7	14.3	10.6	13.1	28.4	58.4	-2.6
Q4	2 405 402.0	31.0	10.3	8.2	9.3	11.0	79.7	-1.0
Q5	68 199.0	82.5	-229.5	-243.5	-242.6	271.5	71.2	-0.9
1998-2000								
Q1	50 936 781.0	-0.9	12.8	8.9	11.9	38.6	49.5	-3.0
Q2	15 804 060.7	-7.6	11.1	6.3	8.3	25.0	66.7	-2.0
Q3	7 074 871.0	-3.8	11.5	8.0	9.8	32.3	57.9	-1.8
Q4	2 813 411.0	-4.2	7.1	2.2	3.8	25.2	71.0	-1.6
Q5	373 556.0	4.5	0.6	-1.1	-0.6	27.0	73.5	-0.5
2001-2002								
Q1	49 305 577	-0.4	10.6	6.2	9.3	38.0	52.7	-3.1
Q2	14 854 924	1.5	16.0	10.3	12.9	25.8	61.3	-2.7
Q3	6 740 261	7.6	9.5	3.9	7.2	9.6	83.2	-3.3
Q4	2 006 357	-3.6	-1.7	-2.7	-1.0	41.8	59.2	-1.7
Q5	126 509	6.2	-35.8	-42.0	-26.6	123.6	3.1	-15.4

<sup>1</sup> Cifras en miles de pesos de 1990 al 31 de diciembre de dicho año.

<sup>2</sup> Porcentaje con respecto al promedio de activos netos.

<sup>3</sup> Porcentaje con respecto al total de utilidades antes y después de impuestos (UAI y UDI respectivamente).

<sup>4</sup> Esta variable muestra la proporción de los activos netos financiados con retenciones. Los activos netos se miden después de depreciación, por lo que los no netos cuentan la depreciación como fuente interna de fondos.

<sup>5</sup> Estas variables muestran la proporción de los activos financiados con deuda o acciones respectivamente.

Q1: activos netos de 40 a 60 mil millones de pesos de 1990; Q2: de 12 a 17 mil millones; Q3: de 5 a 8 mil millones; Q4, de 1 a 3 mil millones; Q5, de 60 a 400 millones de pesos.

Fuente: Garay, Sagrario (2003).

En consecuencia, nuestro ejercicio parece confirmar un patrón estratégico de conducta de las grandes empresas respecto al financiamiento de sus proyectos, caracterizado por el recurso preferente a los fondos externos y, dentro de éstos, a la venta de acciones en el exterior sin poder de voto. Esta estrategia de financiamiento crea tensiones entre el proceso de financiamiento y la dinámica de la propiedad-control, lo que puede conducir a situaciones de grave fragilidad financiera como las que, en general, parecen enfrentar actualmente estas corporaciones debido a su financiamiento vía deuda externa. Esto último se hace evidente al analizar las condiciones y efectos del financiamiento asumido por las empresas de la muestra desde 1995.

El primer indicador lo constituye la relación entre el total de los pasivos y el capital contable, lo que da una medida de la solvencia de las empresas para respaldar sus pasivos. En el cuadro 18 observamos que después de la crisis de 1995 esta relación primero tiende a descender y luego vuelve a subir como consecuencia del incremento en el endeudamiento de las empresas. En algunos casos, como los de AHMSA, Dina, Savia y Vitro, esta razón financiera tenía valores muy altos y derivó en severos problemas financieros, inclusive en la quiebra. Lo que se observa en general es que entre 1995 y 2002 las empresas registran un incremento en sus niveles de endeudamiento. Sólo un número pequeño reduce este cociente (destacado con cursivas en el cuadro) Sin embargo en varios de estos casos tal reducción del endeudamiento está asociada con la liquidación de activos para pagar deuda y desemboca en la quiebra.

Como indicamos más arriba, estos pasivos se contrajeron para financiar inversiones en los procesos de actividad económica. En el cuadro 19 se muestra la proporción del endeudamiento que financia activos tangibles, la que en general es relativamente baja. Esto parecería confirmar la relevancia de la vía accionaria sin derecho a voto para el financiamiento de esos activos que, como señalamos, es el otro componente principal del financiamiento externo. Asimismo, el reducido papel del endeudamiento en el financiamiento de los activos fijos lleva a interrogarse sobre el destino del resto de los pasivos, ya que cabe la posibilidad de que estos últimos no se hubieran aplicado principalmente para la inversión productiva sino para otros fines distintos a los que corresponden a la actividad principal de la empresa, como por ejemplo la especulación financiera.

Cuadro 18  
Pasivo total respecto a capital contable  
(porcentaje)

<i>Empresa</i>	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 <sup>1</sup>	2002/ 1995
AHMSA <sup>2</sup>	159	137	158	211	210	337	383	-	-
Alfa	127	94	111	144	124	192	192	184	57.0
Apasco	45	33	28	31	30	69	70	69	23.2
Bimbo	41	50	41	65	50	57	78	129	88.1
Camesa	59	45	51	54	42	59	50	55	-4.3
Cem. Chihuahua	43	44	40	39	35	67	106	104	61.0
Cemex	122	129	118	104	84	106	99	114	-7.8
C. Moctezuma	8	12	7	12	11	29	27	23	14.9
Dina	312	367	444	865	123	692	-327	-279	-590.5
Dixon	11	12	33	31	21	54	57	74	63.3
Ecko	70	84	44	62	64	48	54	47	-23.6
G.B. Industrias	129	212	216	369	616	115	132	134	5.2
Gembunidas	18	24	23	25	32	52	52	41	23.4
G. Modelo	8	9	11	10	10	28	26	24	16.8
Gruma	136	54	61	70	81	91	82	76	-59.2
G. Continental	58	52	38	28	19	43	33	30	-28.3
G. Durango	133	134	127	152	132	273	173	194	60.9
G. Saltillo	50	43	52	59	52	91	76	90	39.5
Herdez	79	96	105	134	79	126	129	134	54.7
Hilsamex	113	87	101	137	126	166	207	221	108.5
IASA	95	106	114	125	137	114	114	132	37.7
IHCB	23	16	16	6	12	20	50	59	35.9
Jugos del Valle	47	61	78	95	93	189	111	124	76.7
Kimberly	75	49	41	45	55	83	91	124	49.5
KOF	113	112	117	118	90	99	85	81	-31.7
Macma	48	64	67	73	42	69	77	84	36.0
Maseca	29	31	25	29	15	29	28	24	-5.0
Nutrisa	11	8	11	14	21	37	33	22	11.1
Parras	67	64	80	91	158	286	412	528	461.0
Pepsi	62	63	58	86	75	127	127	140	78.5
Ponderosa	91	60	59	47	61	44	63	52	-38.8
Qtel <sup>3</sup>	206	1 022	-2 597	-472	-188	-110	-110	-110	-316.2
Qumma	88	41	18	40	36	63	90	110	22.0
Regio Empresas	237	187	195	209	198	108	80	69	-167.9
San Luis Corp.	400	184	228	405	369	335	448	442	42.9
Savia	175	129	25	42	183	218	75	69	-106.2
Simec	169	179	193	191	177	344	66	50	-118.9
Syncro	-1 115	-234	72	96	50	70	191	67	1 181.3
TAMSA	69	47	27	27	23	67	65	68	-1.3
Vitro	155	199	146	188	180	247	254	262	107.3

<sup>1</sup> Datos acumulados al segundo trimestre de 2002.

<sup>2</sup> Los datos para el año 2001 son al tercer trimestre. No hay datos para 2002.

<sup>3</sup> Este caso se explica por la inminente desaparición de la firma.

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros.

**Cuadro 19**  
**Financiamiento de activos tangibles con deuda**

<i>Empresa</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
AHMSA	23.9	24.1	26.1	29.2	26.8	29.9
Alfa	31.7	28.2	32.0	35.0	32.4	38.5
Apasco	15.4	12.9	11.1	12.2	12.4	21.8
Bimbo	16.9	19.5	16.7	24.6	23.2	25.1
Camesa	18.8	17.2	18.2	18.6	13.0	15.7
Cem. Chihuahua	15.7	15.8	14.8	14.7	14.4	22.6
Cemex	32.5	34.1	31.8	29.7	2.3	33.6
C. Moctezuma	5.7	7.6	3.3	6.0	6.7	15.4
Dina	145.7	137.0	146.9	160.1	7.2	79.7
Dixon	9.5	12.0	27.1	30.7	2.4	39.2
Ecko	23.7	28.7	24.0	31.0	31.5	23.8
G.B. Industrias	33.0	36.3	38.0	46.8	109.6	56.9
Gembunidas	9.4	15.0	14.2	11.9	14.6	20.0
G. Modelo	5.1	6.0	7.0	6.2	6.3	14.9
Gruma	44.9	29.7	32.1	33.2	33.6	33.3
G. Continental	18.8	18.0	14.3	12.1	9.3	18.3
G. Durango	27.5	28.5	27.8	29.9	28.6	36.0
G. Saltillo	11.5	12.4	12.8	13.2	21.0	20.0
Herdez	48.6	56.1	48.3	55.0	43.0	48.9
Hilsamex	25.7	22.4	27.4	33.4	29.4	32.8
IASA	19.9	21.3	27.0	25.6	25.1	20.6
IHCB	8.7	9.7	11.4	5.4	10.9	19.0
Jugos del Valle	24.5	29.7	34.6	54.5	38.9	79.9
Kimberly	27.2	18.9	16.9	16.4	20.3	25.0
KOF	35.7	37.5	38.2	37.9	32.3	38.2
Macma	20.4	25.9	23.0	24.9	24.3	30.2
Maseca	13.0	15.0	12.5	14.0	7.5	13.7
Nutrisa	9.6	6.5	8.4	9.8	15.6	25.2
Parras	27.3	29.4	28.1	32.1	40.0	46.7
Pepsi	23.0	22.0	21.9	29.7	26.4	35.6
Ponderosa	28.7	23.9	23.2	29.4	43.3	29.5
Qtel	55.6	58.5	70.8	83.3	*	*
Qumma	49.6	27.9	13.2	22.3	18.3	22.8
Regio Empresas	62.2	54.5	52.7	50.4	53.2	39.6
San Luis Corp.	59.9	53.1	56.2	56.2	51.5	50.9
Savia	67.4	88.0	37.3	60.9	199.3	216.4
Simec	37.2	37.3	38.9	37.7	37.9	43.5
Syncro	103.9	36.7	32.8	12.1	24.1	n.d.
TAMSA	19.3	15.8	11.3	12.3	9.9	22.5
Vitro	58.3	40.9	34.6	34.6	32.7	35.8

*Fuente:* elaboración propia con base en datos de las empresas en la BMV.

Finalmente, aunque el comportamiento es diverso, este cuadro sugiere una tendencia a incrementar el monto de los activos tangibles financiados con deuda, lo que podría indicar un proceso a la manera de los ciclos financieros de Minsky, donde los pasivos financieros se autoexpanden con la dinámica de dichos ciclos.<sup>16</sup> Sin embargo, las implicaciones de este endeudamiento se aclaran al analizar su estructura en términos de sus componentes en moneda local y moneda extranjera, y también en términos de su estructura de corto y largo plazo para cada una de ellas. Esto se puede analizar en el cuadro 20, donde se muestra que tanto en 1995 como en 2002 el componente más importante de los pasivos está contratado en moneda extranjera. Esto refleja la mencionada segmentación entre los sistemas financieros local y extranjero, lo que se traduce en la necesidad que tienen las empresas de contratar su financiamiento en el exterior, tanto por la existencia de fondos como porque los costos y las condiciones con los que se obtienen son mucho más competitivos que los locales.

Por lo que se refiere a la estructura temporal de los créditos en ambos tipos de moneda, en 1995 los activos en pesos estaban claramente concentrados en el corto plazo, mientras que los pasivos en dólares tenían un balance mayor entre ambos plazos.

En 2002 había una tendencia a incrementar los pasivos en moneda nacional respecto a los de moneda extranjera, pero se mantiene la importancia del financiamiento de corto plazo en moneda local, lo que probablemente refleja las opciones alternativas al financiamiento bancario mencionadas en la sección del sistema financiero. Por su parte, los pasivos en dólares siguen siendo el componente dominante en el financiamiento, pero a diferencia del segmento en pesos muestran en general más balance entre el corto y el largo plazo.

En conclusión puede decirse que en términos generales el financiamiento de las grandes empresas nacionales es problemático y su perspectiva está fuertemente determinada por el curso de los mercados internacionales en los que operan y por la capacidad de manejar sus posiciones financieras. La evolución previsible es que, para procesar las tensiones provocadas por el apalancamiento y la contracción de los mercados, crecerá la tendencia de estos conglomerados a ceder el control de la propiedad a las empresas extranjeras. Aunque hay casos, como los de Grupo

<sup>16</sup> Véase Minsky (1982).

Cuadro 20  
Estructura de pasivos en moneda nacional y extranjera, por plazos  
(porcentaje)

Firmas	1995						2002					
	En moneda nacional			En moneda extranjera			En moneda nacional			En moneda extranjera		
	CP	LP	T	CP	LP	T	CP	LP	T	CP	LP	T
AHMSA	9.5	4.6	14.1	27.6	58.2	85.9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Alfa	13.0	1.1	14.1	34.4	51.5	85.9	11.8	1.1	12.9	31.0	56.1	87.1
Apasco	11.7	0.0	11.7	9.8	78.5	88.3	26.1	0.0	26.1	17.2	56.7	73.9
Bimbo	37.0	0.0	37.0	46.7	16.3	63.0	9.0	22.7	31.7	37.8	30.4	68.3
Camesa	13.3	0.0	13.3	48.2	38.4	86.7	43.1	0.0	43.1	28.4	28.5	56.9
Cem. Chihuahua	3.9	10.3	14.1	22.0	63.9	85.9	5.2	46.4	51.6	9.9	38.6	48.4
Cemex	1.8	2.7	4.5	28.2	67.3	95.5	2.3	0.0	2.3	32.2	65.5	97.7
C. Moctezuma	40.1	0.0	40.1	59.9	0.0	59.9	98.3	0.0	98.3	1.7	0.0	1.7
Dina	7.3	0.0	7.3	11.9	80.7	92.7	25.2	1.1	26.3	13.3	60.5	73.7
Dixon	66.4	0.0	66.4	33.2	0.4	33.6	93.1	0.0	93.1	6.9	0.0	6.9
Ecko	28.6	35.0	63.6	36.4	0.0	36.4	34.8	39.9	74.6	4.7	20.6	25.4
G.B. Industrias	99.5	0.5	100.0	0.0	0.0	0.0	34.0	0.0	34.0	56.2	9.8	66.0
Gembunidas	80.9	2.4	83.3	16.7	0.0	16.7	90.2	0.0	90.2	2.2	7.6	9.8
G. Modelo	86.3	0.0	86.3	13.7	0.0	13.7	92.0	0.0	92.0	8.0	0.0	8.0
Gruma	7.3	2.3	9.6	20.1	70.3	90.4	5.5	0.1	5.6	25.2	69.2	94.4
G. Continental	46.2	44.4	90.6	1.1	8.3	9.4	95.4	0.0	95.4	4.6	0.0	4.6
G. Durango	9.7	4.5	14.2	39.6	46.2	85.8	8.6	0.0	8.6	16.5	75.0	91.4
G. Saltillo	29.1	3.1	32.2	22.6	45.2	67.8	21.8	0.0	21.8	9.0	69.1	78.2
Herdez	44.9	2.1	47.0	53.0	0.0	53.0	49.9	28.0	77.9	4.9	17.2	22.1
Hilsamex	10.3	1.5	11.8	24.1	64.1	88.2	23.3	2.3	25.7	29.7	44.6	74.3
IASA	50.9	30.7	81.6	17.8	0.6	18.4	73.4	10.5	83.9	15.2	0.9	16.1

Cuadro 20 (Conclusión)

Firmas	1995						2002					
	En moneda nacional			En moneda extranjera			En moneda nacional			En moneda extranjera		
	CP	LP	T	CP	LP	T	CP	LP	T	CP	LP	T
IHCB	51.6	0.0	51.6	48.4	0.0	48.4	38.1	0.0	38.1	35.7	26.2	61.9
Jugos del Valle	61.6	11.1	72.7	17.5	9.8	27.3	36.0	0.7	36.7	29.8	33.5	63.3
Kimberly	11.7	0.0	11.7	38.2	50.1	88.3	41.2	10.3	51.5	12.5	36.0	48.5
KOF	8.8	0.0	8.8	16.0	75.2	91.2	33.1	0.0	33.1	4.7	62.2	66.9
Macma	46.7	36.0	82.7	2.2	15.1	17.3	71.9	16.7	88.6	7.6	3.8	11.4
Maseca	61.6	4.6	66.2	15.2	18.6	33.8	79.7	0.0	79.7	20.3	0.0	20.3
Nutrisa	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
Parras	28.9	8.9	37.8	42.3	19.9	62.2	5.8	1.4	7.3	51.9	40.9	92.7
Pepsi	15.4	0.3	15.7	13.8	70.5	84.3	30.7	0.0	30.7	0.8	68.5	69.3
Ponderosa	10.4	0.0	10.4	79.4	10.2	89.6	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
Qtel	31.2	8.7	39.9	60.1	0.0	60.1	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
Qumma	48.5	14.2	62.8	18.8	18.5	37.2	65.4	4.8	70.2	9.4	20.4	29.8
Regio Firms	37.0	48.9	86.0	14.0	0.0	14.0	62.6	24.2	86.8	13.2	0.0	13.2
San Luis Corp.	6.0	0.0	6.0	61.8	32.2	94.0	7.5	0.0	7.5	56.1	36.4	92.5
Savia	4.3	0.2	4.4	57.1	38.5	95.6	13.7	0.4	14.1	82.9	3.0	85.9
Simec	7.0	6.2	13.2	48.6	38.3	86.8	21.6	0.0	21.6	21.2	57.2	78.4
Syncro	32.2	11.9	44.0	48.2	7.8	56.0	97.0	0.0	97.0	3.0	0.0	3.0
TAMSA	6.2	0.0	6.2	40.7	53.2	93.8	15.7	0.0	15.7	48.0	36.3	84.3
Vitro	10.6	30.4	41.0	21.1	37.9	59.0	18.9	7.7	26.6	37.4	36.0	73.4

CP: corto plazo; LP: largo plazo; T: total.

Fuente: elaboración propia con base en información de las empresas.

Modelo, Continental y Nutrisa, que parecen tener otra estrategia y asumen muy poco crédito en moneda extranjera, o como el de Ponderosa, que pasan de un elevado financiamiento externo a financiarse totalmente en el mercado local, lo que podría reflejar un cierre en el acceso a los mercados internacionales de financiamiento.

Resumiendo, la evolución de las grandes empresas desde 1995 tuvo un desempeño muy limitado, tanto por la variación de sus activos y ventas como por la rentabilidad que ofrecen a sus accionistas. Asimismo, estas empresas mantienen su estrategia tradicional para financiar las inversiones, privilegiando los fondos externos respecto a los propios y las acciones sin poder de voto frente a las deudas, con el fin de mejorar el ingreso del grupo de control a través de percepciones distintas a los dividendos y de manejar la propiedad y el control reduciendo la amenaza de asaltos corporativos en su contra. Sin embargo, esta estrategia tiene flancos vulnerables por la posibilidad de no poder cumplir con el servicio de la deuda y enfrentar riesgos cambiarios y de tasa de interés en los mercados internacionales, donde radica el componente principal de sus pasivos. Finalmente, el bajo desempeño de los mercados bursátiles luego de su derrumbe con la crisis de la “nueva economía” en Estados Unidos puede llevar a una reacción de los inversionistas extranjeros, cuando los bajos dividendos dejen de ser compensados por la inflación de precios de las acciones, como ocurrió en el pasado. Esto podría significar que en para mantener el financiamiento vía acciones estas empresas se vieran presionadas a incrementar la distribución de dividendos o a realizar cambios en el control corporativo.

### CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En conjunto, la perspectiva del sistema de empresas en su interrelación con la evolución de la economía nacional y el sistema de financiamiento es altamente problemática. Como hemos señalado, la economía nacional presenta una configuración marcadamente contrastada con factores de desequilibrio extremadamente preocupantes. Al respecto, la visión gubernamental concuerda con los lineamientos de los organismos internacionales en el sentido de que el limitado éxito alcanzado por las reformas de inicio de los noventa se debe a que éstas fueron insuficientes y que lo que se requiere es cumplir una segunda oleada de reformas para que fi-

nalmente el país pueda lograr un crecimiento sostenido. Bajo estas premisas, las opciones de política para dinamizar el orden macroeconómico son sumamente limitadas, sobre todo por las modalidades que impone la inserción internacional y las relaciones con Estados Unidos. La prioridad absoluta otorgada a la estabilidad de precios se logra a costa de sacrificar la dinámica del mercado interno, mientras que las modalidades de apertura al exterior esterilizan el desarrollo de la competitividad local y, finalmente, la necesidad de asegurar la persistencia de los flujos internacionales de capital obliga a mantener dichas condiciones macroeconómicas y de apertura, pues de ellos depende, bajo el actual orden económico, que se puedan financiar los desequilibrios en la balanza comercial.

Por su parte, el sistema financiero local está bloqueado por el peso de las deudas que arrojó la crisis financiera de 1995, lo que se traduce en una persistente ausencia de financiamiento para las actividades productivas en el país. Para destrabar esta situación se requeriría un saneamiento y reestructuración de esos pasivos públicos, así como una reforma fiscal que incrementara los recursos disponibles por el Estado y nuevas políticas financieras que orientaran los recursos disponibles al apoyo de las actividades productivas antes que al consumo y la especulación financiera. Sin embargo, hasta el momento la debilidad de las élites políticas para generar ofertas coherentes y consensuadas que promuevan nuevos arreglos institucionales para el desarrollo, hace que la situación del sistema financiero se mantenga estancada, con el consecuente efecto negativo sobre la dinámica productiva interna.

Finalmente, hemos argumentado que, en este contexto, el heterogéneo cuadro de las empresas nacionales enfrenta desafíos complejos. Las Pymes no encuentran condiciones económicas y financieras para superar sus tradicionales condiciones de atraso y asumir una configuración competitiva acorde a lo que demanda la economía global. Por otro lado, el segmento de grandes empresas exitosas en el nuevo modelo parece enfrentar límites para sostener su dinámica expansiva internacional, tanto por las condiciones en los mercados en los que opera como por las dificultades que surgen de sus estrategias de financiamiento. Frente a esto, crece continuamente la importancia de la empresa extranjera en el país, lo que también es problemático, en parte por el agotamiento que parece mostrar el segmento maquilador y porque la extranjerización de la planta empresarial genera condiciones inestables para la dinámica de la economía nacional, ya que el centro de decisiones se encuentra fuera del

país y los objetivos de su actividad están inmersos en juegos de negocios globales decididos por la lógica del conjunto del conglomerado.

En consecuencia, si no hay nuevos fenómenos políticos que modifiquen la tendencia, lo previsible es que continúe la evolución hacia la extranjerización de la propiedad de las empresas, el deterioro en la dinámica del mercado interno y el incremento de la pobreza. Sin embargo, ésta no es una situación inevitable ni sin salidas. Es posible imaginar nuevos caminos para configurar una organización económica en la que una inserción internacional exitosa se acompañe con un mercado interno dinámico y con el desarrollo de un sistema de innovación progresivo que endogenice capacidades competitivas, bajo la acción expansiva de un sistema de Pymes y grandes empresas locales adecuadamente articuladas para generar una competitividad sistémica creciente. En conjunto, esto significaría generar un círculo virtuoso de desarrollo económico de largo plazo en el país, asumiendo la tarea colectiva de crear la organización de la economía de mercado para que ello sea posible. En última instancia el problema no es de grado, sino de encontrar las condiciones, las propuestas y los dirigentes para cambiar el eje del desarrollo nacional desde una perspectiva de “una segunda oleada de reformas” hacia una configuración del crecimiento económico nacional integrador y competitivo en el marco de la economía global.

### *Bibliografía*

- Banco Mundial, 2000. *Mexico. A comprehensive development agenda for the new era*. Mexico: mimeo.
- Bianchi, Patricio, 1997. *Construir el mercado*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Calvo, Guillermo, 1996. *Why is the market so unforgiving?* Maryland: U. of Maryland.
- Camdessus, Michel, 1997. *Toward a second generation reform in Latin America*. Discurso pronunciado ante la Convención Bancaria Nacional, Buenos Aires. <www.imf.org>
- Cimoli, Mario (ed.), 2000. *Developing innovation systems: Mexico in the global context*. Londres: Continuum.
- De Gortari Ochoa, Francisco, 2000. “Determinantes del acceso al financiamiento del exterior de los corporativos mexicanos”, *Gaceta de Economía*, año 6, núm. 12. México: ITAM.

- Dussel Peters, Enrique (coord.), 2003. *Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en México durante los noventa*. México: UNAM-Plaza y Valdés.
- Edwards, Sebastian, 1997. "The Mexican Peso Crisis? How Much Did We Know? When Did We Know It?", *NBER Working Paper*, núm. 6334: <www.nber.org>.
- Garay, Sagrario, 2003. Estructura financiera de las empresas, problemas de agencia y gobierno corporativo. México: tesis de maestría, UAM-A.
- Garrido, Celso, 1996. "El sistema financiero en México a principios de los noventa. Crisis de una reforma contradictoria", en G. Rodríguez Prada (coord.). *La macroeconomía de los mercados emergentes*. Alcalá de Henares: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Alcalá.
- , 1998. "Las grandes empresas industriales en México durante los noventa", en W. Peres (ed.). *Las grandes empresas industriales en América Latina durante los noventa*. México: Cepal-Siglo XXI.
- , 1999. "Las multinacionales mexicanas", en D. Chudnovsky (ed.). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: FCE.
- , 2001. "Fusiones y adquisiciones de grandes empresas en México durante los noventa", *Cuadernos de Desarrollo Productivo y Empresarial*, Cepal, Santiago.
- , 2002. "Las pequeñas y medianas empresas manufactureras en México. Su evolución en los noventa", en W. Peres (ed.). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México: Cepal-Siglo XXI.
- , 2002. "Mexico's financial system and economic development. the structural factors of the present crisis and challenges for the future", en K.J. Middlebrook y E. Zepeda (eds.). *Confronting development*. Stanford, Cal.: Stanford University Press.
- Gil Diaz, Francisco y Agustín Carsten, 1996. "One year of solitude", *American Economic Review*. <www.e-aer.org>.
- Katz, Jorge, 2001. "Cambios en la estructura y el comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990. Después del 'Consenso de Washington' ¿qué?", en G. Dutrenit, C. Garrido y G. Valenti (eds.), *Sistema nacional de innovación tecnológica*. México: UAM.
- Kucynsky, Pedro Pablo y John Williamson (eds.), 2003. *After the Washington Consensus: Restarting Growth and Reform in Latin America*. Washington: IIE.
- Martínez, Lorenza y Alejandro Werner, 2002. "El régimen de tipo de cambio y la composición de la deuda corporativa. La experiencia mexicana", documento de investigación 2002-2002, Dirección de General de Investigación Económica, Banxico, México.

- Messner, Dirk, 1998. "Latinoamérica hacia la economía mundial. Condiciones para el desarrollo de la 'competitividad sistémica'", *Materiales de Trabajo*, núm. 5. Fundación Friederich Ebert, México: <www.org.ar>.
- Minsky, Hyman, 1982. "The financial instability hypothesis: capitalist processes and the behavior of the economy", en C.P. Kindleberger y J.P. Laffargue. *Financial Crises*. Londres: Cambridge University Press.
- Navia, Patricio y Adrián Velasco, 2002. "The politics of second generation reforms in Latin America", artículo presentado a la II Conference of Latin America. Montevideo: <www.kshome.harvard.edu>.
- Sachs, Jeffrey, Aarón Tornell y Andres Velasco, 1995. "The collapse of the Mexican peso: What we learned?", *NBER Working Paper*, núm. 5142c: <www.nber.org>.
- Singh, Ajit y Javed Hamid (1992). "Corporate financial structures in developing countries", *Technical paper*, núm. 1, Washington, The World Bank.
- Solis Rosales, Ricardo (ed.), 2000. *Del Fobaproa al IPAB: Testimonios, análisis y propuestas*. México: Plaza y Valdés Editores-UAM-I.



# TECNOLOGÍA Y DESARROLLO EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE LAS GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO

MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS\*

## *Introducción*

Este artículo pretende ser una contribución al análisis de las relaciones entre las grandes empresas nacionales y las extranjeras y sus articulaciones con las redes internacionales de producción, a fin de perfilar el mapa de la situación que vive México en la economía global. Para entender la dinámica del desarrollo es necesario comprender entre otras cosas cómo es transformado el país por los flujos de capital que llegan en forma de inversión extranjera directa, lo que se puede hacer examinando las formas de inserción de las subsidiarias de las corporaciones transnacionales y cómo se relacionan con las empresas locales. Por consiguiente, este artículo aborda la contribución al desarrollo de las grandes empresas nacionales y extranjeras a partir de un esquema que considera como fundamento esencial del desarrollo la capacidad de los países para capturar el valor generado a lo largo de las cadenas de producción.

Para el análisis se utilizan principalmente tres tipos de fuentes. En primer lugar, los resultados de la investigación realizada entre 2000 y 2002 en un total de 112 plantas correspondientes a otras tantas empresas manufactureras, seleccionadas de entre las más grandes del país de acuerdo a la revista *Expansión* (véase cuadro 1).<sup>1</sup> Para la selección de las

\* Investigadora del Centro de Estudios Sociológicos, Colmex.

<sup>1</sup> La investigación titulada "Las 50 empresas nacionales y extranjeras más grandes de México: análisis de su contribución al desarrollo del país" fue financiada por el Conacyt; a pesar del título, en la práctica se tuvo la oportunidad de aplicar el cuestionario a 112 grandes plantas industriales.

empresas que formarían la muestra se siguió como criterio identificar los giros relacionados con la industria manufacturera e incluir a todas las empresas registradas en estos giros, eliminando las del sector primario y de servicios (financieros, comerciales, transportes, consultoría, etc.). En segundo lugar se utiliza la serie digitalizada de las bases de datos de *Las 500 empresas más importantes de México* del propio grupo *Expansión* correspondientes a los años de 1994 a 2002.<sup>2</sup> En tercer lugar se emplean los anexos estadísticos integrados al *Informe general del estado de la ciencia y la tecnología* del Conacyt de 2003.<sup>3</sup>

Cuadro 1  
Ubicación y número de plantas en la muestra 2001

<i>Estado</i>	<i>Plantas en la muestra</i>	
	(número)	(%)
Edo. de México	19	17.0
Distrito Federal	17	15.0
Nuevo León	11	9.8
Baja California	8	7.1
Puebla	8	7.1
Jalisco	7	6.3
San Luis Potosí	7	6.3
Guanajuato	6	5.4
Sonora	6	5.4
Tlaxcala	6	5.4
Sinaloa	5	4.5
Aguascalientes	4	3.6
Durango	3	2.7
Zacatecas	3	2.7
Hidalgo	1	0.9
Michoacán	1	0.9
Total	112	100.0

<sup>2</sup> Es interesante constatar que de acuerdo a la serie de datos, entre 1992 y 2002 el número de empresas que calificaban para entrar en la muestra disminuye de 400 a 304, lo que refleja que las empresas manufactureras están siendo desplazadas, según el volumen de ventas, por las empresas de servicios.

<sup>3</sup> Las gráficas obtenidas de los cuadros en este acervo estadístico citan la fuente original que el propio Conacyt proporciona.

*Producción internacional: el contexto reciente*

Las características del sistema mundial de producción adoptado hace ya más de tres décadas, continuaron generalizándose durante la década de los noventa modificando de manera radical los postulados clásicos del comercio internacional y su relación con el crecimiento de las economías nacionales. La descentralización y fragmentación de la producción distribuida entre diferentes regiones y países ha dado lugar a un sistema complejo y al consiguiente aumento de la incertidumbre. La complejidad en los sistemas económicos ha sido definida de diversas maneras, pero el común denominador de estas definiciones es que el comportamiento de un agente depende del comportamiento de los otros dentro del sistema, por lo que resulta difícil deducir las consecuencias de sus estrategias y decisiones, ya que éstas deben ajustarse permanentemente a los cambios y expectativas de los demás. Cuando son muchos los agentes que interactúan, las propiedades del agregado no pueden ser inferidas por suma o extrapolación y las reglas tienen efectos no lineales (Schelling, 1978; Axelrod, 1997). Por consiguiente, el principal problema del nuevo modelo de desarrollo internacional es que funciona con un margen muy alto de incertidumbre. La elevación de dicha incertidumbre afecta a las empresas nacionales, que se ven obligadas a reajustar constantemente la forma de su articulación a la economía global; afecta también a los empleados y trabajadores, cuya permanencia en el empleo queda sujeta a los vaivenes del mercado, y afecta a los gobiernos nacionales, que ven reducido su margen de acción y su capacidad para implementar políticas públicas a favor del desarrollo. Esta situación ha puesto en el centro del debate el problema de la gobernabilidad del actual modelo de producción.

A nivel mundial son evidentes las dificultades de los organismos internacionales para desarrollar un contexto institucional capaz de regular la actividad económica, en parte porque fueron diseñados para el modelo de producción surgido después de la segunda guerra mundial y en parte porque no cuentan con la flexibilidad suficiente para modificar constantemente las reglas del juego de acuerdo a los cambios en el comportamiento y las decisiones de los elementos que integran el sistema. El dogmatismo ideológico neoliberal que los caracteriza constituye, en mi opinión, el principal problema en un contexto en donde todos los supuestos de los modelos tradicionales del comercio han sido quebrantados. En

el modelo tradicional, por ejemplo, son las decisiones de la producción las que determinan los patrones de especialización comercial, en tanto que en el modelo actual tiende a generalizarse el proceso inverso, ya que es el rápido cambio en el comportamiento del mercado quien determina las decisiones de la producción. La ausencia de un marco institucional que regule la flexible y cambiante actividad económica más allá de las fronteras de las naciones ha dado lugar a que, en la práctica, los mecanismos de gobernabilidad de la producción los diseñen las transnacionales más poderosas y ejerzan su gobierno a lo largo de las cadenas productivas.

En el nuevo modelo las economías de escala tienden a ser sustituidas por economías de velocidad —es decir, que la rentabilidad de la producción ya no depende de la escala de la producción sino de la velocidad con que los productos se modifican y se colocan en el mercado— desatando una verdadera guerra por abatir costos. La evolución de este modelo refleja por tanto la batalla de las grandes transnacionales por recuperar el control sobre el mercado a través del desarrollo de diferentes estrategias, que incluyen la fragmentación de la producción, la subcontratación entre empresas relacionadas y no relacionadas, la producción integrada en las cadenas productivas, la especialización vertical, la fusión de empresas y una diversidad de modalidades de relaciones entre empresas. El cambio de estrategia responde a la necesidad de ajustes constantes en el gobierno de las redes globales de producción y las cadenas de valor. Cada una de estas modalidades mantiene una dinámica propia, pero todas constituyen una forma de introducir criterios de gobernabilidad en el sistema que detengan los devastadores efectos del dominio del mercado sobre el ámbito de la producción.

En este contexto, las relaciones entre empresas y el denso tejido que resulta de sus múltiples modalidades constituye el escenario donde se negocia permanentemente la inserción de los países en la economía global. La pregunta sobre la posición que guardan las empresas nacionales en la economía mundial atraviesa necesariamente por la pregunta sobre la relación que mantienen directa o indirectamente con las grandes transnacionales, ya que estar al margen de las cadenas de producción significa mantenerse en la forma menos rentable de la industrialización.

Aquí cabe preguntarse sobre la manera en que las corporaciones transnacionales se insertan en la economía de los países en desarrollo a fin de analizar si establecen algún tipo de vínculo con las nacionales o si adoptan la forma de enclaves o redes que cruzan el país sin integrarlo.

Desde el otro lado, es necesario preguntarse sobre las características del tejido productivo del país y la forma de sus enlaces con el exterior. En otras palabras, esta investigación se inscribe en los trabajos desarrollados en la última década sobre la forma en que operan las redes globales de producción, estudios que plantean que para entender las dinámicas del desarrollo es necesario comprender la forma en que los flujos de capital, de trabajo, de conocimientos y de poder transforman los lugares (Henderson *et al.*, 2002).

### *El esquema analítico*

Uno de los principales problemas para la investigación de la redes de producción internacional es que resulta extraordinariamente difícil el registro y la evaluación cuantitativa de las relaciones que las configuran, y dada la complejidad del sistema es difícil prever las consecuencias a largo plazo de las estrategias y decisiones adoptadas tanto por las empresas como por los gobiernos nacionales. Si el sistema es complejo y se ajusta permanentemente, el diseño de la investigación para registrar el fenómeno tendría que ser capaz de captar esta complejidad y lo suficientemente flexible como para analizar los resultados en un contexto de rápida transformación.

En un trabajo de 2002, Jeffrey Henderson y sus colaboradores retoman las aportaciones que los investigadores de las redes globales de producción han realizado en la última década y proponen un marco analítico capaz de integrar las estructuras —redes, tecnologías, mercados— y los diversos agentes —gobierno, empresas e instituciones— que intervienen en la creación de valor en las cadenas productivas. En su esquema, la forma en como se *crea*, se *añade* y se *captura* el valor agregado se encuentra en la base del desarrollo de un país o región. Estos autores otorgan un papel central a las empresas y consideran esencial analizar cómo emergen, evolucionan e impactan las subsidiarias de las corporaciones transnacionales en la economía doméstica y cómo se relacionan con las empresas locales, estén o no asociadas con las extranjeras.

Este planteamiento guarda gran afinidad con nuestra investigación, que se ha orientado al análisis de las alianzas estratégicas entre las empresas nacionales e internacionales, ya que considera que estas alianzas son un factor clave en la forma de inserción del país en la economía

mundial (Pozas, 2002). Pero además, cobra esencial relevancia ante la creciente dependencia de la inversión extranjera directa que sufre la economía mexicana, por lo que en este trabajo recurrimos a su propuesta para el análisis de la producción y la apropiación del valor agregado en el territorio nacional.

El primer aspecto, es decir, la *creación de valor*, se relaciona con las condiciones bajo las cuales la fuerza de trabajo es convertida en valor a través del proceso de trabajo y su posibilidad para generar varias formas de ganancia a partir de la innovación: rentas tecnológicas, organizacionales, relacionales (en la red) o comerciales (éstas últimas provienen de políticas comerciales que las favorecen) (Kaplinsky, 1998; Gereffi, 2001b; Henderson *et al.*, 2002).

El segundo aspecto, la *adición o incremento del valor*, da lugar a ganancias que provienen de la transferencia o apropiación de la tecnología, de las relaciones de subcontratación entre clientes y proveedores y de la demanda de mayor calificación en el empleo. En todos estos casos, la influencia de las instituciones nacionales a las cuales las empresas están sujetas —agencias gubernamentales, sindicatos, asociaciones de empresarios— pueden ser decisivas para la posibilidad de incrementar valor.

El tercer aspecto, la *captura de valor*, se relaciona con la capacidad de la región o localidad para apropiarse del valor creado o añadido por las empresas instaladas en su territorio. Esta capacidad depende de las políticas gubernamentales sobre los derechos de propiedad y sobre la repatriación de dividendos; depende además de las alianzas de las empresas extranjeras con las locales y de las características del gobierno corporativo de las empresas, es decir del grado en el cual la ley obliga a la empresa a considerar los intereses de otros actores diferentes a los accionistas, sean sindicatos, empleados o miembros de la comunidad. El asunto de la captura del valor revela por lo tanto la importancia de la forma nacional que asume el capitalismo —expectativas, derechos y obligaciones— para el desarrollo económico y social (Henderson *et al.*, 2002: 19-20).

#### ESTRUCTURA Y RELACIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO

Una cadena de valor es el proceso por el cual cierta tecnología es combinada con materia prima, componentes y fuerza de trabajo para proce-

sar, ensamblar, realizar y distribuir el producto (Kogut, 1998). La fragmentación de los procesos de producción a lo largo de las cadenas de valor agregado ha dado lugar a que una proporción creciente del comercio internacional esté constituido por la compraventa de servicios y componentes entre empresas. No obstante, los datos agregados del intercambio comercial no registran los cambios en la organización de las cadenas de valor porque no permiten diferenciar entre el comercio intra-empresa (especialización vertical) y el comercio entre-empresas (fragmentación) o las diferentes formas en que las redes globales de producción se reconstruyen permanentemente (Gereffi *et al.*, 2003).

El diseño de la estrategia internacional de las empresas depende tanto de las ventajas comparativas de los países como de las ventajas competitivas de las empresas. Mientras que la lógica de las ventajas comparativas contribuye a determinar qué partes de la cadena de valor deben ser transferidas a otro país, las ventajas competitivas o específicas de la empresa definen en qué actividades y tecnologías debe concentrarse la empresa. Por tanto, los criterios de localización de las empresas cambian en el tiempo de acuerdo a las transformaciones de las ventajas comparativas de los países.

Uno de los elementos ampliamente conocidos de los flujos de capital internacional que ingresan al país es que en México, a diferencia de lo que ocurre en otros países latinoamericanos, la inversión extranjera directa (IED) se dirige esencialmente a la manufactura, característica que parece conservarse, ya que en 2002 más de 50 por ciento del capital de este tipo que ingresó al país se invirtió en el sector manufacturero. Históricamente México ha sido *vendido* en el exterior como un país de fuerza de trabajo barata, por lo que la industria maquiladora ha ocupado un papel preferente en el destino de la inversión extranjera directa; no obstante, ésta ha demostrado ser la forma menos rentable de la industrialización debido a que la limitada integración de insumos nacionales, la prácticamente nula transferencia tecnológica y el tipo de empleo a que da lugar, generalmente poco calificado, ocasionan que el país pueda realizar una escasa captura de valor.<sup>4</sup> Las corporaciones transnacionales, por otro lado,

<sup>4</sup> Los especialistas en el análisis de las maquiladoras registran un cierto ascenso en el tipo de empleo demandado por las maquiladoras y hablan de maquiladoras de segunda y tercera generación (véanse Hualde, 1995, y Carrillo y Hualde, 1997). No obstante, aún está pendiente una cuantificación que permita evaluar la relevancia de estos casos, sobre todo considerando que muchos de estos cambios se registran sólo en algunos departamen-

llegaron durante décadas al país atraídas por su mercado interno altamente protegido, lo que les permitió ocupar los nichos de valor no cubiertos por las empresas nacionales y mantener bajos estándares de inversión en innovación tecnológica; es decir, el efecto antishumpeteriano que ha sido atribuido al modelo proteccionista que prevaleció en México hasta los ochenta alcanzó también a las empresas extranjeras instaladas en el país.

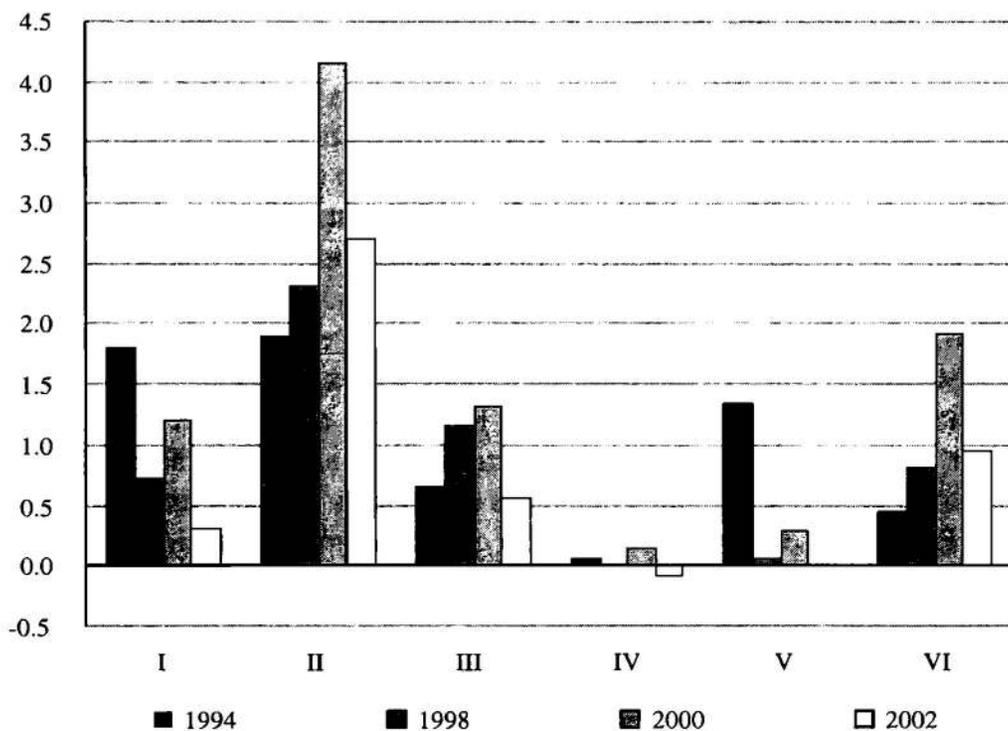
Como muestra esta investigación, el esquema anterior dio lugar a un sistema dual en donde las empresas extranjeras ocuparon los nichos de mayor valor agregado, en tanto las grandes empresas nacionales se ubicaron en los de medio y bajo valor agregado, estableciéndose muy pocos nexos entre ambos sectores. No obstante, el análisis de la estructura de la gran empresa industrial en la década de los noventa muestra que el reemplazo del modelo de sustitución de importaciones por el de apertura neoliberal no modificó este esquema ni contribuyó a romper el triángulo antishumpeteriano.

El análisis de la evolución de la IED por subsector económico dentro de la manufactura pone al descubierto varias cosas. En primer lugar muestra que el año 2000 marca el punto culminante de la llegada de capital extranjero, cuando éste invirtió en la manufactura poco más de 7 mil millones de pesos, y que a partir de ese momento empezó a declinar en todos los sectores; en 2002 fue de 4 455 millones de pesos. En segundo lugar, es evidente que la inversión se mantiene todos los años de manera proporcional en los mismos nichos, esencialmente en el de *productos metálicos, maquinaria y equipo* (que incluye a la industria automotriz), donde la inversión pasa de 1 889 millones de pesos en 1994 a 4 150 millones en 2000 y baja a 2 710 millones de pesos en 2002. Únicamente el subsector de *alimentos, bebidas y tabaco* parece variar en forma desigual, ya que recibe la mayor inversión en 1994, cuando ingresan 1 808 millones de pesos, baja a 731 millones en 1998, se recupera en 2000 al recibir 1 197 millones de pesos y cae en forma drástica en 2002, cuando sólo ingresan 312 millones (Registro Nacional de Inversión Extranjera 1994-2002). El sector de alimentos es el de mayor número de empresas nacionales en nuestra muestra, por lo que podemos suponer que es un nicho en donde sí se establece una fuerte competencia entre las empresas nacionales y extranjeras, aunque el predominio sigue en manos de las nacionales (véase gráfica 1).

---

tos o en algunos puntos de la línea de producción, en tanto que la inmensa mayoría de la fuerza de trabajo empleada sigue siendo de baja calificación.

Gráfica 1  
IED por subsector económico  
(miles de millones de pesos)



- I Alimentos, bebidas y tabaco.
- II Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- III Química, petroquímica y plástico.
- IV Productos mineros no metálicos.
- V Metálica básica.
- VI Otros.

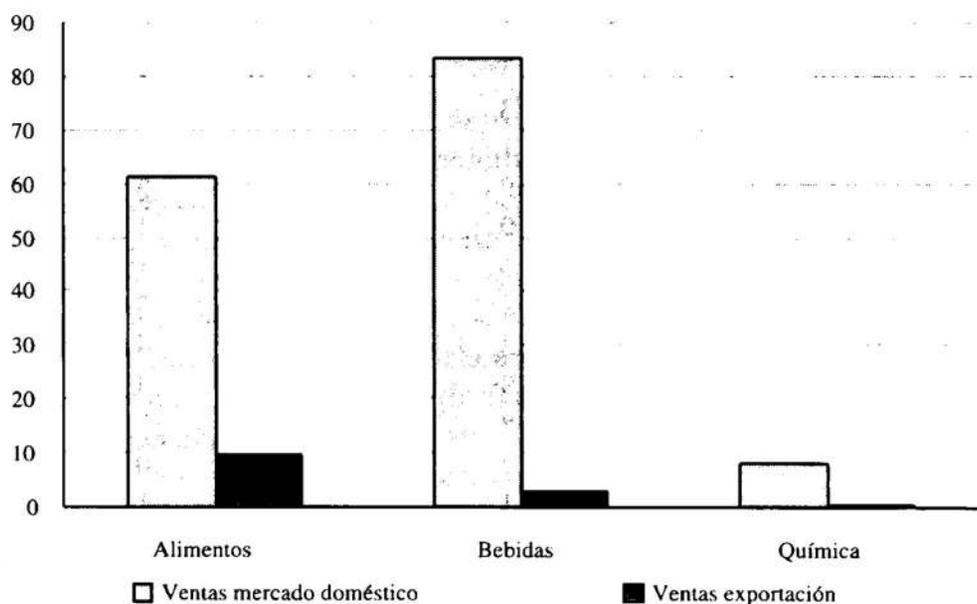
Fuente: elaborado con datos del Registro Nacional de Inversión Extranjera (RNIE).

La apertura económica y el modelo neoliberal implementado en las últimas décadas añadieron una nueva ventaja comparativa al país al convertirlo en una importante plataforma de exportación a Estados Unidos; sin embargo, al optar por políticas neutras el gobierno mexicano renunció a la posibilidad de dirigir la nueva forma de la IED hacia sectores y regiones estratégicas para el desarrollo, por lo que la división entre empresas nacionales y extranjeras se mantiene y las dificultades del país para capturar el valor generado por las grandes empresas sigue siendo patente.

En relación a los nichos de mercado ocupados por empresas nacionales y extranjeras, tomemos las grandes empresas industriales que en

de alimentos las empresas venden en el mercado interno cerca de 87 por ciento de su producción, en el de bebidas sólo exportan 3.31 por ciento y la industria química nacional realiza en el país 95.9 por ciento del total de sus ventas (véase gráfica 2). Existen sin duda casos aislados de empresas nacionales que exportan hasta 40 por ciento de su producción, como los grandes consorcios regiomontanos (Pozas, 2002), pero incluso un análisis de industria por industria muestra un claro sesgo hacia el mercado interno. Cabe entonces preguntarse por qué la política comercial de apertura, antes que impulsar la integración de la industria nacional a la economía global parece exponerla a una competencia francamente asimétrica. En el caso de las extranjeras, el principal destino de la producción es la exportación. El sector automotriz dirige al exterior 81 por ciento de sus ventas, el de química 86 por ciento aproximadamente y el de informática 51 por ciento, confirmando que en la actualidad la ventaja comparativa de México que las atrae es la utilización del país como plataforma de exportación (véase gráfica 3).

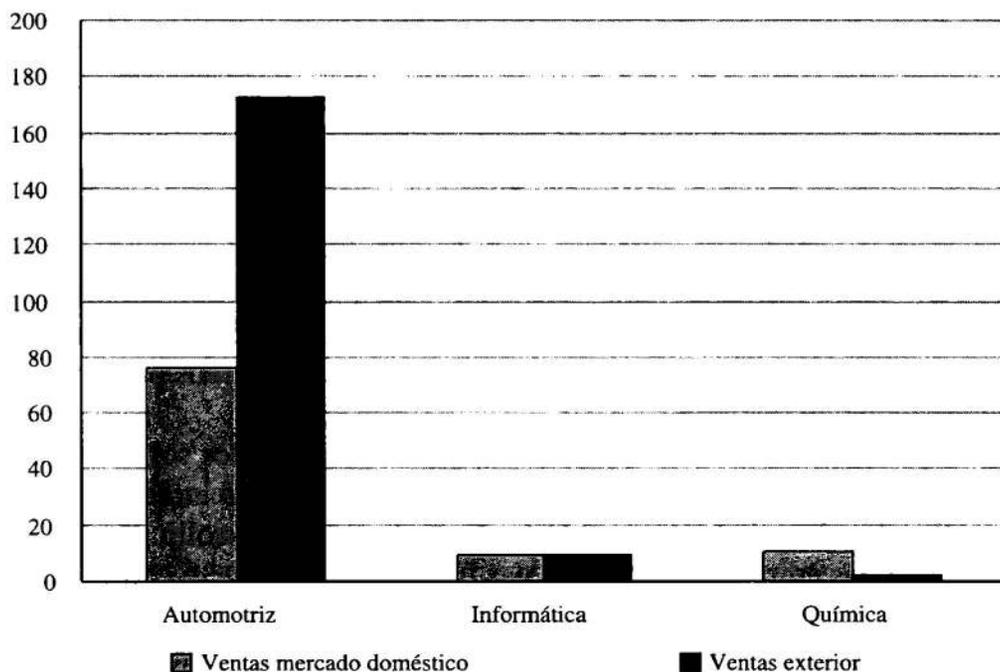
Gráfica 2  
Empresas nacionales: ventas domésticas y en el exterior  
(miles de millones de pesos)



Fuente: elaborada con la base de datos de Expansión, 2002.

Gráfica 3

Empresas extranjeras: ventas en el mercado doméstico y en el exterior  
(miles de millones de pesos)



Fuente: elaborada con la base de datos de Expansión, 2002.

Finalmente, si atendemos a las importaciones que realiza la industria en los giros con mayor número de empresas nacionales, observamos que la mayor parte son de materia prima: 56 por ciento en la industria de alimentos y 75 por ciento en el giro de bebidas. Además, en cuanto a la tecnología se observa que estas empresas la adquieren integrada a la maquinaria y al equipo que importan, ya que del total de sus importaciones sólo 0.17 y 5 por ciento respectivamente son en asistencia técnica. Estos datos reflejan una estructura de la industria nacional que corresponde a empresas ubicadas en nichos de medio o bajo valor agregado, orientadas hacia el mercado interno y con un pobre desempeño exportador, distinta de la estructura de las extranjeras, que ocupan los nichos de mayor valor agregado y destinan su producción esencialmente hacia la exportación. Como señalamos antes, las consecuencias del desarrollo de esta estructura dual depende de la relación entre ambos sectores, el nacional y el extranjero.

*Socios extranjeros y alianzas estratégicas*

Las relaciones entre las empresas son muy diversas y reflejan las múltiples posibilidades de vinculación de las empresas nacionales a las cadenas internacionales de valor, cada una con su propia dinámica y por consiguiente con ventajas y desventajas distintas, tanto para las empresas como para los países. En este sentido, y desde la perspectiva del país, cuando se habla de inversión extranjera directa es necesario distinguir la que llega como producto de una estrategia de integración vertical —como en el caso de las maquiladoras y de las subsidiarias de corporaciones transnacionales instaladas en el territorio— de la que lo hace bajo la forma de asociación con el capital local, ya que los resultados en materia de transferencia tecnológica y encadenamientos productivos parecen ser completamente distintos.

Durante la década de los noventa, las investigaciones sobre el nuevo modelo mundial de producción registraron un cambio en la forma en que llegaba el capital internacional a los países en desarrollo. En forma creciente, las empresas transnacionales tendieron a asociarse con el capital local a través de alianzas estratégicas de todo tipo, en lugar de buscar la maximización de su propiedad en el país huésped. Autores como Peter Evans (1995) consideraron que se trataba de una nueva forma de internacionalización del capital. Y en efecto, en investigaciones realizadas en este contexto encontramos que gran parte de la inversión extranjera directa que estuvo llegando a México en la década de los noventa buscó la asociación con empresas locales, y que las propias empresas mexicanas que invirtieron en el exterior, esencialmente en Estados Unidos y América Latina, lo hicieron en asociación con empresas de los países receptores (Pozas, 1993a y 2002).

En 1992, 21 por ciento de las empresas nacionales contaban con un socio extranjero, mientras que en 2002 sólo 4.6 por ciento son empresas mixtas (véase cuadro 3). Esto no necesariamente significa que las nacionales estén cediendo a sus socios la propiedad de sus empresas, ya que la participación de las nacionales en la lista se mantiene relativamente estable, oscilando entre 63.5 en 1992 y 64.8 en 2002, pero refleja un proceso de desvinculación de las extranjeras de sus socios locales. Este cambio de actitud de las corporaciones transnacionales hacia las nacionales podría explicarse a partir de una serie de factores coyunturales. Las crisis económicas y la caída de las exportaciones hacia Estados Unidos

parecen jugar un papel relevante al volver menos atractivas las asociaciones y poco rentables los costos de mantenerla. La gráfica 4 revela la sensibilidad de las alianzas ante las crisis, ya que a partir de 1996 se produce una baja significativa en las asociaciones, que pasan de 15.02 a 9.23 por ciento, para recuperarse después y volver a caer drásticamente a partir de 2001, año en que repercute en nuestro país la desaceleración económica mundial. No obstante, si se atiende a lo que ocurre en el contexto internacional, las causas de la caída a partir de 2001 parecen obedecer a factores estructurales. La gráfica 5 muestra que la participación de las empresas cien por ciento extranjeras es mucho más estable, y que incluso se incrementa en 2001 y 2002 en la misma proporción en que disminuyen las alianzas. Esto demuestra que, antes que retirarse del país, lo que ocurre es un cambio de estrategia de las empresas transnacionales.

Cuadro 3

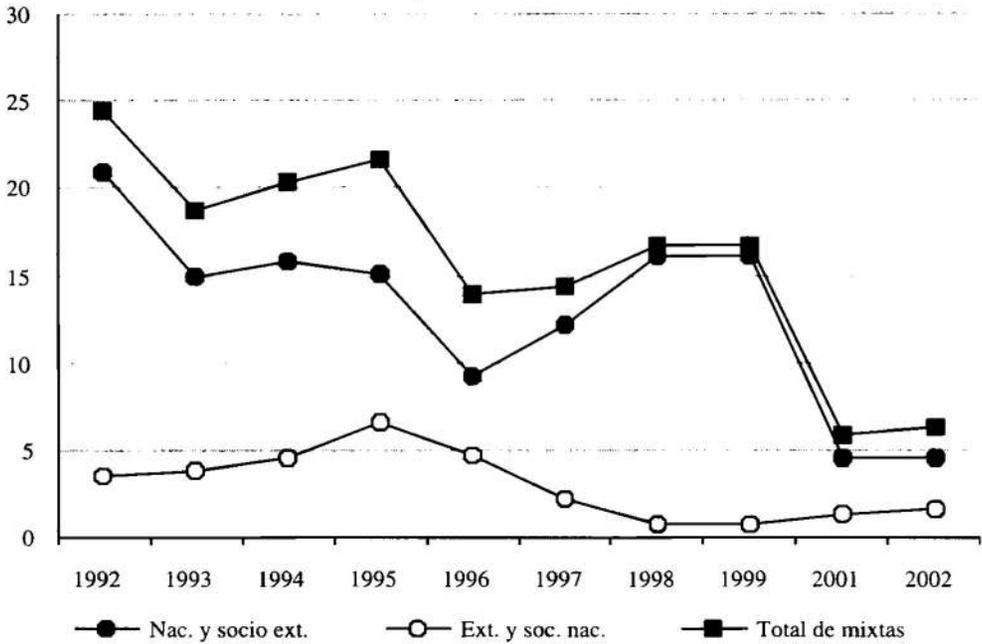
Participación de las empresas en las 500 grandes por origen de capital  
(porcentaje)

Año	Nacional	Extranjero	Mixto con mayoría	
			nacional	extranjera
1992	63.50	12.00	21.00	3.50
1993	63.25	18.00	15.00	3.75
1994	61.39	18.23	15.88	4.50
1995	59.53	18.78	15.05	6.64
1996	67.54	18.46	9.26	4.74
1997	70.93	14.68	12.18	2.21
1998	65.52	17.74	16.06	0.68
1999	65.52	17.74	16.06	0.68
2001	65.13	28.95	4.60	1.32
2002	64.80	28.95	4.60	1.65

Fuente: elaborada con la base de datos de *Expansión*, serie digitalizada.

Nuestras investigaciones anteriores muestran que las asociaciones perduran en tanto que son rentables y contribuyen a la flexibilidad y la estrategia global de la empresa extranjera. Durante los primeros años de la década pasada, la mayor parte de las corporaciones transnacionales optaron por una estrategia de descentralización de sus empresas, dando lugar al conocido fenómeno de fragmentación de la producción a lo largo

Gráfica 4  
Participación de empresas manufactureras mixtas  
en las 500 grandes, 1992-2002  
(porcentaje)

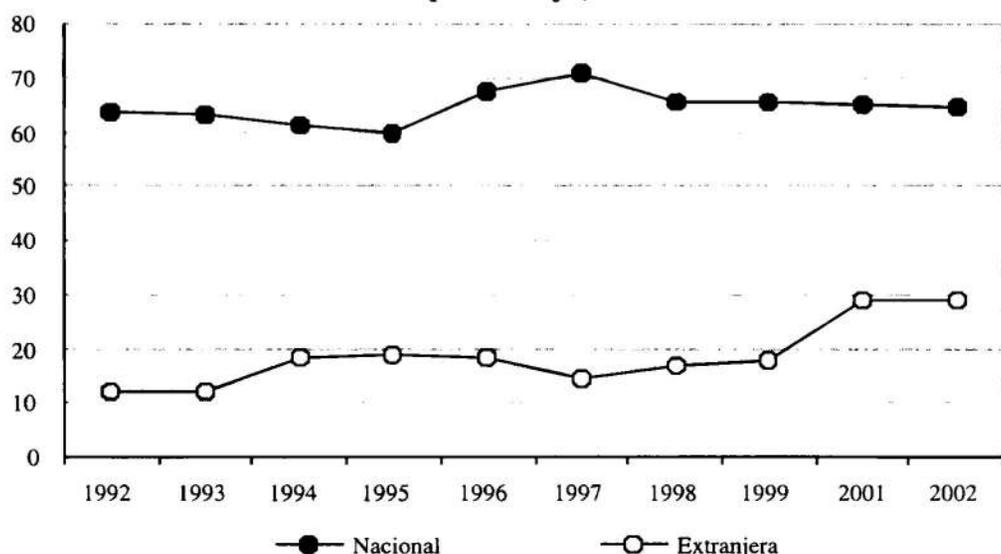


Fuente: elaborada con la base de datos de Expansión, serie digitalizada.

de las cadenas productivas. Esta forma de organizar la producción resultó muy útil para las transnacionales ya que, a través de la subcontratación, les permitió distribuir tanto el riesgo como los crecientes costos originados por las rápidas variaciones del mercado y por un ciclo cada vez más corto del producto. Sin embargo, el propio ritmo de la competencia parece dar lugar a un regreso a la especialización vertical, especialmente en las empresas que elaboran productos complejos de alto valor agregado o donde las especificaciones de los componentes requieren de un estricto monitoreo del proveedor. Esta especialización la adoptan también las empresas que buscan proteger alguna innovación tecnológica importante o cuando no se cuenta con proveedores eficientes. El regreso a la especialización vertical podría estar también asociada a la falta de confianza y al temor al fraude y al oportunismo (Gereffi *et al.*, 2003). En cualquier caso, el cambio de estrategia parece deberse a una modificación o reajuste del entorno internacional que lleva a las corporaciones tras-

nacionales a optar por una especialización vertical global, en un intento por revertir la turbulencia e incertidumbre inherentes a la nueva forma de la competencia internacional.

Gráfica 5  
Participación de las empresas manufactureras nacionales  
y extranjeras en las 500 grandes, 1992-2002  
(porcentaje)



Fuente: elaborada con la base de datos de Expansión, serie digitalizada.

Pero la pregunta que interesa en este momento es cómo afectan a las empresas nacionales estos cambios. Si se considera la asociación con el capital extranjero como un mecanismo de vinculación con la economía internacional y como un medio de actualización tecnológica, aquí tendríamos un primer indicio de que el sector productivo del país se mueve en sentido contrario a su integración a las cadenas de valor, y que la crisis y la inestabilidad económica tienden a desvincular al país de las cadenas productivas globales. Esta afirmación puede ser polémica, ya que no se ha demostrado que en el contexto de la globalización neoliberal una mayor vinculación de las grandes empresas a las redes internacionales deriven en beneficios para el desarrollo del país, pero el aislamiento y la desconexión de la red global parecen aún más riesgosos (Castells, 1996).

Las consecuencias de los cambios en las estrategias de inserción de las empresas extranjeras en México se pueden ilustrar con el caso de Die-

sel Nacional (Dina), empresa automotriz mexicana que surge precisamente como resultado de la asociación con el capital extranjero. Dina se ubicó en Ciudad Sahagún, zona industrial que fue creada en Hidalgo en 1952, a cien kilómetros al norte de la ciudad de México, y que en la década de los sesenta se benefició con la instalación de empresas como Renault y Dina. La alianza que Renault estableció con Dina en 1960 representa una forma de asociación muy ilustrativa, ya que la empresa francesa utilizó a una empresa mexicana para entrar al país y desarrollar su futura plataforma de exportación en una alianza que duró hasta 1983. El cierre de actividades de Renault en 1986, asociada a la crisis económica del país, fue la primera variación en la estrategia de la empresa, afectó profundamente las regiones en donde tenía su asiento y a la larga acarrió la quiebra de Dina, que en enero de 2002 cerró la última planta que tenía.<sup>7</sup>

Un nuevo cambio de estrategia de la transnacional se dio en el contexto del actual modelo de producción, cuando en 1999 Renault comienza su alianza con Nissan y deciden el regreso de Renault a México para fines de 2000, con el apoyo de Nissan para la comercialización, ensamble y servicio al cliente. La estrategia de Renault en esta ocasión fue la *producción compartida*, que consiste en la utilización común por dos empresas competidoras de la misma plataforma tecnológica. El nuevo esquema refleja toda la gama de estrategias de inserción de la industria automotriz en la economía global: la producción compartida, en los casos del Renault Clío y del Nissan Platina, y la utilización del país como plataforma de exportación para los modelos Mégane, Laguna y Clío Sport.

Por otro lado, la experiencia de Dina pone al descubierto las dificultades de la empresa mexicana para mantenerse en las redes de producción de la industria automotriz. Quizás uno de sus principales problemas fue la dependencia de un solo gran cliente, como lo era Renault. La autonomía es posible en la medida en que un determinado productor cuenta con mercados, proveedores y destinos alternativos, mientras que las restricciones vienen de la falta de alternativas dentro de los mercados establecidos en las redes de producción (White, 1993). En diez años, el complejo industrial de Ciudad Sahagún perdió 22 mil empleos y puso a la región en la peor crisis de su historia (*La Jornada*, 29 de abril de

<sup>7</sup> En 2002 cerró la planta de camiones; antes, Dina había vendido la de autobuses a la firma estadounidense Motor Coach Industries and Composites y en 1998 Dina Plásticos había desaparecido.

2002). Esta experiencia muestra además la forma en la que operan las redes de producción global, que son capaces de conectar y desconectar empresas, regiones e incluso países según la importancia que éstos tienen o dejan de tener para el logro de los objetivos de la red dentro de un indiferente flujo de decisiones estratégicas (Castells, 1996). Evidentemente, la empresa mexicana se mantuvo al margen de las opciones emergentes para acceder a la tecnología de punta, como la producción compartida, desaprovechando la ubicación estratégica que el país juega como plataforma de exportación hacia Estados Unidos y América Latina. Renault volvió a México por su valor geográfico estratégico, pero la región de Hidalgo donde se situaba Ciudad Sahagún fue simplemente desconectada del circuito automotriz.

Asociada al sector automotriz está la industria de autopartes, en donde históricamente prevalecieron las empresas nacionales; no obstante, también en este terreno las extranjeras tienden a romper sus alianzas con las nacionales e incluso a desplazarlas de esta actividad. Las empresas extranjeras en este giro operaban en 1992 como socias de las nacionales; en la lista de *Expansión* aparecen 14 empresas mixtas, 12 de capital nacional y sólo una de capital cien por ciento extranjero. Ya para 2002 se observa una sensible disminución de sus asociaciones con el capital nacional: de las 14 mixtas sólo quedan cinco, sólo siete de las 12 nacionales y el número de extranjeras pasó a siete, evidencia clara de que las alianzas perdidas significan el establecimiento por su cuenta en el país de las antiguas socias extranjeras (véase cuadro 4). Esta variación se observa en otros giros de alto valor agregado, como el de electrodomésticos, donde en 1992 se contaba con cuatro empresas mixtas y para 2002 no queda ninguna. Las compañías que ingresaron al país recientemente, como Braun, Daewoo y LG, nunca operaron con socios nacionales.

Cuadro 4  
Sector de autopartes por origen de capital  
(número de empresas)

Año	Extranjero	Nacional	Mixto	Maquila	Total
1992	1	12	14	0	27
1998	4	7	4	1	16
2002	7	7	5	2	21

Fuente: elaborada con datos de la base de datos de *Expansión*, serie digitalizada.

En conclusión, se puede señalar que la conexión entre las empresas extranjeras y las nacionales tiende a romperse acrecentando la división entre ambos grupos de empresas y profundizando la estructura dual de la gran industria nacional. Como veremos más adelante, esto tiene consecuencias sobre la posibilidad de transferencia tecnológica y la producción de valor agregado que acarrea consigo, y nos lleva a cuestionar las políticas *neutras* adoptadas por el gobierno mexicano respecto a la inversión extranjera directa bajo el supuesto de que los beneficios de esta inversión se producen de manera “automática”. También tiene consecuencias sobre los encadenamientos productivos de las empresas nacionales con la economía global, ya que en la década de los noventa, como señalamos, los socios extranjeros fueron utilizados por los nacionales como un medio efectivo de penetrar nuevos mercados en el exterior y allegarse recursos financieros y tecnología.

### *Relaciones en las cadenas productivas*

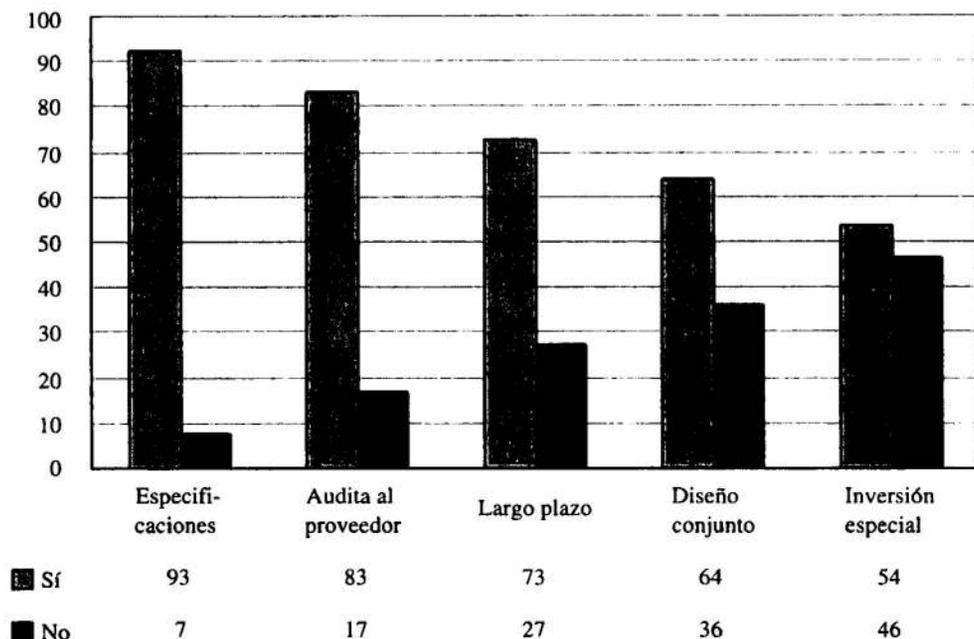
El objetivo de las diversas modalidades de relación entre empresas es, como señalamos, abatir costos y gobernar las cadenas de valor, es decir, coordinar la manufactura, comercialización y distribución de los productos. Los mecanismos son diversos e incluyen diferentes tipos de relación entre clientes y proveedores así como una diversidad de alianzas estratégicas —desarrollo de contratos de largo plazo, convenios de comercialización, alianzas tecnológicas y creación conjunta de nuevas plantas.

Las nuevas formas de organización de la producción dieron lugar a una serie de cambios en las relaciones entre empresas: al requerir formas más expeditas de transferencia de insumos y productos entre proveedores y clientes, se introdujo el sistema *justo a tiempo*; las exigencias de calidad y las necesidades de este sistema llevaron a estrechar los lazos entre las firmas y dio lugar a la aparición de las llamadas redes de proveedores. Estas redes se configuran a través de un proceso de acercamiento entre clientes y proveedores con varios fines. Primero, garantizar la calidad de los insumos requeridos para la producción, no sólo a través de los tradicionales controles de calidad sobre el producto y de las especificaciones universales, sino también a través del intercambio de información sobre los respectivos procesos y de la retroalimentación

mutua sobre los problemas que se enfrentan en su uso o manufactura. Segundo, garantizar el *justo a tiempo* mediante la reducción del tiempo en la programación de pedidos y entregas con el objetivo de reducir inventarios y ofrecer a los clientes mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante modificaciones de última hora en los pedidos. Tercero, profundizar los compromisos entre proveedores y clientes con base en la confianza y el apoyo ante tales imprevistos, de tal manera que constituyan un bloque capaz de enfrentar la creciente competencia (si un cliente está comprometido con un proveedor a quien le debe su apoyo en ocasiones extraordinarias, no fácilmente lo cambiará por un nuevo proveedor a menos que le ofrezca a su vez ventajas extraordinarias) (Pozas, 1993a).

La muestra de 112 plantas que estudiamos, revela que para 2001 las prácticas modernas en las relaciones entre clientes y proveedores habían sido adoptadas por la mayor parte de las empresas. La práctica más difundida entre las nacionales es la realización de auditorías de calidad a sus proveedores: 78.57 por ciento las lleva a cabo, lo que marca una diferencia con los resultados de la investigación conducida a inicio de los noventa, cuando la mayor parte de las empresas nacionales visitadas no realizaba este tipo de auditorías. En segundo lugar, 68.75 por ciento de las empresas dice tener contratos de largo plazo con sus proveedores, lo que significa que mantienen con ellos diversos tipos de convenios y relaciones estables. Además de permitir el control de calidad en los insumos, esta estabilidad otorga mucha mayor flexibilidad a las empresas, permitiéndoles responder de manera más rápida a los cambios inesperados en la demanda, mismos que caracterizan el comportamiento actual de los mercados. En este sentido, la mayor proximidad del proveedor constituye una ventaja adicional para los productores que les permite trabajar de manera conjunta con sus proveedores en el diseño de nuevos componentes. En nuestra muestra esta práctica había sido adoptada por 64 por ciento de las empresas encuestadas. No obstante, el mayor nivel de compromiso se observa cuando el proveedor realiza una inversión especial para la elaboración de los componentes del cliente, lo que significa que la relación es suficientemente estable como para garantizar la amortización de dicha inversión. Ésta es una práctica todavía poco difundida: sólo la mitad de las plantas entrevistada habían realizado este tipo de inversión para sus clientes (véase gráfica 6).

Gráfica 6  
Prácticas modernas cliente-proveedor en las empresas nacionales  
(porcentaje)



Fuente: encuesta realizada por la autora a 112 plantas en 2001.

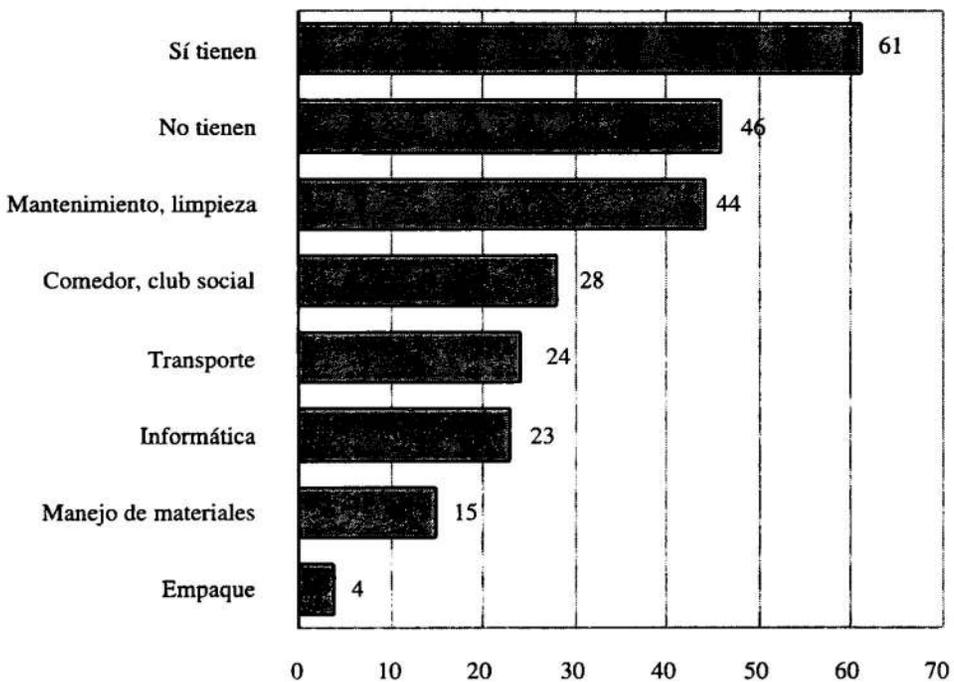
En investigaciones previas (Pozas, 1994) hemos encontrado incluso una forma de relación no citada por los estudiosos de la materia, la subcontratación de procesos y servicios realizados de forma permanente al interior de la empresa. En la planta Volkswagen de Puebla, por ejemplo, una compañía externa realiza las tareas de empaque de los automóviles (en cera o polietileno) y otra se encarga del movimiento de materiales al interior de la planta; de hecho, los trabajadores pertenecientes a cada empresa visten un uniforme distinto, aunque comparten el comedor y el servicio de transporte con los empleados de la planta. Lo importante es que las cadenas de valor son creadas por las estrategias internacionales de las empresas líderes.

En la nueva investigación encontramos que esta práctica tiende a difundirse entre las grandes empresas manufactureras: 61 de 107 plantas dicen contar con subcontratistas permanentes al interior de la empresa. Tradicionalmente, la mayor parte de las empresas subcontratan servicios de comedor y club social (28 plantas) y transporte (24 plantas), pero

ahora lo más interesante es que se subcontratan servicios vinculados a actividades de producción como mantenimiento, limpieza industrial, movimiento y manejo de materiales (44 plantas) y, en menor grado (4 plantas), servicios de empaque e informática (véase gráfica 7). Esta forma de subcontratación permanente al interior de las plantas tiene profundas repercusiones sobre las relaciones laborales, ya que debilita a los sindicatos, que no pueden incluir en sus filas a los trabajadores de las empresas subcontratadas, y establece diferentes estándares en el salario y la estructura de las calificaciones.

Gráfica 7

Número de plantas con empresas subcontratadas a su interior



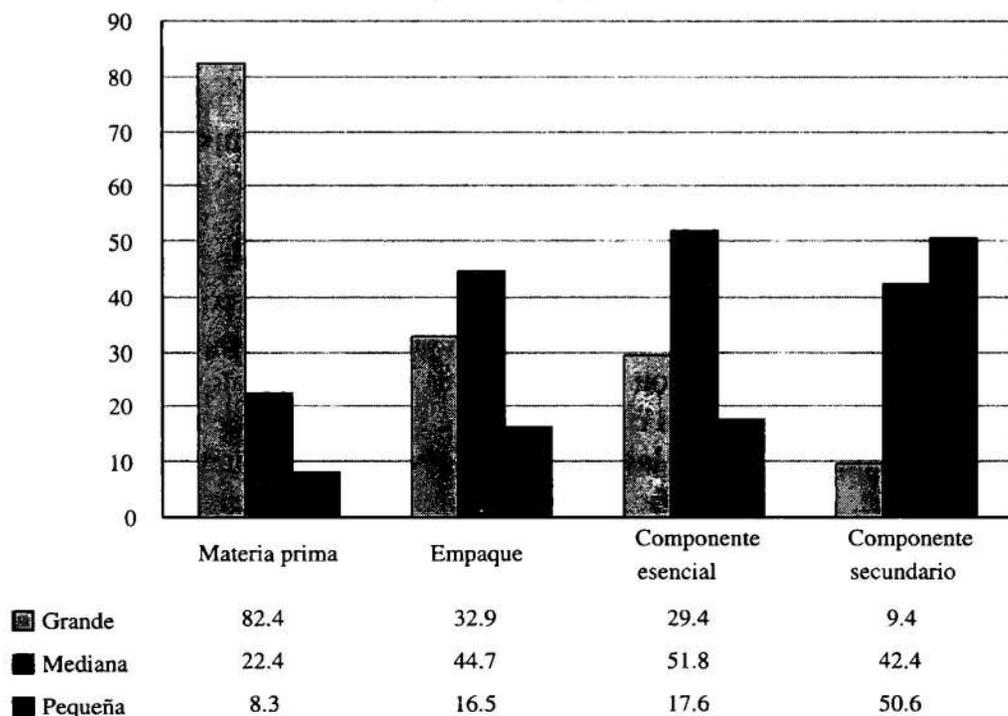
Fuente: encuesta realizada por la autora a 112 plantas en 2001.

En síntesis, se puede decir que las grandes empresas manufactureras han introducido prácticas modernas en las relaciones con sus clientes y proveedores, por lo que se puede suponer que añaden valor a su producción a partir de la adopción de innovaciones organizacionales y obtienen así las llamadas *ganancias relacionales*, es decir, las que pro-

vienen de su situación en la estructura de producción. También se puede deducir que a través de la definición de especificaciones y del trabajo conjunto en el diseño de componentes se lleva a cabo una transferencia tecnológica; no obstante, esta deducción adquiere su justa dimensión al analizar el tipo y tamaño de los proveedores nacionales identificados por las empresas estudiadas.

En la muestra de 112 plantas, 82.4 por ciento de los proveedores de materias primas son empresas nacionales grandes; el empaque es proporcionado mayoritariamente por empresas medianas (44.7 por ciento) y son también éstas las que proveen los componentes esenciales (51.8 por ciento) y secundarios (42.4), lo que significa que cerca de la mitad de los componentes son comprados a empresas extranjeras dentro o fuera del territorio nacional. Las empresas grandes son proveedoras mayoritariamente de materias primas, en tanto que las medianas, en muy baja proporción, abastecen los productos esenciales (véase gráfica 8). Esto es congruente con los resultados de los estudios de caso realizados en investigaciones previas, donde repetidamente encontramos que los productos esenciales son generalmente importados debido a las dificultades para encontrarlos en el país con la calidad requerida por los actuales procesos de producción (Pozas, 2002). Pero nos habla además del tipo de encadenamientos productivos que determinan el tejido de la industria nacional. Si bien, como señalamos antes, las empresas han adoptado prácticas modernas en sus relaciones cliente-proveedor, es evidente que los principales proveedores nacionales se ubican en los nichos de bajo valor agregado (materias primas), lo que trae consigo evidentes consecuencias negativas para la transferencia de tecnología a través de las cadenas productivas. Los proveedores medianos de componentes esenciales merecen un estudio aparte a fin de determinar el valor agregado de sus productos, pero el análisis de la situación tecnológica realizado en las últimas secciones con base en los datos del Conacyt permite deducir que los componentes esenciales de mayor valor agregado provienen de empresas extranjeras. No obstante, antes de entrar en este análisis falta constatar la situación de las empresas en relación con las innovaciones organizacionales, esencialmente las implementadas en la línea de producción.

Gráfica 8  
Tamaño de proveedores nacionales por tipo de componente  
(porcentaje)



Fuente: encuesta realizada por la autora a 112 plantas en 2001.

### *Prácticas modernas en la línea de producción*

Las innovaciones organizacionales, sobre todo a nivel de la línea de producción, constituyen una de las formas de crear o añadir valor. El nuevo modelo de desarrollo se caracteriza por haber introducido grandes cambios en la organización del trabajo que otorgan gran flexibilidad al proceso y permiten optimizar el uso de la fuerza de trabajo. Las nuevas prácticas son diversas y dependen en primera instancia del tipo de proceso de producción, es decir, de que se trate de un proceso continuo, de ensamble o de manufactura de partes.

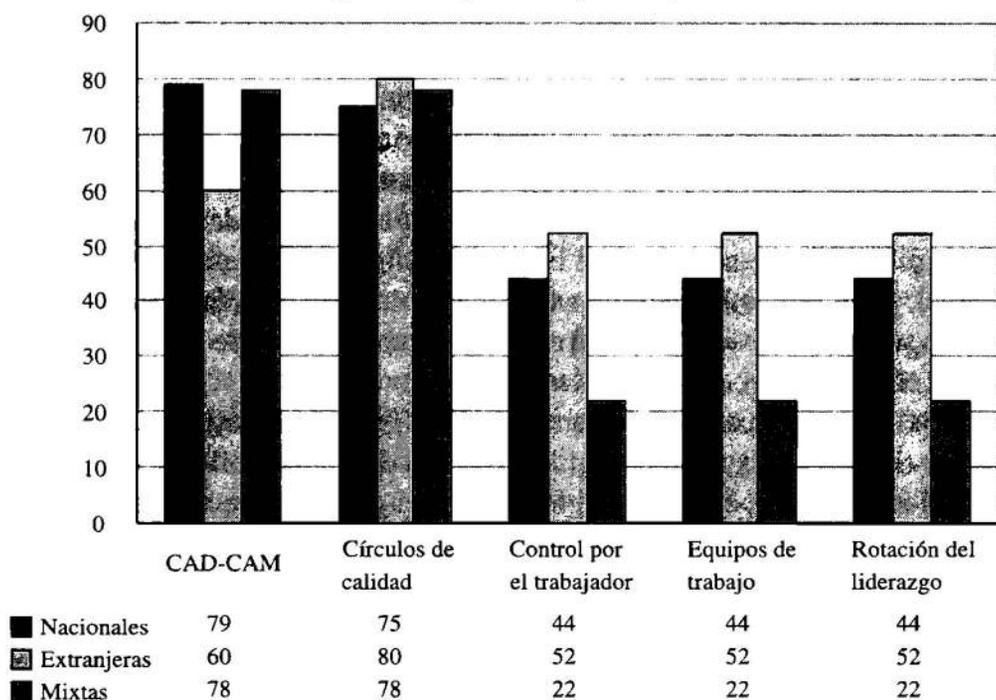
De las 112 plantas estudiadas, 43 por ciento son de proceso continuo, lo que se explica por el predominio entre las empresas nacionales de las industrias química, de alimentos y bebidas. Los procesos de tipo continuo demandan tareas de vigilancia y control por parte de los traba-

jadores, así como la capacidad de resolver problemas y cambiar con gran rapidez el tipo de producto. 28 por ciento realiza manufactura de partes, 7 por ciento son maquiladoras con procesos sencillos de ensamble y las restantes dicen tener otro tipo de proceso, generalmente artesanal o manual. Más de la mitad de las empresas, tanto nacionales como extranjeras, ha introducido el sistema CAD-CAM<sup>8</sup> en la línea de producción (79 por ciento de las nacionales y 60 por ciento de las extranjeras) así como los círculos de calidad (75 por ciento de las nacionales y 80 por ciento de las extranjeras). No ocurre lo mismo con las prácticas que transfieren el control del proceso en la línea al trabajador, tales como el trabajo en equipo, la rotación del liderazgo del equipo y el monitoreo de la producción. Uno de los indicadores más importantes de la adopción de nuevas prácticas es la introducción de los equipos de trabajo, la que se da tanto en los procesos continuos como en los de manufactura de partes. El trabajo en equipo es una de las grandes innovaciones del nuevo modelo de producción, ya que modifica tanto la forma en la que el trabajador se relaciona con el proceso de producción como las relaciones laborales (la estructura de las calificaciones y la asignación de tareas, que ahora se hace de manera colectiva). El equipo de trabajo es responsable de un segmento de la línea de producción, donde además de operar los instrumentos debe identificar y corregir las fallas, desarrollar un estricto control de calidad y registrar los resultados en formatos elaborados para tal efecto. Generalmente, la introducción del trabajo en equipo en las empresas con procesos de manufactura de partes viene asociado a la asignación colectiva de tareas, con un liderazgo que se rota entre los miembros del grupo. Sin embargo, menos de la mitad de las grandes empresas nacionales (44 por ciento) y poco más de la mitad de las extranjeras (52 por ciento) había realizado este tipo de cambio (véase gráfica 9). Paradójicamente, esto se debe tanto a la resistencia de los sindicatos, que ven en las nuevas prácticas una amenaza a las conquistas laborales,<sup>9</sup> como al temor de los empresarios de ceder el control en la línea de producción a trabajadores sindicalizados.

<sup>8</sup> Diseño asistido por computadora —manufactura asistida por computadora, por sus siglas en inglés.

<sup>9</sup> En el caso de la planta Volkswagen en Puebla, ante la resistencia del sindicato, la introducción del trabajo en equipo sólo fue posible después del despido de todos los trabajadores y su recontractación posterior bajo otro sindicato (véase Pozas, 1994).

Gráfica 9  
Adopción de prácticas modernas en la línea de producción  
(porcentaje de empresas)



Fuente: encuesta realizada por la autora a 112 plantas en 2001.

En conclusión, podemos decir que la mayor parte de las prácticas modernas ha sido adoptada por la mitad de las empresas nacionales, aunque se ha avanzado más en la modernización del equipo que en la organización del trabajo, que incluye la transferencia del control del proceso a los trabajadores.

#### INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

La descripción de la estructura de la gran industria manufacturera realizada en las secciones anteriores nos permite abordar el análisis de la capacidad de las empresas nacionales para crear y añadir valor, lo que nos hace volver al esquema de análisis propuesto en la primera parte. Como señalamos anteriormente, la *creación de valor* se relaciona con las con-

diciones bajo las cuales la fuerza de trabajo es convertida en valor a través del proceso de trabajo y con su posibilidad para generar ganancias tecnológicas, organizacionales, relacionales o comerciales.

Los indicadores que permiten analizar el acceso de las grandes empresas mexicanas a las ganancias tecnológicas se relacionan con la investigación y el desarrollo experimental (IDE), actividad que a nivel internacional se define como aquella cuyo objetivo es transformar el conocimiento científico y tecnológico en nuevos productos, procesos y servicios. El concepto de innovación incluye las actividades científicas y tecnológicas que no califican como investigación y desarrollo experimental, pero que son fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas. En este rubro entrarían las innovaciones de tipo organizacional, llamadas *tecnologías blandas*.

De acuerdo a datos del Conacyt (2003), el país gasta en investigación y desarrollo experimental (GIDE) cerca de 23 mil millones de pesos (2 300 millones de dólares), de los cuales el gasto del sector productivo (GIDESP) se acerca a 8 mil millones de pesos (0.8 millones de dólares). 47 por ciento del GIDESP es invertido en la manufactura: la industria automotriz invierte 15 por ciento, las industrias química y de alimentos y bebidas concentran 6 por ciento cada una, y el resto de las manufacturas invierte entre 1 y 4 por ciento. El hecho de que la mayor inversión la realice el sector automotriz, totalmente en manos extranjeras, refleja la escasa inversión de las grandes industrias nacionales.

Como punto de referencia baste mencionar que los países líderes en innovación tecnológica gastan al año en investigación y desarrollo experimental cerca de 72 mil millones de dólares en promedio, más de 30 veces la inversión que se realiza en México, incluyendo la de las empresas extranjeras ubicadas en el país (Conacyt, 2003).<sup>10</sup> Resulta evidente que México se encuentra al margen de la competencia global basada en la innovación tecnológica y, por consiguiente, que ni las empresas nacionales ni el país pueden acceder a las ganancias tecnológicas ni a los beneficios que éstas conllevan para el desarrollo.

Además del gasto en investigación y desarrollo experimental, otro indicador de la creación de valor a partir de la innovación tecnológica lo constituye el número de patentes concedidas a las empresas. La patente

<sup>10</sup> Estados Unidos invierte en investigación y desarrollo experimental 283 293 millones de dólares, Japón 103 775 millones y España, más próxima a México, 8 232 millones de dólares, es decir, tres veces más que nuestro país (Conacyt, 2003).

es un documento expedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en el que se describe la invención, es decir, una idea nueva que permite en la práctica la solución de un problema determinado en la esfera de la técnica. De acuerdo al Conacyt (2003), las características y el número de patentes de los residentes de un país dan una idea de su producción tecnológica, de su estructura y especialización, en tanto que las patentes de extranjeros o no residentes indican la magnitud de la penetración tecnológica en esa economía. La relación entre ambos indicadores proporciona una medida aproximada de su dependencia tecnológica. Entre 1990 y 2000 se otorgaron 53 862 patentes en México, de las cuales sólo 3 200 correspondieron a mexicanos, menos de 6 por ciento. Existe además una absoluta desproporción entre el número de patentes obtenidas por las grandes empresas mexicanas y las que obtienen las extranjeras en México. En 1997 las empresas extranjeras obtuvieron 3 700 patentes, las nacionales sólo 34. A partir de ese año, las patentes obtenidas por las extranjeras van en aumento hasta sumar 6 237 en 2002, en tanto que las obtenidas por las nacionales oscilan cada año y alcanzan al final un máximo de 54 (véase gráfica 10). Por otro lado, la solicitud de patentes de las empresas extranjeras no significa que la inversión en innovación se haya desarrollado en el país, sino que muestra el interés de la empresa por proteger sus productos contra la actividad tecnológica de un posible competidor en México.

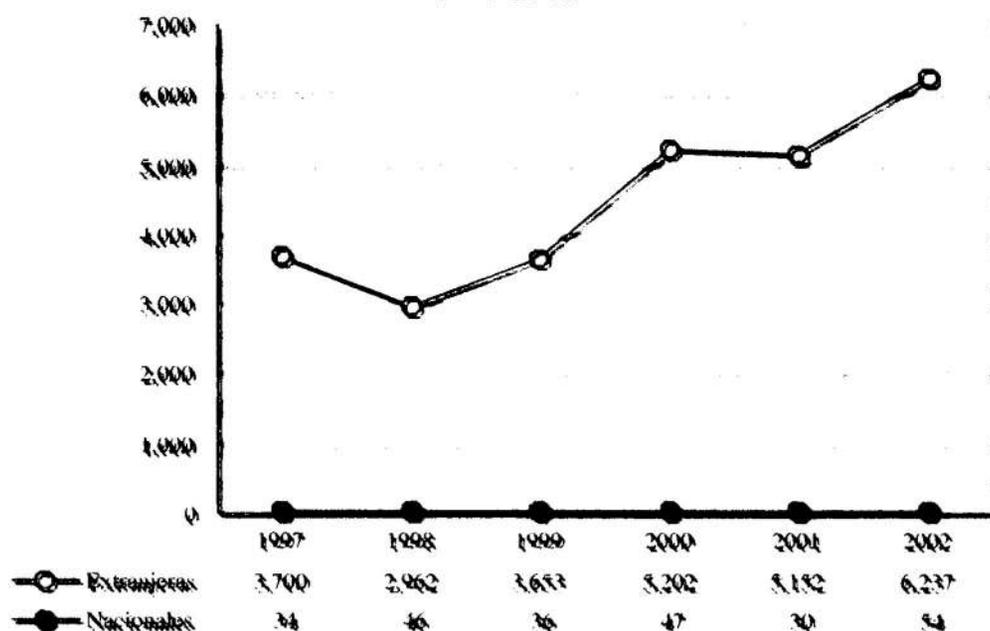
Este análisis no sólo muestra que la producción tecnológica en México es muy escasa, sino que la inversión de las grandes empresas nacionales en investigación y desarrollo es prácticamente nula, lo que limita de manera significativa su capacidad para obtener ganancias tecnológicas por vía de la investigación y el desarrollo. Estos datos muestran que la escasa inversión en investigación y desarrollo da como resultado un pobre nivel en invenciones, por lo que la dependencia respecto a lo que se produce en otros países es muy alta. En este sentido se vuelve muy relevante la transferencia tecnológica tanto entre las empresas nacionales y las extranjeras instaladas en el país como la que proviene del exterior.

### *Transferencia tecnológica*

Históricamente, los líderes tecnológicos a nivel internacional fueron Estados Unidos y Alemania, países que desarrollaron tempranamente la in-

Infraestructura y el capital humano (esencialmente científicos) necesarios para impulsar la investigación y la innovación y que, hasta la fecha, cuentan con un generoso sistema de incentivos para los empresarios innovadores. Otros países, como Francia, Bélgica e Italia, basaron su desarrollo tecnológico en "la rápida adopción planeada de la tecnología que se producía en los países líderes, y países como Corea, España y Brasil despegaron a partir de los setenta favoreciendo la creación de negocios de base tecnológica y una política de incentivos" (Conacyt, 2003).

Gráfica 10  
Patentes concedidas a grandes empresas nacionales y extranjeras,  
1997-2002



Fuente: IMPI, base de datos de patentes 2002.

Para un país como México que no participa activamente de la producción de tecnología de punta, adquiere singular importancia analizar la transferencia y adaptación de la tecnología. Lo que en este trabajo nos interesa es la transferencia tecnológica hacia el sector productivo, buscando responder dos preguntas: si la presencia de empresas extranjeras en el país permite a las nacionales añadir valor como resultado de la transferencia tecnológica, y si el país adquiere del exterior tecnología de punta

con suficiente rapidez como para participar de los beneficios de tenerla a través de su adaptación y mejora.

En nuestro esquema de análisis, la segunda forma de participar de las ganancias tecnológicas es añadir valor por medio de la apropiación de las innovaciones y de la tecnología transferida a través de las cadenas productivas. En la primera parte mostramos que al menos 50 por ciento de las grandes empresas manufactureras han adoptado prácticas modernas en la línea de producción, tales como la introducción del trabajo en equipo, el sistema CAD-CAM y los círculos de calidad, entre otras, lo que sin duda les permite añadir valor y participar de las ganancias organizacionales. También observamos que la relación entre clientes y proveedores presupone un avance en la transferencia de tecnología al incluir contratos de largo plazo, auditorías de calidad y diseño conjunto de componentes, lo que permite a las empresas participar en cierto grado de las ganancias relacionales, es decir, las que provienen de su posición dentro de las cadenas productivas. No obstante, es necesario un análisis más fino de la relación entre las empresas nacionales y extranjeras y de la adquisición de tecnología en el exterior a fin de determinar el grado de transferencia tecnológica, ya que, como hemos visto, no existe una producción significativa de innovaciones en el país.

La relación entre empresas nacionales y extranjeras se da tanto a través de asociaciones como de relaciones cliente-proveedor. Como señalamos antes, son diversos los beneficios que una empresa mexicana obtiene al asociarse con una extranjera, entre los cuales la transferencia tecnológica y el acceso a la asesoría técnica es uno de los más importantes. En investigaciones previas (Pozas, 1993b) registramos la presencia permanente de asesores tecnológicos extranjeros en las plantas de sus socios mexicanos y un importante proceso de transferencia tecnológica entre las empresas asociadas en el país, sobre todo en los casos en que se crearon plantas conjuntas. Los datos del Conacyt corroboran estas observaciones al mostrar que la importación de tecnología que realizan las extranjeras ubicadas en México se hace a través de sus filiales en el país o de empresas asociadas con capital estadounidense. En 2001, aproximadamente 83.5 por ciento del pago de regalías y licencias se registró entre empresas de este tipo y sólo el restante 16.5 por ciento se realizó entre empresas no afiliadas (Conacyt, 2003: 99). Este dato es esencial para entender la importancia de la conexión a la red de producción global a través de la relación entre empresas. Podría entonces esperarse que

la declinación de las alianzas estratégicas analizado en la primera parte tenga para las nacionales un efecto negativo sobre estos rubros.

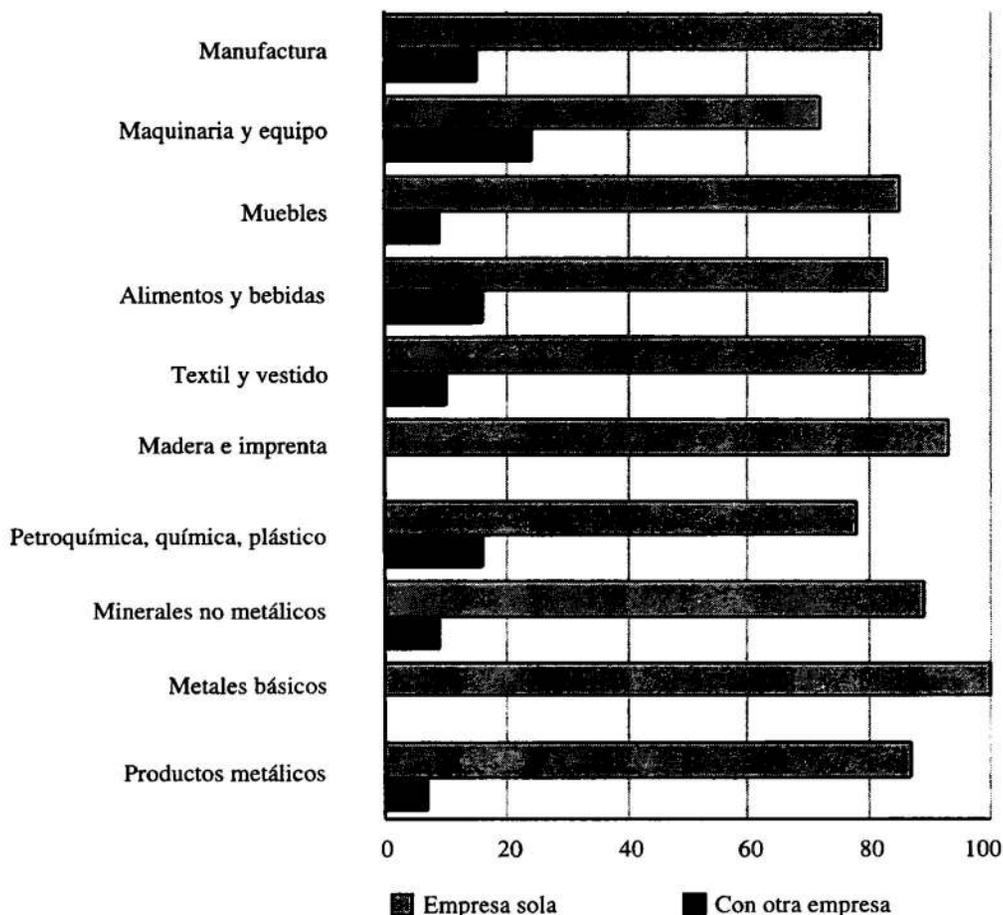
Es importante distinguir entre la tecnología incorporada en los bienes llamados de alta tecnología y las *tecnologías no incorporadas*, que se refieren a las transacciones relacionadas con los derechos de propiedad industrial o con el comercio de técnicas y que, en el caso del sector manufacturero, incluye la compra y uso de patentes, inventos no patentados, revelaciones de *know how*, marcas registradas y modelos y diseños industriales. Si la actualización tecnológica se produce sólo a partir de la adquisición de tecnología incorporada en los bienes de alta tecnología, significa que las empresas adquieren tecnologías maduras, es decir, generalizadas y necesarias para mantenerse en el mercado pero cuya adquisición no permite ninguna participación en las ganancias tecnológicas porque ya no se consideran innovaciones. También consideramos como transferencia tecnológica las transacciones relacionadas con la prestación de servicios con algún contenido técnico y los servicios intelectuales que comprenden asistencia técnica, estudios de diseño e ingeniería y servicios de investigación y desarrollo experimental.

La Encuesta Nacional de Innovación (Conacyt, 2001) ilustra la relación entre empresas por sector económico para el desarrollo de productos y procesos. Casi 80 por ciento de las empresas manufactureras trabajan solas en el desarrollo de sus productos, aunque este porcentaje varía de acuerdo al giro: el sector con mayor nivel de cooperación (equivalente a la transferencia tecnológica) es el de maquinaria y equipo, donde 26 por ciento de las empresas desarrollan sus productos de manera conjunta con otras empresas, pero hay giros en los que la colaboración es prácticamente nula, como el de metálica y metales básicos (véase gráfica 11). Estos datos son muy significativos ya que muestran que la transferencia de innovaciones tecnológicas entre empresas es aún muy escasa.

Los índices de colaboración son mayores para el desarrollo de procesos (véase gráfica 12). Encontramos giros, como el de alimentos y bebidas, con 53 por ciento de empresas trabajando en colaboración, aunque en promedio sólo 26 por ciento de la industria manufacturera desarrolla procesos de manera conjunta con otra empresa (Conacyt, 2001). Finalmente, la gráfica 13 muestra que de los contratos tecnológicos que sí llevan a cabo las nacionales, la mayor parte, 34 por ciento, es por el derecho a compartir la marca, y 30 por ciento es de asistencia técnica, es decir de *know how*. Sólo 13 por ciento son contratos para el uso de pa-

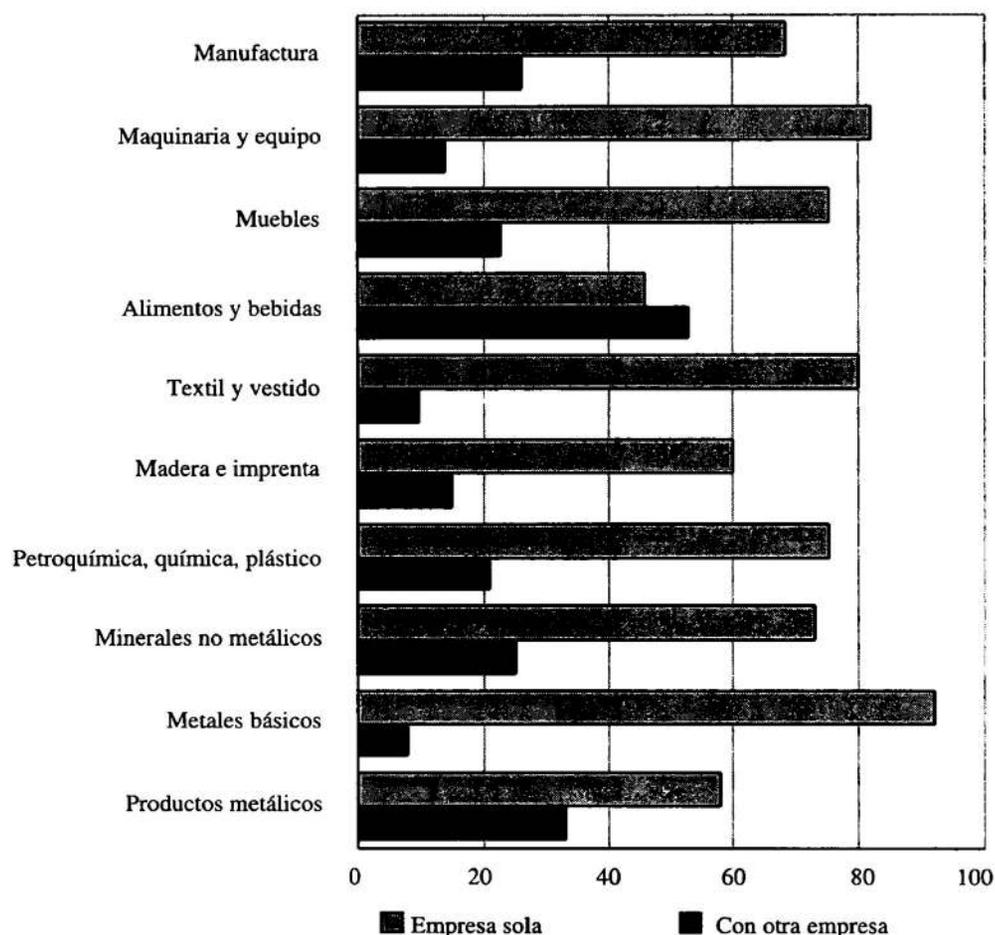
tentes y 10 por ciento de modelos industriales. En el contexto de nuestro esquema de análisis esto significa que el valor añadido por las empresas nacionales como resultado de la transferencia de tecnología entre empresas es también muy bajo, lo que resulta congruente con la estructura dual de la gran industria nacional, donde las empresas extranjeras productoras de las innovaciones tecnológicas tienen poco contacto con las grandes nacionales.

Gráfica 11  
 Empresas que desarrollaron productos solas o en colaboración,  
 1999-2000  
 (porcentaje)



Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta Nacional de Innovación, 2001.

Gráfica 12  
Empresas que desarrollaron procesos, solas o en colaboración,  
1999-2000  
(porcentaje)

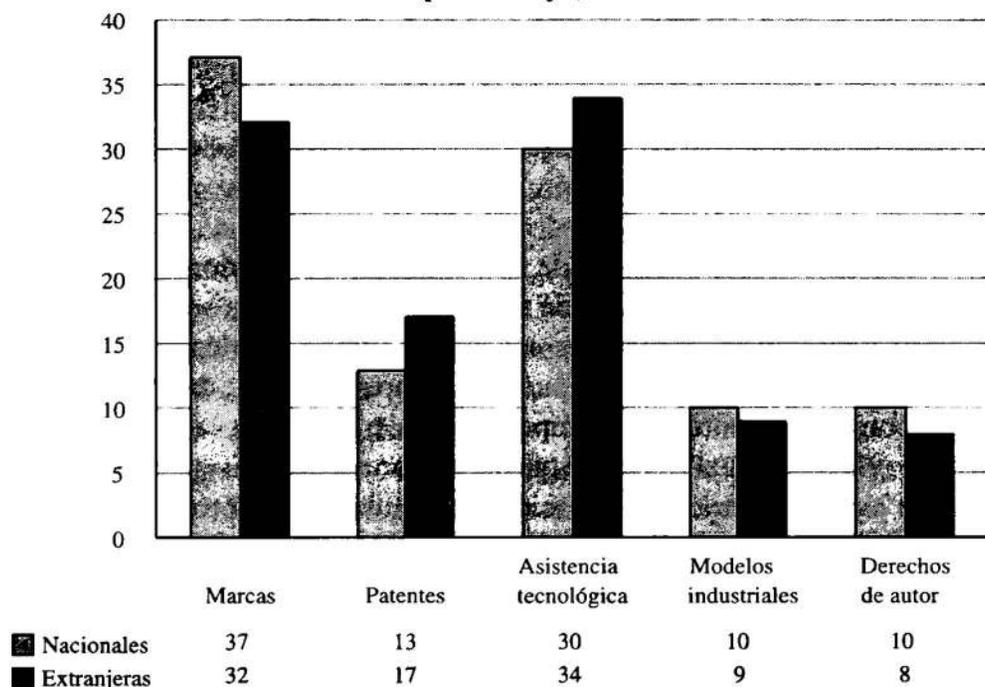


Fuente: INEGI-Conacyt, Encuesta Nacional de Innovación, 2001.

El segundo gran indicador de la transferencia tecnológica es la balanza de pagos tecnológica del país (BPT), que de acuerdo al Conacyt (2003) se define como una subdivisión de la balanza de pagos global que registra las transacciones de intangibles relacionadas con el comercio tecnológico entre agentes de diferentes países, es decir, las tecnologías *no incorporadas*. Como no somos un país innovador en el aspecto de la tecnología para la producción, es de esperarse un saldo negativo perma-

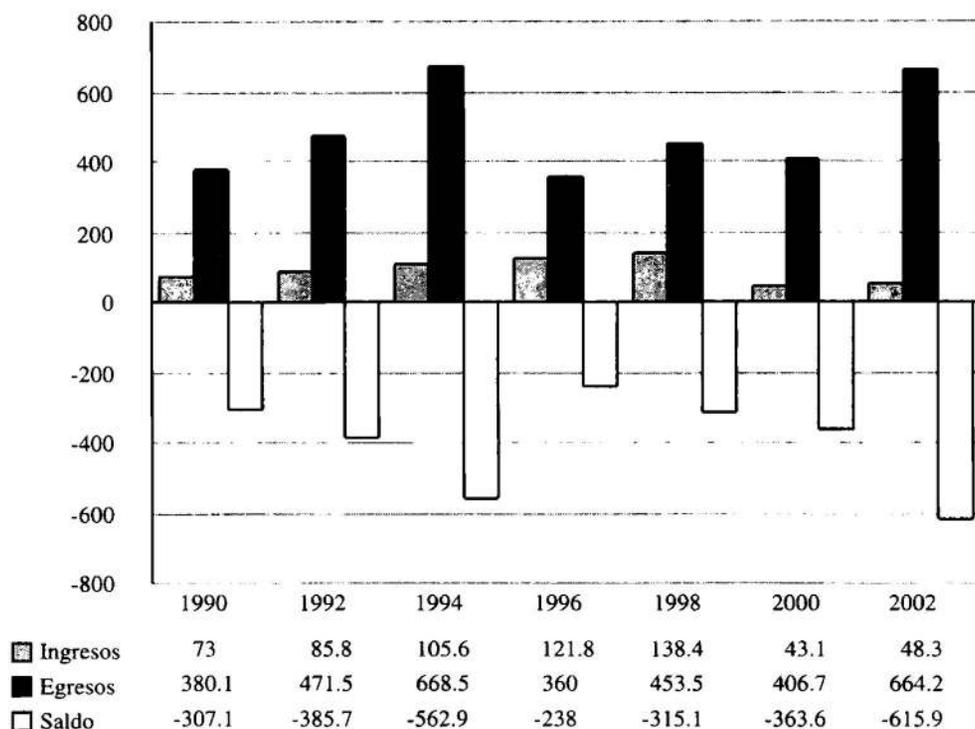
nente; sin embargo, lo importante en este caso no es exportar tecnología sino adquirirla en la proporción y con la rapidez suficiente para mantener al país en los niveles de competitividad y productividad que demandan los actuales mercados internacionales. La gráfica 14 muestra la evolución de la BPT desde 1990, donde se muestra que, en doce años, el país invirtió en la adquisición de tecnología del exterior un total de 3 405 millones de dólares, cantidad inferior a la invertida en un solo año para importar tecnología por los países que basaron su desarrollo en la adopción planeada de las innovaciones producidas en el exterior. Sólo en 2000 Bélgica gastó 4 235 millones de dólares en importaciones tecnológicas, Italia 3 505 millones y Francia 2 644 millones; ese mismo año México ocupó el penúltimo lugar de los países que reportan, con un gasto de 406 millones de dólares, sólo por encima de Nueva Zelanda (Conacyt, 2003: 97). Estos datos revelan los efectos negativos de carecer de una política de adopción planeada de las tecnologías que se producen en el exterior.

Gráfica 13  
 Contratos tecnológicos entre empresas, 1999-2000  
 (porcentaje)



Fuente: elaborado con datos de INEGI-Conacyt, Encuesta Nacional de Innovación, 2001.

Gráfica 14  
Balanza de pagos tecnológica de México (BPT)  
(millones de dólares)



Fuente: Banco de México, base de datos referentes a transacciones internacionales de regalías y asistencia técnica, 2002.

Finalmente la adquisición de tecnología en el exterior revela que la mayor parte de la importación de tecnología se refiere a servicios de ingeniería y asistencia técnica. De acuerdo al Banco de México (2002) en este rubro se gastaron 263 millones de dólares en 2001, dato que sumado al comportamiento de la importación de bienes de alta tecnología (tecnología incorporada) revela que se importa *know how* para la utilización de equipo y para su adaptación a los productos y procesos que desarrollan las empresas. Es decir, las empresas nacionales importan tecnologías maduras y la asistencia técnica necesaria para utilizarlas. En segundo lugar viene el pago de regalías y el uso de procesos industriales; en el mismo año se gastaron 86 millones de dólares. Estos rubros son los más importantes ya que reflejan la apropiación de valor agregado por el empleo de la tecnología. Finalmente, por franquicias y por el

uso de marcas registradas el país gasta cerca de 56 millones de dólares al año. Como señalamos antes, los productos electrónicos, de telecomunicaciones, computación y máquinas de oficina son comprados en el exterior como tecnologías maduras por lo que, aunque representan la posibilidad de mantenerse en ciertos niveles de competitividad, no permiten participar de las ganancias que son producto de la innovación y la transferencia tecnológica.

La naturaleza precisa de las articulaciones de la red de producción de una empresa está profundamente influenciada por el contexto socio político en la que esa red se encuentra inserta. El proceso es especialmente complejo, porque dicho contexto se determina territorialmente, delimitado por los estados nacionales, mientras que las redes de producción atraviesan a estos últimos. No obstante, las empresas individuales integradas a un sistema de producción tienen cierto margen para acciones autónomas dentro del sistema, y estas acciones son centrales para analizar su efecto sobre el desarrollo económico. El corte de las redes de producción a través de los estados nacionales es muy variado, influenciado en parte por las barreras arancelarias y no arancelarias y en parte por las condiciones socioculturales locales, las que crean estructuras que modifican y son modificadas por las redes de producción que atraviesan el territorio (Henderson *et al.*, 2002).

Como señalamos antes, el análisis de la capacidad de un país para capturar parte del valor que generan o añaden las empresas instaladas en su territorio depende de múltiples factores: las políticas gubernamentales sobre derechos de propiedad y las leyes sobre repatriación de dividendos; la propiedad de las empresas, es decir, si son nacionales o extranjeras, o si son asociaciones o alianzas estratégicas; la naturaleza del gobierno corporativo de las empresas en un contexto nacional dado, es decir, el grado de dominio y poder de los accionistas; la creciente demanda de empleo más calificado.

Un análisis detallado de la situación que guarda el país respecto a estos factores queda pendiente para futuras investigaciones; no obstante, se puede señalar que la Ley de Inversión Extranjera en México ha suprimido la mayor parte de las limitaciones a la inversión y ha simplificado los trámites. Y, aunque conserva una serie de limitaciones a los sectores energético, financiero y de telecomunicaciones, en la manufactura permite la libre repatriación de capital, rendimientos y regalías. De hecho, las diversas reformas que desde 1993 ha sufrido la Ley

de Inversión Extranjera se desarrollan en la dirección de la desregulación, bajo el supuesto esencial de que una mayor captación de inversión extranjera propiciaría de manera automática el desarrollo tecnológico. No obstante, este trabajo muestra que la presencia de capital extranjero en nuestro territorio, la apertura y la exposición de las empresas nacionales a la competencia internacional, no propician por sí mismos la captura de valor en el país y, por consiguiente, tienen un limitado efecto sobre el desarrollo nacional. La estructura de la gran empresa manufacturera es dual y con muy poca coordinación entre las empresas extranjeras y las nacionales, característica que, sumada a la creciente tendencia a la disolución de las alianzas y asociaciones propiciadas durante los primeros años de la década de los noventa, da como resultado una limitada transferencia tecnológica y pobres encadenamientos productivos.

Por otro lado, a diferencia de lo que ocurre en la mayor parte de los países de la Unión Europea (con excepción de Gran Bretaña), donde no se pueden tomar decisiones corporativas que vayan en contra de los intereses de los diversos actores involucrados (esencialmente sindicatos y trabajadores), en México, como en Estados Unidos y Gran Bretaña, los accionistas tienen el control supremo de sus empresas,<sup>11</sup> lo que evidentemente limita las posibilidades de captura del valor producido por la empresa, no sólo para los empleados y trabajadores de la misma, sino para la localidad o región.

La carencia de una política de estímulos a las empresas y de una falta de planeación para la rápida adopción de las tecnologías producidas en otros países, da como resultado un rezago extraordinario cuyos efectos se acentúan en el contexto de la apertura y del nuevo modelo de producción internacional. De acuerdo al Conacyt (2003), la Organización de las Naciones Unidas aconsejaba ya desde 1970 a los países en desarrollo invertir al menos uno por ciento de su producto interno bruto en investigación y desarrollo si querían alcanzar los niveles de competitividad de los países avanzados. Treinta años después México no invierte más de 0.4 por ciento del PIB, por debajo de Argentina, Chile, Cuba y Brasil. En conclusión, este trabajo muestra que en la actualidad es necesario revisar la posición que debería adoptar el Estado en un contexto de

<sup>11</sup> Véase el artículo de Taeko Hoshino en este mismo libro para un análisis del ejercicio del poder corporativo en las grandes empresas nacionales.

incertidumbre a fin de garantizar la capacidad del país para capturar parte del valor generado en las cadenas globales de producción e impulsar el desarrollo.

### *Bibliografía*

- Axelrod, Robert, 1997. *The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration* Princeton: Princeton University Press.
- Banco de México, 2002. *Transacciones internacionales de regalías y asistencia técnica*. Bases de datos en internet.
- Boyer, Robert y Daniel Drache, 1996. *States against markets: The limits of globalization*. Londres: Routledge.
- Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde, 1997. "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi General Motors", *Comercio Exterior*, septiembre, 1997.
- Castells, Manuel, 1996. *The rise of the network society*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Conacyt, 2001. *Encuesta nacional de innovación*. México.
- Conacyt, 2003. *Informe general del estado de la ciencia y la tecnología, 2003*. México.
- Concamín, 2000. *Política industrial, 2000-2006*. México: Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.
- Dicken, Peter, 1998. *Global shift*. Londres: Paul Chapman (3ª edición).
- Dicken Peter, *et al.*, 2001. "Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy", *Global Networks*, vol. 1, núm. 2, pp. 89-112.
- Ernst, Dieter, 2001. "The internet's effects on global production networks: challenges and opportunities for managing in developing Asia", *East-West Center Working Papers*, Economics Series, núm. 33.
- Evans, Peter, 1995. *Embedded autonomy*. Princeton: Princeton University Press.
- Gereffi, Gary y Michael Korzeniewicz, 1994. *Commodity chains and global development*. Westport: Praeger.
- Gereffi, Gary, 2001a. "A commodity chains framework for analyzing global industries", *American Behavioral Science*, vol. 44, núm. 10.
- Gereffi, Gary, 2001b. "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", *Problemas del desarrollo*, UNAM, vol. 32, núm. 125 (abril-junio), pp. 9-37.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon, 2003. "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy* (por publicar).
- Henderson, Jeffrey, *et al.*, 2002. "Global production networks and the analysis

- of economic development”, *Review of International Political Economy*, vol. 9, núm. 3.
- Hualde, Alfredo, 1995. “Técnicos e ingenieros en la industria maquiladora de exportación: su rol como agentes innovadores”, en M.A. Gallart (coord.), *La formación para el trabajo en el final de siglo. Entre la reconversión productiva y la exclusión social: México-Buenos Aires*: CIID-Cenep.
- Hyman, Richard, 2001. *Understanding european trade unionism: Between market, class and society*. Londres: Sage Publications.
- Kaplinsky, Raphael, 1998. “Globalization, industrialization and sustainable growth: the pursuit of the nth rent”, *Discussion paper*, núm. 365, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kogut, Bruce, 1998. “International business: the new bottom line”, *Foreign policy*, núm. 108, primavera.
- Lane, Christel, 1996. *Industry and society in Europe* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Porter, Michael E., 1990. *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- Pozas, María Á., 1993a. *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation Technological Innovation, and Changing Patterns of Industrial Relations in Monterrey*. San Diego: Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD (Monograph Series, 38).
- Pozas, María Á., 1993b. “Mecanismos de innovación y transferencia tecnológica y sus efectos sobre la organización del trabajo. Un estudio de caso”, en A. Covarrubias y B. Lara (coords.), *Relaciones industriales y productividad en el norte de México. Tendencias y problemas*. México: F.F. Ebert.
- Pozas, María Á., 1994. *Modernización de la Industria y Relaciones de Trabajo*. México: Colegio de la Frontera Norte / F. F. Ebert.
- Pozas, María Á., 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*. México: El Colegio de México.
- Raikes, Phil, Michael Jensen y Stefano Ponte, 2000. “Global commodity chain analysis and the French filiere approach: comparison and critique”, *Economy and society*, vol. 29, núm. 3, pp. 390-417.
- Schelling, Thomas, 1978. *Micromotives and macrobehavior*. Nueva York: Norton & Company.
- Sturgeon, Timothy, 1997. “Turn-key production networks: A new american model of industrial organization?”, *Working Paper*, núm. 92A, agosto, University of California at Berkeley, Berkeley Roundtable on the International Economy.
- Sturgeon, Timothy, 2001. “How do we define value chains and production networks”, *IDS Bulletin*, vol. 32, núm. 3, pp. 9-18.
- White, Harrison, 1993. “Markets in production networks”, en R. Swedberg (ed.), *Explorations in Economic Sociology*. Nueva York: Russel Sage Foundation.

## DESEMPEÑO EXPORTADOR EMPRESARIAL E IMPACTO ECONÓMICO

JORGE BASAVE KUNHARDT\*

Es ampliamente conocido el proceso de expansión internacional que han emprendido casi todas las grandes empresas mexicanas desde la década de los noventa por la vía exportadora y de inversión extranjera directa (IED). Si bien hubo algunos fracasos estrepitosos en su inicio, debidos principalmente a consideraciones mercadológicas fallidas,<sup>1</sup> el balance hasta el momento para el conjunto de este sector empresarial parece ser exitoso, aun cuando sus resultados declinaron severamente en 2001 y 2002. Puede afirmarse que alrededor de 40 grandes empresas controladas por capital nacional colocan sus productos en mercados externos y aproximadamente la mitad de ellas tienen filiales industriales fuera del territorio nacional.

Ahora bien, más allá de ese enfoque microeconómico, nuestro interés se centra en el impacto que la expansión de estas empresas ha tenido o puede tener en la economía nacional. En este trabajo se analiza ese impacto utilizando como variable principal el desempeño exportador de

\* Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. En este trabajo el maestro Ernesto Bravo tuvo a su cargo el acopio de datos y la elaboración de los cuadros estadísticos. La base de datos empresariales fue proporcionada por el Departamento de Información y Estadística de la Bolsa Mexicana de Valores con base en el Convenio de Colaboración Interinstitucional entre esta institución y el IIEC-UNAM. Deseo agradecer a los ejecutivos corporativos de Vitro, Cemex, Bimbo y Maseca por la información directa que nos proporcionaron, la cual fue integrada a este estudio.

<sup>1</sup> Uno de los más conocidos fue la inversión en Anchor Glass Container por Vitro en 1990, de la cual tuvo que desprenderse a finales de la década con pérdidas cuantiosas que adicionalmente la forzaron a vender su control en el grupo financiero Serfin. Otro fue el fracaso del intento de penetración de Televisa en la prensa deportiva de E.U. por medio de la compra del diario *USA Today*.

los grupos empresariales privados de capital nacional que pertenecen a la industria manufacturera. En términos generales, la importancia en la relación de estos grupos empresariales mexicanos (GEM) con la economía podemos desagregarla de la siguiente manera.

En primer lugar, se trata de empresas que nacieron oligopólicas desde que fueron fundadas, en la mayoría de los casos durante la primera mitad del siglo pasado (Ceceña, 1976; Cordero y Santín, 1986; Basave, 2001). Su consolidación corresponde a la etapa de industrialización de la economía mexicana antes y durante el largo periodo de sustitución de importaciones, y siempre han mantenido un destacado peso específico en el producto de las ramas industriales en las que tienen presencia (Garrido, 1998: 439-447). Lo mismo puede afirmarse con respecto a su incidencia en las exportaciones manufactureras, que se han convertido en el motor de la economía desde hace más de una década.

En segundo lugar, se trata del único sector empresarial de capital nacional que contó con la capacidad de reorganizarse y reorientar su producción desde antes de la apertura económica de México y de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En este sentido, sus estrategias de expansión han estado orientadas desde la segunda mitad de la década de los ochenta por las tendencias económicas internacionales relativas a la diversificación de mercados y a las alianzas estratégicas para elevar las capacidades competitivas de las grandes empresas. Los principales objetivos de sus estrategias de expansión fueron por una parte la conquista de nuevos mercados en el extranjero y, por otra, la defensa de su posicionamiento en el mercado interno, que estaba en riesgo debido a la inminente apertura de la economía nacional.

Por último, en el proceso de reconversión económica nacional para recuperar el crecimiento, iniciada durante los gobiernos de los presidentes De la Madrid y Salinas, estos grupos empresariales fueron considerados, junto a la inversión extranjera, como punta de lanza del desarrollo, capaces de *arrastrar* al resto de la economía. En consecuencia jugaron un papel relevante en el diseño y las decisiones de la nueva política económica nacional.

Las expectativas de arrastre se fundamentaron por un lado en la posibilidad de que su expansión internacional generara un efecto de demanda agregada considerable y, por el otro, en que se convertirían, junto a la inversión extranjera directa (IED), en transmisores de nuevos

procesos tecnológicos y organizativos de producción hacia la planta productiva nacional. Sin embargo, la dinámica expansiva de las empresas no ha tenido el efecto esperado sobre la economía mexicana.

Para sustentar esta afirmación se seleccionó una muestra de 15 grupos empresariales mexicanos (GEM) cuyo desempeño exportador se presenta en forma agregada, profundizando en los casos de cuatro grupos a los que se aplicaron entrevistas, lo que nos permite analizar con mayor detalle algunos aspectos de sus estrategias respectivas. Dos de estos grupos, Bimbo y Gruma, pertenecen al giro de alimentos, bebidas y tabaco; los otros dos, Cemex y Vitro, al de minerales no metálicos. Todos se encuentran entre los 7 mayores exportadores en su ramo y los 3 primeros destacan por el número de plantas productivas (filiales) ubicadas en el extranjero.

#### EL PROCESO DE REORIENTACIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA HACIA LOS MERCADOS EXTERNOS

##### *Antecedentes*

Durante el periodo de sustitución de importaciones, fue de vital importancia para el crecimiento de la economía mexicana la creación de la infraestructura básica necesaria para la autosuficiencia en producción de energía, fertilizantes, acero, cemento y otros materiales de construcción, así como de alimentos, vestido y calzado. Estos productos eran demandados por el crecimiento urbano y las nuevas industrias y por los nuevos trabajadores y empleados que poblaron las ciudades del México moderno. Esto propició que el capital nacional se invirtiera en la creación de industrias básicas tradicionales que, debido a su carácter oligopólico y a la prolongación hasta la década de los ochenta de una economía cerrada, se mantuvieron como las más dinámicas y rentables de la economía, junto a las industrias automotriz y química, creadas por el capital extranjero.

En México, sin embargo, se realizaron escasas inversiones en algunos sectores estratégicos. Por ejemplo, a diferencia de Brasil y otros países latinoamericanos, en México no se desarrolló una industria importante de bienes de capital, ya que en general eran importados. Posteriormente, cuando hacia finales de la década de los sesenta se agotó el crecimiento económico mundial dinamizado durante más de medio

siglo por las industrias tradicionales, en México no se percibió a tiempo el viraje de la economía internacional y los cambios sustentados en profundas transformaciones tecnológicas y dirigidos a recuperar el crecimiento. Como resultado de este viraje, en el ámbito de los países desarrollados el liderazgo de la industria automotriz, siderúrgica y química fue reemplazado por el de la electrónica, las telecomunicaciones, la biotecnología y los nuevos materiales. En México, ni el sector público ni el privado fueron capaces de integrar este cambio tecnológico de manera endógena a su estrategia de desarrollo, por lo que al rezago en productividad que se había acumulado durante la década de los setenta y ochenta se sumó una nueva dependencia tecnológica (Valenzuela, 1984: 132, y 1986: 158; Hernández Laos, 1985).

Paradójicamente, en México son las industrias nacionales tradicionales las que emprenden una reorientación hacia los mercados internacionales y se expanden en el extranjero. Las causas de la reorientación empresarial de los GEM son de naturaleza diversa y obedecen al agotamiento de los modelos de desarrollo cerrados, al desplome de la productividad y a la crisis de deuda externa de 1981. No obstante, ya para 1987 estos grupos habían logrado resolver los problemas financieros que sólo seis años antes los colocaron en quiebra técnica. Este logro se debió en gran medida al programa de rescate gubernamental Ficorca (Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios), pero también a la estrategia de inversiones financieras que emprendieron desde 1982, gracias a la cual resurgieron fortalecidos a finales de esa misma década y con recursos suficientes para emprender su reestructuración empresarial (Basave, 1996: 99-163).

La firma del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) y la apertura de las economías del sur presentó una oportunidad de inversión en mercados naturales para los productos mexicanos. No haber reorientado la producción hacia el exterior oportunamente fue percibido como un costo de oportunidad para los capitales nacionales ante la competencia transnacional. Pero esta última apareció también como un riesgo potencial en el mercado interno ante la apertura a la inversión y a las importaciones; por esta razón, para los grupos entrevistados (Bimbo, Cemex y Vitro) su estrategia tuvo inicialmente un *carácter defensivo* que demandó la diversificación de mercados para sus productos. Pero posteriormente esta respuesta se convirtió en parte fundamental de su estrategia de expansión. Un mercado importante fue el norteamericano, pero la penetración del mercado latinoamericano, en especial del centroamericano y caribe-

ño, rivalizó en importancia; las exportaciones hacia la región crecieron 153.1 por ciento entre 1990 y 1995 (Basave, 2000: 257-258).

A mediados de los ochenta, las plantas automotrices extranjeras establecidas en México habían sido las primeras en dar el viraje, reconvirtiéndose para constituir plataformas de exportación. Los grupos empresariales mexicanos emprendieron poco después estrategias integrales con el fin de posicionarse en los mercados externos, para lo cual, a partir de 1991, contaron con los flujos financieros internacionales que empezaron a llegar al país y cuyo ingreso había permanecido cerrado durante la década previa. Para acometer los mercados externos en esa coyuntura, los GEM contaban con recursos suficientes. Su situación financiera había sido saneada y abundaban en recursos propios y externos. Adicionalmente, desde el gobierno del presidente De la Madrid se había aplicado el programa de fomento a las empresas “altamente exportadoras” (Altex) con ventajas fiscales considerables.

Algunos grupos empresariales de los giros de minerales no metálicos y de alimentos y bebidas, contaban con una gran ventaja competitiva que radicaba en su *know how* productivo y en su sistema de distribución a minoristas, sistema que no dominaban los potenciales competidores extranjeros. En cambio, su conocimiento en sistemas de mercadotecnia y operaciones en mercados extranjeros era limitado<sup>2</sup> y sus capacidades tecnológicas presentaban un considerable atraso, debido a que entre 1984 y 1987 se privilegió la inversión de carácter financiero sobre la productiva. A esto debemos agregar que en una economía cerrada y protegida los incentivos para la innovación tecnológica fueron mínimos.

Estas limitaciones situaban a los grupos nacionales en condiciones de desventaja competitiva ante las nuevas formas de competencia vigentes en la economía internacional. En cambio, el sector empresarial de los países desarrollados (secundado por sus respectivos gobiernos) se había orientado con más de una década de anticipación a superar las causas de la reversión del ciclo largo expansivo que provenía del periodo de posguerra. La reversión había impactado desde finales de la década de los se-

<sup>2</sup> Durante la década de los setenta algunos grupos empresariales mexicanos exportaban a los mercados norteamericano y centroamericano, pero en cantidades poco significativas. De igual forma, durante esa década 13 de estos grupos realizaron IED, siendo 50 por ciento en EU, pero este proceso pionero de expansión empresarial fue interrumpido e incluso revertido con la crisis de deuda externa en la siguiente década (Wells, 1983: 10; Basave, 1996: 170-172)

senta al sistema productivo mundial debido al agotamiento del sistema fordista de producción, cuya inercia de excesivos costos de inversión y su rigidez organizativa impedían el surgimiento de innovaciones tecnológicas y derivaron en una caída generalizada de la productividad (Omán, 1994). Desde entonces se iniciaron cambios profundos en las condiciones de competencia en los mercados internacionales, obligando a las economías y a sus sectores productivos a realizar transformaciones en sus sistemas de producción en dos ámbitos: el organizativo y el tecnológico, fundamentos de la globalización productiva. El primero se refiere a las formas de integración para la producción que adoptan las empresas y que, al volverse más complejas, requieren de una nueva configuración espacial en la conformación de los procesos y cadenas productivas, abriendo oportunidades de inclusión a diversos países y regiones del mundo.

### *Formas de integración*

La expansión transnacional típica del periodo de posguerra hasta la década de los años 70 del siglo pasado, fue por medio de un sistema de subsidiarias *stand alone*, es decir, de integración simple. Con el agotamiento del fordismo y de este tipo de expansión, la integración empresarial internacional tendió a volverse más compleja, básicamente de tipo vertical (UNCTAD, 1993: cap. V). En esta integración compleja las transnacionales concentran los segmentos del proceso a partir de los cuales se comanda toda la cadena de producción y se determinan las pautas de control de calidad y los tiempos de producción. Además, se trata de los segmentos que se apropian de la mayor parte del valor final incorporado al producto. A su vez, esa integración comprende el desprendimiento de otros segmentos del proceso productivo, que aunque son indispensables pueden ser subcontratados a terceros.

### *La dimensión espacial*

La segmentación del proceso productivo aprovecha el espacio internacional calculando las ventajas comparativas específicas de los diferentes Estados nacionales y de las diferentes regiones geográficas, induciendo a una nueva división internacional del trabajo y a los conocidos fenóme-

nos de apertura económica, desregulación, etc.; en otras palabras, la competencia internacional da lugar a una configuración espacial de naturaleza distinta (Dabat, 2002: 67-81).

El proceso se relaciona con el papel que las diferentes industrias tienen en la dinámica de la nueva economía global, dando lugar a desplazamientos que posicionan a ciertas industrias —como la electrónica— como ejes del crecimiento y de la innovación tecnológica, y relegan a otras, que anteriormente eran el eje principal, hacia papeles secundarios o subordinados —como en el caso de la siderurgia. A este respecto, tiene además una gran importancia la naturaleza del proceso productivo de cada industria en particular, ya que la dimensión y extensión del valor agregado que representa cada cadena productiva determina el número, la calidad y las capacidades de innovación tecnológica de las industrias relacionadas. Además, la posición que se ocupa en las cadenas productivas permite analizar la función de comando y liderazgo tecnológico de cada empresa y su relativa dependencia respecto al resto de las industrias encadenadas. Es precisamente hacia esos aspectos organizativos que los grupos empresariales mexicanos enfocaron todo su esfuerzo para poder posicionarse en los mercados externos.

### *La ruta hacia los mercados externos*

La estrategia de expansión de los GEM se sustentó en diversas acciones complementarias: *a)* la conformación de alianzas estratégicas con capital extranjero; *b)* la inversión extranjera directa (expansión en el exterior); *c)* la reorganización empresarial en las formas de integración productiva, y *d)* la orientación de la producción a los mercados externos.

Las alianzas estratégicas han evolucionado con gran dinamismo entre las mayores empresas transnacionales del mundo que buscan unir fortalezas para competir en los mercados globales. En el caso de los grupos empresariales mexicanos, esto representó la posibilidad de adquirir la experiencia necesaria para competir en el exterior y fortalecer su presencia en el mercado interno. Existen sin embargo diferencias entre las empresas de nuestra muestra que dependen de la industria a la que pertenecen, del tamaño de la empresa y de las modalidades de la estrategia particular adoptada.

Por ejemplo, en el caso de Vitro, fue gracias a sus socios extranjeros y a sus “convenios globales” que pudo competir en nuevos merca-

dos. La tecnología en su división de vidrio plano automotriz es de Pilkington y en su división de envases originalmente fue de Owens, aunque actualmente ya se considera como tecnología Vitro. En cambio Portland, socio tradicional de Cemex, no opera como “socio global” ni, en opinión de la propia empresa, representó un papel esencial en su proceso de expansión, por lo que inferimos que se trata de convenios de carácter tecnológico. Bimbo, por la naturaleza de sus productos, no tiene socios globales pero sí socios locales en Perú, Colombia y Venezuela, aunque no en Estados Unidos, según la propia empresa; sin embargo, inicialmente realizó convenios de tecnología de producción con las empresas norteamericanas Sara Lee y Mrs. Baird's Bakeries.

En general, puede afirmarse que las asociaciones estratégicas de diversa índole, como la organizativa, tecnológica, mercadotécnica, etc., han formado parte sustancial en diversos momentos del proceso de expansión de los GEM. El número de asociaciones es muy amplio para 11 de los 15 grupos empresariales considerados en nuestra muestra,<sup>3</sup> y la mayoría es con trasnacionales de Estados Unidos (véase cuadro 1).

Probablemente el proceso más agresivo de expansión corresponde a la IED. La ubicación de filiales industriales<sup>4</sup> en otros países ha permitido a las empresas mexicanas abastecer el mercado respectivo y exportar desde ahí a la región más próxima. De los 15 grupos que estamos analizando, 10 establecieron plantas productoras para abastecer directamente diversos mercados regionales (véase cuadro 2). Los GEM con mayor cobertura son Bimbo, Gruma, Cemex y Vitro. En el caso de Bimbo y Gruma la naturaleza perecedera de sus productos (alimentos) determina que “no viajen”, salvo algunas excepciones; es decir, se evita el traslado a grandes distancias para conservar la frescura y calidad del producto, por lo que el abastecimiento de mercados debe hacerse con producción local que implique distancias cortas de transporte. En el caso del cemento (Cemex) se aplica el mismo principio, pero debido a los costos de transporte por unidad.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> En trabajos anteriores se muestran alianzas estratégicas de GEM para muestras más amplias que incluye a otros grupos manufactureros, comerciales y de transportes (Basave, 1996: 213-218 y 2002a: 449-450).

<sup>4</sup> No se incluyen las empresas distribuidoras.

<sup>5</sup> Cemex mantiene un sistema estratégico de *trading* y una infraestructura propia de transporte marítimo para abastecer diversas regiones del mundo. En el caso del vidrio plano automotriz de Vitro no se aplica este principio de costos por unidad.

**Cuadro 1**  
**Alianzas estratégicas**

<i>Grupo</i>	<i>Empresa extranjera</i>	<i>Origen</i>	
Cemex	Portland	EUA	
FEMSA	Coca Cola	EUA	
Herdez	McCormick	EUA	
	Heinz	EUA	
Alfa	Hornel	EUA	
	Festin Foods	EUA	
	Phillip Morris	EUA	
	Shaw Industries	EUA	
	AKSO	Holanda	
	Du Pont	EUA	
	Fiat	Italia	
	Teksid	Italia	
	Eastman Kodak	EUA	
	Matecno Spa	Italia	
Desc	Monsato	EUA	
	Dana Corporation	EUA	
	GKN	EUA	
Carso <sup>1</sup>	Allied Signal	EUA	
	Phillips Morris	EUA	
San Luis	Continental	Alemania	
	NHK	Japón	
	Triangle Spring	Japón	
	Phelps Dodge Corp.	EUA	
	Cambior Incorporates	Canadá	
Bimbo	Hillsborough Res.	Canadá	
	Mrs. Bairds Bakeries	EUA	
	Sara Lee	EUA	
Gruma	Archer-Daniels-EV	EUA	
Cydsa	Veratec	EUA	
	BFGoodrich	EUA	
	Royal Plastic	EUA	
	Mitsubishi	Japón	
	Bayer	Alemania	
	Jansen Co.	EUA	
	Vitro	Amsilcot WTI	EUA
		Samsonite	EUA
		Whirlpool	EUA
		American Silver	EUA
Oivens-Illinois		EUA	
Pilkington Brothers		GB	
Backus & Johnson		EUA	
World Tableware		EUA	
Pechinery Int.		EUA	
Leslie Fay Co.		EUA	
Syncro			

<sup>1</sup> Excluye a Telmex.

Fuente: Jorge Basave (1996 y 2002).

Cuadro 2  
Inversión extranjera directa por región  
(número de países huésped)

	<i>Centroamérica</i>						
	<i>Norteamérica</i>	<i>y el Caribe</i>		<i>Sudamérica</i>	<i>Europa</i>	<i>Asia</i>	<i>África</i>
FEMSA				1			
Gruma	1		5	2			
Herdez	1						
DESC	1						
Bimbo	1		3	4	2		
Syncro	1						
Vitro	1		1	2			
Dina	2		1				
Cemex	1		2	2	1	1	1
TAMSA	1						

*Fuente:* elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM).

Por consiguiente Bimbo tiene plantas de producción en Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Venezuela, Argentina, Colombia y Chile, además de Austria y Checoslovaquia, donde tiene pequeñas fábricas de chocolate y dulces; Gruma las tiene en Estados Unidos, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Chile; Cemex en Estados Unidos, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Venezuela, Colombia, España, Filipinas y Egipto; Vitro en Estados Unidos, Guatemala, Perú y Bolivia, y FEMSA mantiene en Argentina una planta embotelladora de refrescos.

Es importante hacer notar que, prácticamente en todos los casos, se trata de compra de empresas ya establecidas, especialmente en el caso de empresas que eran clientes o proveedores de los GEM, es decir, de expansiones mediante el desplazamiento de la competencia. Esto, por ejemplo, le ha permitido a Cemex convertirse en el segundo productor de cemento a escala mundial.

La integración productiva se refiere, en algunos de los casos aquí considerados, a la integración de tipo vertical. Esto ha sido analiza-

do con mayor detalle en trabajos anteriores (Basave, 2002a: 452-457). Cemex, por ejemplo, adquirió las plantas productoras de asbesto de sus clientes en Estados Unidos, con lo que cierra esta cadena productiva hacia adelante. Gruma hizo lo propio con los molinos de trigo de alta calidad de Estados Unidos que fueron sus abastecedores de materia prima para sus productos en los mercados norteamericano y mexicano.

Es importante anotar que algunos de estos grupos empresariales son el eje o centro (*core industry*) desde el que se supervisa y gestiona (*command*) toda la cadena productiva, como es el caso de las industrias de alimentos y de cemento. En cambio, casos como el de la división de vidrio plano automotriz de Vitro o la división de autopartes de DESC pasan a ser un eslabón de la cadena productiva de las plantas automotrices transnacionales. Es por esta razón por lo que Vitro mantiene plantas en Sudamérica, donde es el principal abastecedor de Ford.

Debido a la escasa agregación de valor de los procesos productivos en la industria de minerales no metálicos (algo similar ocurre en la industria de alimentos), la única integración posible es “hacia adelante”, es decir, absorber o crear empresas que comercializan el producto final, integrando así la actividad comercial, que es la que produce ganancias más elevadas. Vitro ha procedido de este modo en la venta de vidrios de mesa y de cristalería, y Cemex en la venta de bolsas de cemento directamente al público. En este último caso, la empresa aprovecha su experiencia en distribución minorista, que es la que en México representa el mayor porcentaje de sus ventas de cemento orientadas a la autoconstrucción.

Por otro lado, la orientación hacia los mercados externos ha sido una tendencia creciente de todas las empresas de la muestra (véase cuadro 3), aunque en algunos casos —Carso, Syncro y Apasco— la caída de la actividad económica mundial en 2002 haya afectado más sus ventas externas que las que realiza en el mercado nacional. Y en el caso de FEMSA se presenta una caída de sus ventas externas combinada con un incremento de sus ventas nacionales.

El incremento de las exportaciones se ilustra con los casos de Vitro y Cemex, que en 1990 colocaban menos de 10 por ciento de sus ventas en el extranjero y doce años después exportaron 25 y 60 por ciento respectivamente. Apasco pasó de 0.94 por ciento en 1990 a 7.73 por cien-

to en 1997, pero hacia 2002 parece haber sido desplazada de los mercados internacionales. Cuatro grupos empresariales mexicanos colocaron en 2002 más de 50 por ciento de sus ventas en el exterior y otros cinco cerca de la tercera parte de su producción. La colocación de porcentajes elevados de ventas en el extranjero es un resultado común para las empresas multinacionales. De las cincuenta mayores multinacionales no financieras en el mundo, veinticuatro colocaban en 1993 más de 50 por ciento de sus ventas fuera de su país, y otras trece lo hacían arriba de un 33 por ciento (*The Economist*, 1993).

Cuadro 3  
Porcentaje de las ventas realizadas en el exterior  
(para el conjunto de la muestra)

	1990	1994	1995	1997	1999	2002
Total	12.46	18.65	32.20	32.19	31.21	32.84
Femsa*	3.11	10.43	21.08	17.46	13.64	6.46
Gruma	n.d.	n.d.	n.d.	54.76	63.83	65.49
Herdez	n.d.	n.d.	n.d.	5.76	5.16	6.71
Saltillo	29.48	15.16	14.11	52.34	52.73	42.82
Alfa	18.88	21.36	37.58	24.27	23.57	35.66
Desc	17.59	20.58	33.79	35.74	39.99	45.57
Carso	3.86	7.49	18.36	15.74	14.07	8.68
San Luis	64.45	76.66	81.93	76.48	85.40	75.08
Bimbo	0.24	0.77	1.85	17.09	26.80	32.41
Syncro	3.00	66.27	82.47	76.29	18.19	3.90
Cydsa	22.94	26.53	42.00	29.32	24.75	20.97
Vitro	9.58	15.60	18.55	25.49	27.49	25.05
Cemex	6.95	35.39	64.55	63.44	55.28	60.31
Apasco	0.94	0.10	1.92	7.73	1.86	0.04
TAMSA	69.85	71.44	68.69	58.26	48.07	66.50

Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM).

## LOS GRUPOS EMPRESARIALES MEXICANOS Y LAS EXPORTACIONES NACIONALES

### *Desempeño exportador mexicano*

La economía mexicana mostró un exitoso proceso de penetración en los mercados externos durante la década de los noventa, debido principalmente al dinamismo del sector manufacturero (véanse cuadros 4 y 5). Este desempeño se sumó al de la industria maquiladora (mayoritariamente de capital extranjero) que arrastraba altas tasas de crecimiento desde la década anterior y las mantuvo durante la década de los noventa. La actividad maquiladora creció a un promedio anual de 18.4 por ciento entre 1992 y 1994 y de 19.8 por ciento entre 1995 y 1997, por lo que en esos años se configuró como el sector industrial de mayor peso en la estructura exportadora de México. La posición que había ocupado hasta 1994 como principal sector exportador, la recuperó en 1998 y la mantiene hasta la fecha, en que representa 48.6 por ciento de las exportaciones, seguido por el manufacturero con 39.8 por ciento (véase cuadro 6).

La reorientación del sector manufacturero hacia los mercados externos, cuyas exportaciones entre 1993 y 1997 crecieron a tasas anuales superiores a 18 por ciento, tuvo su año más exitoso en 1995, cuando creció 46.7 por ciento y pasó al lugar de privilegio en la estructura exportadora del país durante tres años consecutivos. Dentro de las manufacturas destacan las empresas trasnacionales localizadas en el país, especialmente las plantas automotrices, que desde la segunda mitad de la década anterior se convirtieron en plataformas exportadoras. Pero también resultó significativo el dinamismo de los GEM que son el objeto de este trabajo.

Los datos analizados permiten afirmar que entre 1998 y 2000 el dinamismo exportador manufacturero disminuye y entra en severos problemas en los siguientes dos años, lo cual coincide con los datos de los grupos empresariales mexicanos que analizaremos más adelante. En efecto, el conjunto del sector manufacturero presenta tasas negativas de crecimiento en 2001 y 2002. Lo mismo sucede con la industria maquiladora en 2001, lo que repercute en el total de las exportaciones mexicanas para ese año. El incremento de los precios del petróleo y el leve repunte de la maquila en 2002 permitieron que el saldo para este último año no fuera negativo.

Cuadro 4  
Exportaciones de México 1990-2000  
(millones de dólares)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Total	40 772	42 688	46 196	51 886	60 882	79 542	96 000	110 431	117 460	136 391	166 455	158 443	160 682
Maquiladoras	13 474	15 833	18 680	21 853	26 269	31 103	36 920	45 166	53 083	63 854	79 467	76 881	78 041
Petroleras	10 104	8 166	8 307	7 418	7 445	8 423	11 654	11 323	7 134	9 928	16 383	12 799	14 477
Agropecuarias	2 162	2 372	2 112	2 504	2 678	4 016	3 592	3 828	3 797	3 926	4 217	3 903	3 827
Extractivas	1 078	547	356	278	357	545	449	478	466	452	521	388	389
Manufactureras	13 892	15 769	16 741	19 832	24 166	35 455	43 384	49 637	52 979	58 231	65 867	64 472	63 948

Fuente: Banco de México, <http://www.banxico.org.mx>, varios años.

Cuadro 5  
Exportaciones de México 1992-2000  
(tasas de crecimiento anual y promedio)

	TCP		TCP		TCP		TCP		TCP		TCP		TCP		
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1998	1999	2000	2001	2002	01-02
Total	8.2	12.3	17.3	12.6	30.6	20.7	15.0	22.1	6.4	16.1	22.0	14.8	-4.8	1.4	-1.7
Maquiladoras	18.0	17.0	20.2	18.4	18.4	18.7	22.3	19.8	17.5	20.3	24.5	20.8	-3.3	1.5	-0.9
Petroleras	1.7	-10.7	0.4	-2.9	13.1	38.4	-2.8	16.2	-37.0	39.2	65.0	22.4	-21.9	13.1	-4.4
Agropecuarias	-11.0	18.6	7.0	4.8	49.9	-10.6	6.6	15.3	-0.8	3.4	7.4	3.3	-7.4	-1.9	-4.7
Extractivas	-34.9	-21.9	28.2	-9.5	52.8	-17.6	6.4	13.9	-2.4	-3.0	15.1	3.3	-25.5	0.3	-12.6
Manufactureras	6.2	18.5	21.7	15.5	46.9	22.4	14.4	27.9	6.7	9.9	13.1	9.9	-2.1	-0.8	-1.5

Fuente: Banco de México, <http://www.banxico.org.mx>, varios años.

Cuadro 6  
Exportaciones de México 1990-2000  
(porcentajes)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Maquiladoras	33.0	37.1	40.4	42.1	43.1	39.1	38.5	40.9	45.2	46.8	47.7	48.5	48.6
Petroleras	24.8	19.1	18.0	14.3	12.2	10.6	12.1	10.3	6.1	7.3	9.8	8.1	9.0
Agropecuarias	5.3	5.6	4.6	4.8	4.4	5.0	3.7	3.5	3.2	2.9	2.5	2.5	2.4
Extractivas	2.6	1.3	0.8	0.5	0.6	0.7	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2
Manufactureras	34.1	36.9	36.2	38.2	39.7	44.6	45.2	44.9	45.1	42.7	39.6	40.7	39.8

Fuente: Banco de México, <http://www.banxico.org.mx>, varios años.

*Desempeño exportador de los grupos empresariales mexicanos*

Es importante advertir que, para efectos de nuestro estudio, los datos sobre las ventas externas de los grupos empresariales mexicanos no pueden compararse *vis a vis* con las exportaciones del país. Esto se debe a que las cifras de exportación de las empresas analizadas incluyen no sólo las *exportaciones desde México* sino también las *ventas desde sus filiales en el extranjero*. Sin embargo, aludimos a las exportaciones manufactureras totales del país para comparar su dinamismo con el del desempeño internacional de los GEM. A este respecto, las ventas externas de los 15 grupos que estamos tomando como ejemplo aumentaron en promedio a una impresionante tasa anual de casi 60 por ciento durante los primeros tres años del periodo analizado y de 27.5 por ciento durante los tres siguientes. Es decir, muy por encima de la tasa correspondiente a las manufacturas para el primer periodo y similar a la del segundo, lo que destaca la importancia de la IED en la estrategia de los GEM.

Sin embargo, como hemos advertido, el desempeño en los mercados externos de los grupos en la muestra es diferenciado.<sup>6</sup> La mayor penetración se realizó entre 1992 y 1997 (véase cuadro 7). Todos los grupos analizados tuvieron crecimientos notables de sus ventas externas aun antes de la entrada en vigor del TLCAN y de la devaluación de 1994-1995, factores importantes que explican la continuidad de su dinamismo durante el periodo 1995-1997. Sobresalen los GEM de las divisiones de alimentos y de minerales no metálicos. Dentro de éstos, Cemex, Bimbo y Gruma se expandieron al mismo tiempo en el exterior adquiriendo plantas productivas en otros países.

A partir de 1998 el dinamismo inicial comienza a evolucionar en forma diferenciada. Cuatro grupos —Bimbo, San Luis, DESC y Saltillo— mantienen tasas elevadas de crecimiento, pero en general se observa una tendencia a la declinación de las ventas en los mercados externos, en algunos casos con caídas estrepitosas, como Apasco (-52.5%), Syncro (-0.9%) y Cydsa (-14.3%). Durante 2001 y 2002 la caída de la economía mundial tiene ya un efecto negativo casi generalizado sobre las empresas mexicanas. Solamente las empresas del giro de alimentos, Bimbo

<sup>6</sup> En este apartado estamos analizando las *ventas externas* de los GEM, es decir la suma de sus exportaciones desde México y de las ventas que realizan sus filiales localizadas en el extranjero.

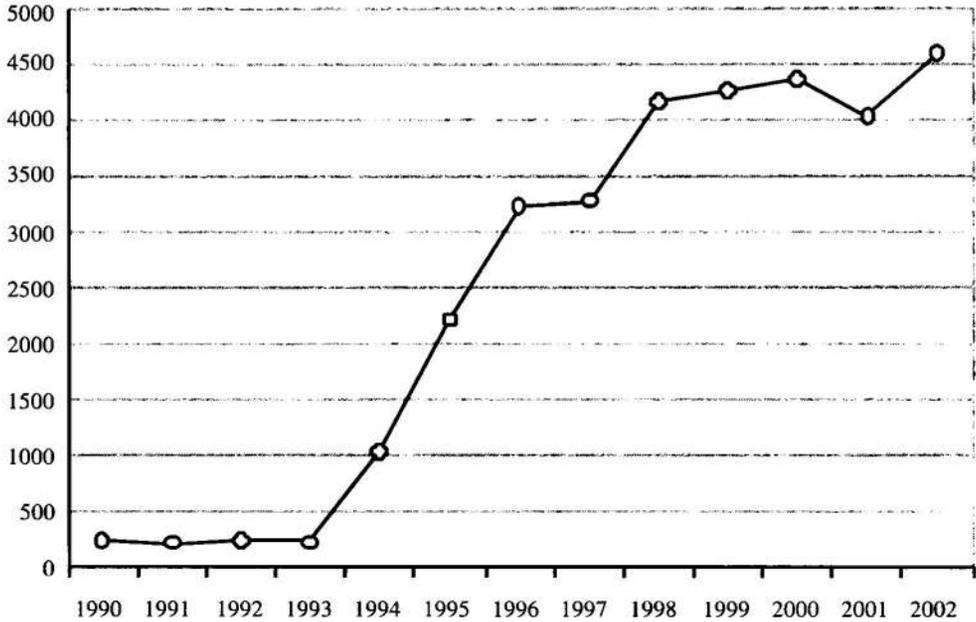
y Herdez, así como Tubos de Acero de México, Alfa y Cemex, presentan crecimientos promedio importantes para estos dos años. Es probable que en el caso de Alfa su división de alimentos haya compensado una caída en el resto de sus divisiones industriales. El caso de Cemex se explica por su condición oligopólica internacional, aunque su crecimiento en 2002 fue de -0.4 por ciento, lo que refleja la depresión generalizada de la construcción a nivel mundial. Lo que parece evidente es que la evolución de la penetración en los mercados externos por parte de los GEM de alimentos ha sido la más estable al alza. En cambio, la de algunos grupos empresariales mexicanos con presencia en las industrias de autopartes, química, textil y de construcción ha sido más errática y con una influencia negativa más definitiva por parte de la situación mundial de los últimos años (véanse gráficas 1 y 2).

Cuadro 7  
Tasas de crecimiento promedio de las ventas externas

	92-94	95-97	98-00	01-02
Total	59.7	27.5	11.5	6.9
Femsa*	113.9	41.6	1.4	-20.7
Gruma	n.d.	n.d.	n.d.	-0.7
Herdez	n.d.	n.d.	4.7	22.6
Saltillo	24.3	97.2	12.9	-8.6
Alfa	49.4	27.3	7.6	28.8
Desc	37.5	29.8	15.0	-6.5
Carso	38.7	n.d.	4.2	-15.6
San Luis	51.9	18.8	24.2	-8.1
Bimbo	174.5	408.2	29.8	25.1
Syncro	1 811.8	n.d.	-40.9	-67.8
Cydsa	42.2	8.4	-14.3	-12.1
Vitro	43.0	13.0	6.5	-11.8
Cemex	593.4	32.0	7.6	19.8
Apasco	66.8	331.3	-52.5	-43.4
TAMSA	25.5	26.0	8.9	12.5

*Fuente:* elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Gráfica 1  
Ventas externas de Bimbo, Herdez y FEMSA  
(millones de pesos constantes de 1994)



Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

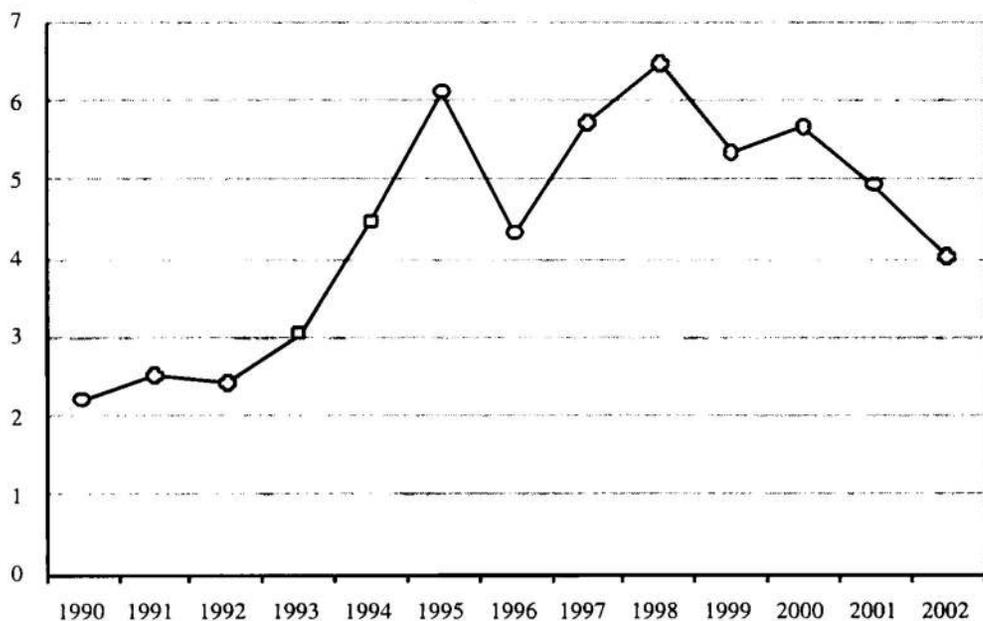
Es significativo el alto grado de concentración de las exportaciones en un grupo definido de empresas. Se trata de un número estable de grandes empresas con una incorporación muy reducida de nuevas firmas durante la década de los noventa. Puede afirmarse, y así opinan las propias empresas entrevistadas, que en términos de grandes empresas potencialmente exportadoras, prácticamente se agotó el número de quienes pueden agregarse en el futuro inmediato.

### *Los grupos empresariales y el mercado interno*

Toda empresa multinacional tiene una base territorial en la que se encuentra la dirección corporativa del grupo, tratándose en la gran mayoría de los casos del país en que se originó su actividad económica principal. En esta *nación-territorio* se crea su perfil institucional de acuerdo

con las condiciones económicas, legales, laborales, políticas y de cultura de negocios correspondiente (Whitley, 1996: 411-414). Aunque las nuevas regulaciones y las estrategias de diversificación de mercados contemplan al nativo como uno más de ellos, las grandes empresas mantienen un nivel muy elevado de sus ventas internas aun cuando sigan una tendencia a aumentar en mayor proporción sus ventas en el extranjero; esto se debe al carácter oligopólico de las grandes firmas. Esto sucede con los grupos empresariales mexicanos que en todos los casos mantienen en México el comando corporativo. Por consiguiente, dado el monto de sus ventas internas y el peso que tienen en la economía nacional, es importante analizar su desempeño en el mercado mexicano paralelamente a su desempeño en el exterior.<sup>7</sup>

Gráfica 2  
Suma de ventas externas de Syncro, Vitro y DESC  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)

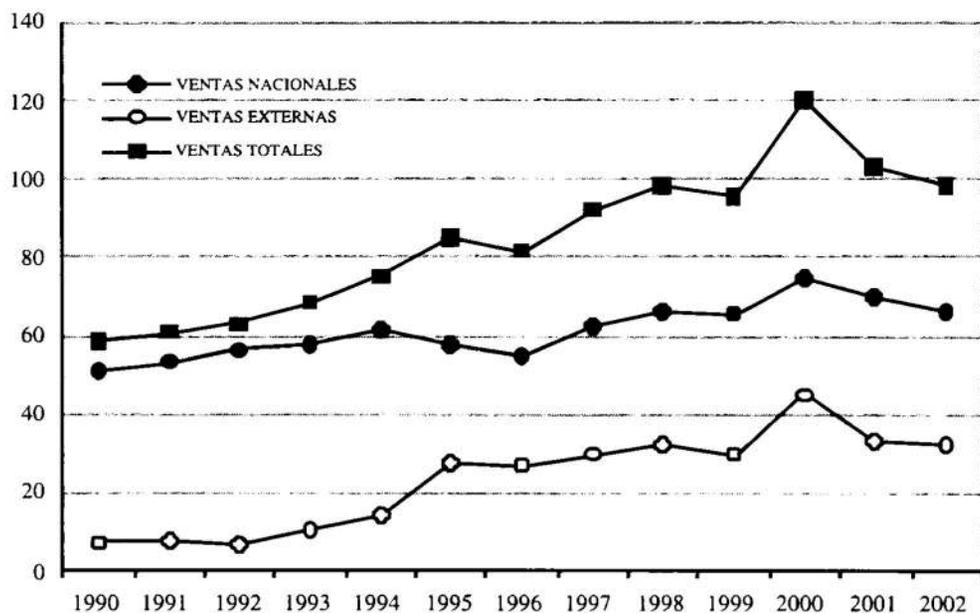


Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

<sup>7</sup> Con este propósito, los datos de ventas empresariales externas e internas que analizaremos de aquí en adelante se expresan ambas en pesos constantes de 1994.

Lo primero que observamos es que se cierra la brecha entre ambos desempeños para el conjunto de los GEM entre 1995 y 1996 (véase gráfica 3). Esto se produce por efecto de la caída de la economía mexicana durante los mismos años en que se está produciendo el *boom* exportador. Posteriormente, ambos mercados se comportan de manera similar, con caídas en 2001 y 2002. En consecuencia podemos deducir que, para este tipo de empresas, y debido a la actual globalización económica, una vez que se han ubicado con firmeza en el exterior no opera el efecto de compensación de resultados entre los diversos mercados en que actúan. Esto es efectivo con más razón en México, cuyo mercado interno se encuentra debilitado estructuralmente y las políticas públicas no han fomentado su revitalización.

Gráfica 3  
Suma de ventas de la muestra  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)

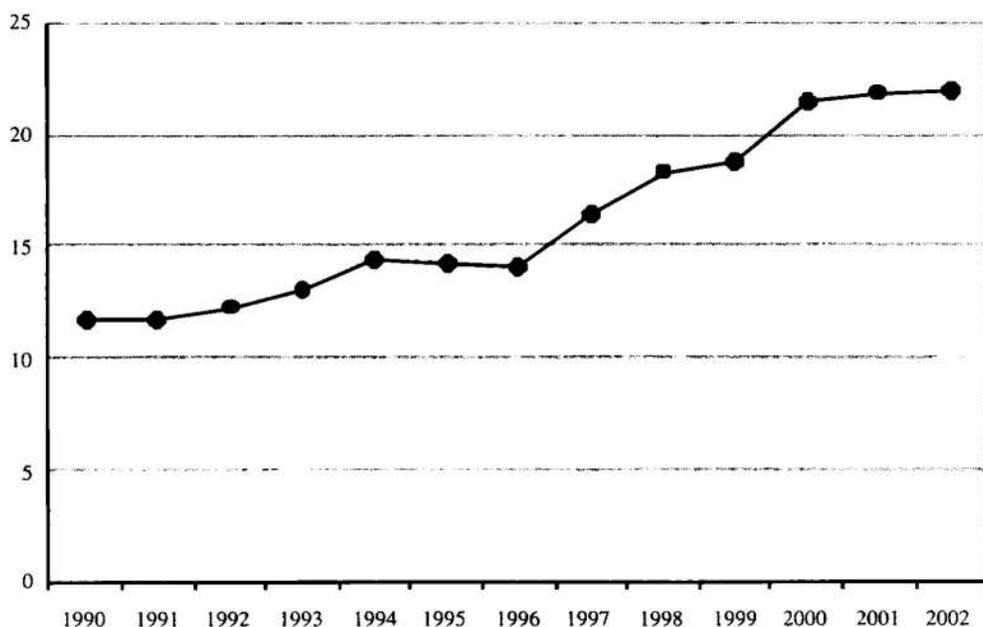


Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Un análisis con base en una selección de algunos grupos muestra desempeños diferenciados para distintas industrias. Por una parte los grupos empresariales mexicanos del giro de alimentos han mantenido una tendencia creciente de ventas internas durante todo el periodo que estamos analizando (véase gráfica 4). Sin embargo, en 2002 los tres grupos considerados (FEMSA, Herdez y Bimbo), e incluso Gruma, comienzan a verse afectados por la prolongación de la desaceleración de la economía mexicana (véase cuadro 8).

En cambio, la tendencia de los grupos pertenecientes a los giros de autopartes, textiles-confección y vidrio ha sido claramente declinante desde 1995, con un leve repunte durante los dos años siguientes para retomar posteriormente su caída (véase gráfica 5).

Gráfica 4  
Suma de ventas internas de Bimbo, Herdez y FEMSA  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

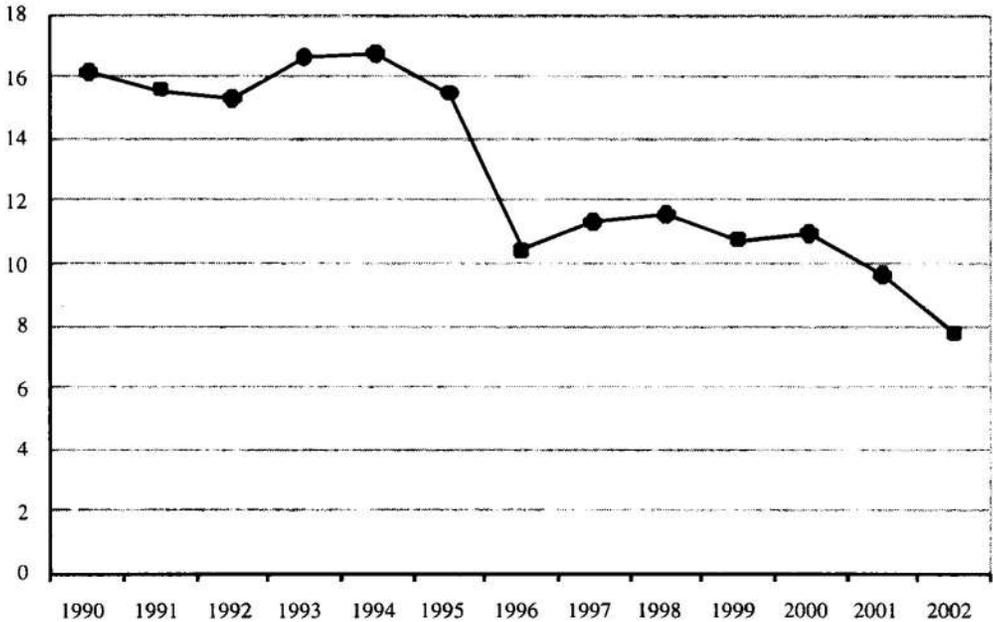
**Cuadro 8**  
**Tasas de crecimiento promedio de las ventas internas**

	92-94	95-97	98-00	01-02
Total	4.6	1.1	6.4	-5.9
FEMSA*	6.4	1.5	13.7	1.9
Gruma	n.d.	n.d.	-0.2	-7.4
Herdez	n.d.	n.d.	5.6	-1.4
Saltillo	10.4	-9.4	10.3	-3.8
Alfa	-3.0	14.6	0.9	-9.7
Desc	-4.8	2.4	-1.7	-17.7
Carso	17.1	2.6	9.0	-4.4
San Luis	-5.1	22.0	21.1	-11.6
Bimbo	8.0	3.7	4.2	0.4
Syncro	-3.8	n.d.	-15.9	-38.4
Cydsa	-2.6	2.9	-4.4	-19.9
Vitro	6.6	-15.6	0.3	-14.0
Cemex	2.4	-8.1	20.0	-5.8
Apasco	22.7	-6.3	18.1	-5.8
TAMSA	-25.8	60.7	-10.4	-8.1

*Fuente:* elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Si comparamos el desempeño de estos grupos en los mercados interno y externo, confirmamos lo dicho anteriormente respecto a que ya no funciona el efecto compensatorio entre ambos mercados, por lo que las empresas de la industria de alimentos muestran cada vez mayor vulnerabilidad a las recesiones globales. Con relación al efecto de compensación de mercados tenemos sólo dos excepciones dentro de la muestra. Una es Cemex, que entre 1993-1996 y de nuevo en 2001 compensa con sus ventas internas la caída de las ventas externas, debido quizás a su condición oligopólica a escala mundial (véase gráfica 6). La otra es Gruma, cuya capacidad de compensar la caída de sus ventas se explica por su intensa penetración en el creciente mercado latino en Estados Unidos como resultado del fenómeno migratorio (véase gráfica 7).

Gráfica 5  
Suma de ventas internas de Syncro, Vitro y DESC  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



*Fuente:* elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Resumiendo: los años 1995-1996 y 2001-2002 han sido coyunturas de desplome del mercado interno para la mayor parte de los grupos empresariales mexicanos (véase cuadro 8).

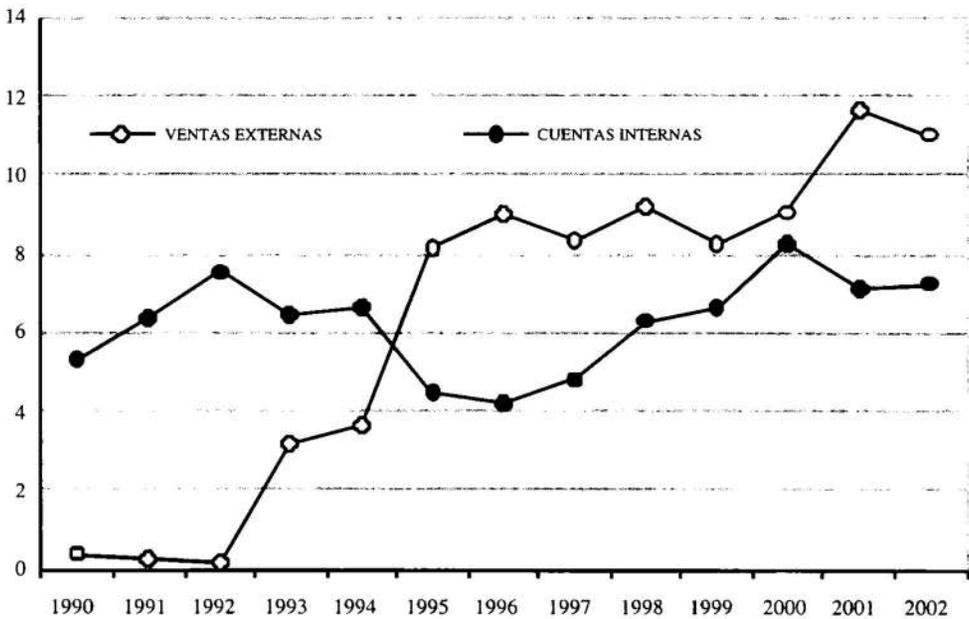
## EL IMPACTO ECONÓMICO

### *Cadenas productivas y efecto de "arrastre"*

Los procesos productivos constan de diversos eslabones que implican la participación de industrias y servicios que aportan los insumos para la elaboración del producto final. Los eslabones conforman la cadena productiva, llamada también por algunos autores *cadena de valor* debido a que cada empresa de las diversas industrias que intervienen agrega valor al producto en proceso, previo a la determinación de su precio final

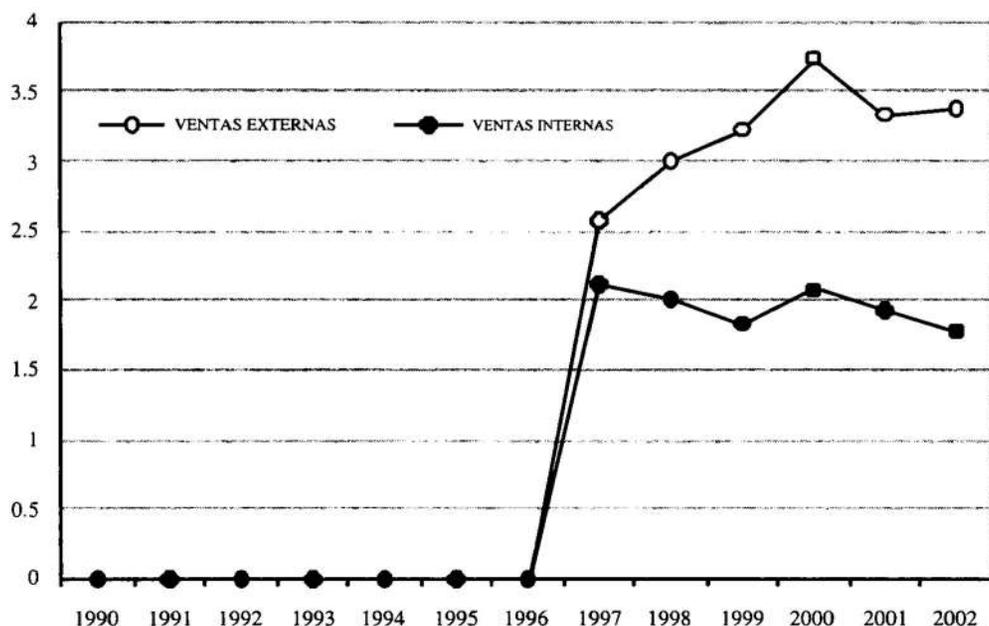
(Chandler, 1977; Porter, 1986: 15-60). Recientemente, debido al proceso de globalización han aparecido aportaciones sustantivas al análisis de las nuevas formas de producción internacional por medio del estudio de las cadenas globales de mercancías (Gereffi y Korzeniewics, 1994; Gereffi, 1994, 1996 y 2001; Whitley, 1996; Borrus, 1997; Kaplinsky, 1998 y 2000). En los análisis de Gary Gereffi se destaca un tipo de cadenas que son gobernadas por grandes productores industriales multinacionales (*producer-driven-commodity chains*) y otro cuya organización y gobierno depende de los grandes mayoristas internacionales (*buyer-driven-commodity chains*).

Gráfica 6  
Ventas internas y externas de Cemex  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Gráfica 7  
Ventas internas y externas de Gruma  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Entre los grupos empresariales mexicanos que estamos estudiando encontramos algunos (Cemex, Bimbo y Gruma entre otros) que son generadores del primer tipo de encadenamientos, en el que la cadena se conforma a partir de su actividad industrial. Estos grupos empresariales son el eje o centro (*core industry*) de la misma. Por consiguiente son ellos los que establecen los patrones de calidad, los tiempos y, en buena medida, las tecnologías que se imponen a los proveedores y subcontratistas lo largo de la cadena. Otros grupos, como Vitro y las divisiones de autopartes de DESC y de Alfa, aun siendo grandes empresas oligopólicas forman parte de una cadena que está comandada por otra transnacional o *core industry* —en los casos citados, la cadena comandada por las plantas automotrices transnacionales; sin embargo, los grupos empresariales mexicanos generan a su vez sus propias cadenas.

Apoyándonos en este enfoque teórico-metodológico, es posible realizar algunas deducciones sobre las posibilidades reales del impacto eco-

nómico que la expansión de los grupos empresariales mexicanos puede tener sobre la economía mexicana. El impacto depende de la industria de que se trate, ya que los procesos productivos de las diferentes industrias difieren en cuanto a su agregación de valor. Algunos procesos tienen altos agregados de valor a lo largo de su cadena; tal es el caso, por ejemplo, de la producción de automóviles, que involucra una gran cantidad de componentes para la elaboración del producto final; otros, en cambio, como los procesos de las industrias tradicionales del cemento o el vidrio, tienen pocos agregados de valor en sus respectivas cadenas.

Adicionalmente debe considerarse que, en los nuevos sistemas de producción flexibles, se aplica el sistema de *outsourcing*, lo que significa que varios eslabones de la cadena se obtienen fuera de la propia empresa por medio de subcontrataciones o proveedurías externas. Esto ha resultado más eficiente y redituable en las nuevas organizaciones empresariales que producir todo por ellas mismas. Y, dado que nos estamos refiriendo a sistemas de producción globales, estas proveedurías se contratan ahí donde se encuentre la combinación más conveniente de costos, calidad y eficiencia en un horizonte que abarca países y regiones distintas a la del país de origen de la empresa multinacional.

En consecuencia, el análisis de encadenamientos productivos debe realizarse principalmente (aunque no en forma exclusiva) en dos aspectos, el productivo y el espacial (Basave, 2002b: 376-380). El primero concierne a la cantidad y variedad de industrias que intervienen en el proceso de producción, el segundo a las ventajas comparativas y competitivas de las regiones y países del mundo que participan con sus industrias en la cadena. El segundo es un efecto derivado del primero y se ha convertido en una de las potencialidades de inclusión en los procesos de globalización para las economías en desarrollo.

Como señalamos, los cambios en la economía mundial están representados en gran medida por esta nueva forma de producción internacional. El ejemplo que originalmente fue más exitoso en este proceso fue el de los países del sudeste asiático, que combinaron una nueva estrategia de organización para la producción con la concentración de sus esfuerzos en la especialización sustentada en las nuevas industrias de punta para la producción internacional representadas por la electrónica. La combinación de estos dos factores permitió que los mayores grupos empresariales de esta región (y posteriormente los del este) se convirtieran en factores reales de arrastre del conjunto económico en esta zo-

na geográfica. Esto aconteció a medida que se expandían internacionalmente por medio de IED, lo que a su vez generó un incremento de las exportaciones desde sus respectivos países. Y es precisamente esta combinación la que, en términos de organización productiva, representa un cambio cualitativo en relación con las formas precedentes de evolución de la economía mundial.

### *Valor agregado en la producción de los GEM*

Como ya vimos, los grupos empresariales mexicanos más exitosos en su proceso expansivo, con mayor penetración en los mercados extranjeros por medio de exportaciones e IED, son industrias tradicionales. Esto significa que se trata de industrias de bajo valor agregado y que, por consiguiente, no son factores fundamentales de arrastre y encadenamiento de otras industrias en México. A esta característica de algunos GEM se alude cuando se hace referencia a la poca longitud, densidad y profundidad de sus cadenas (Pozas, 2000: 219-220).

Esto puede corroborarse analizando los principales insumos de tres de los grupos empresariales mexicanos a los que se practicaron entrevistas. La naturaleza de los mismos muestra que son pocas las industrias de otros sectores y ramas manufactureras que pueden ser encadenadas (véase cuadro 9). Los insumos representan un valor agregado muy bajo en el valor final de sus productos terminados. Por ejemplo, en el caso de Bimbo representan 19 por ciento. En el caso de Gruma representan un valor alto —maíz, 60-65 por ciento; trigo, 75-80 por ciento—, pero se trata solamente de dos bienes y su producción está integrada verticalmente.

Las estrategias de integración, subcontratación y proveeduría muestran diferencias entre los grupos estudiados. Bimbo se desprendió en 1986 de sus molinos de harina y descentralizó su sistema de producción; en el país se abastece actualmente de molineros mexicanos que, a su vez, son importadores netos de trigo; sus filiales en Centro y Sudamérica se abastecen de molineros locales. Gruma, en cambio, procedió a integrarse adquiriendo la propiedad de sus proveedores de trigo en Estados Unidos.

Igualmente, Alfa, Vitro Cemex y FEMSA, a los que se suman otros grupos empresariales mexicanos también ubicados en la ciudad de Monterrey, han mantenido la estrategia de crear sus propias empresas especializadas en vez de recurrir a la subcontratación. En este sentido, pro-

ceden de forma diferente a las multinacionales de países desarrollados, como las de Japón (Pozas, 2002: 191-201).

Cuadro 9  
Principales insumos productivos

	<i>Principales insumos productivos</i>	<i>No producido por empresas del grupo</i>	<i>Importados<sup>1</sup> (%)</i>
Vidro	Energéticos		0.0
	Arena, bórax, carbonato de sodio		17.3
	Empaques		9.6
	Transporte		24.6
	Maquinaria y equipo		24.4
	Polivinil		100.0
	Aluminio, pinturas y resinas		0.0
		100%	
Gruma	Maíz		30.0
	Trigo		50.0
		100%	
Bimbo	Harina		0.0
	Cocoa		20.0
	Maquinaria y equipo		50.0
	Gluten		5.0
	Gasas		15.0
		99%	

<sup>1</sup> Por las plantas ubicadas en México.

Fuente: entrevistas empresariales; 2001.

Otros grupos empresariales mexicanos —como Saltillo y DESC, las divisiones metálica y de comunicaciones de Carso y las de autopartes, química y petroquímica de Alfa—, de los cuales no contamos con información sobre sus principales insumos ni sobre sus estrategias de integración pero conocemos la industria a la que pertenecen, integran cadenas productivas más extensas. Sin embargo, su expansión directa hacia Estados Unidos permite suponer que sus filiales externas realizan la mayor parte de sus proveedurías y subcontrataciones en ese país. En consecuencia, todo indica que los grupos empresariales mexicanos no han lo-

grado convertirse en factor de arrastre de la economía nacional. Esta afirmación es compartida por otros autores (Pozas, 2002: 190 y 210).

### *Generación de divisas*

La ventaja correspondiente al suministro de divisas que para México supone la penetración de mercados extranjeros por la vía de las exportaciones tiende a decaer a medida que los GEM se expanden en el exterior. Esto se debe a que el suministro de los mercados externos por la vía de instalación de plantas productivas *in situ* repercute en un decrecimiento de las exportaciones de productos terminados desde México. Desde esas nuevas plantas se satisface a los mercados del país huésped y de la región. La única posibilidad de compensación sería que aumentaran las exportaciones intrafirma de productos semiterminados en México como insumos para elaborar el producto final. Pero esto no sucede, debido a la poca agregación de valor en su proceso productivo.

En el caso de la industria de alimentos, el comercio intrafirma es limitado debido a que, como ya mencionamos, son productos que “no viajan”. En Bimbo, por ejemplo, su comercio intrafirma es de 20 por ciento y se limita a sus filiales centroamericanas, debido a su proximidad. Esto, de acuerdo a la propia empresa, no ocurre en Sudamérica. En sus inicios la IED fomentó las exportaciones de nuevos productos que utilizaron su marca, pero posteriormente resultó más ventajoso producirlos directamente en los países huésped. Para Vitro el comercio intrafirma representa 17 por ciento y para Gruma 5 por ciento. Las cuatro empresas entrevistadas respondieron que las exportaciones tienden a disminuir con el tiempo. Incluso Gruma afirmó que en la práctica “no exportan”, y Bimbo confirmó que sus exportaciones “son mínimas”. En conclusión, a un aumento de las ventas externas de estos grupos empresariales mexicanos corresponde una tendencia a la disminución de las exportaciones industriales desde México.

### *El efecto tecnológico*

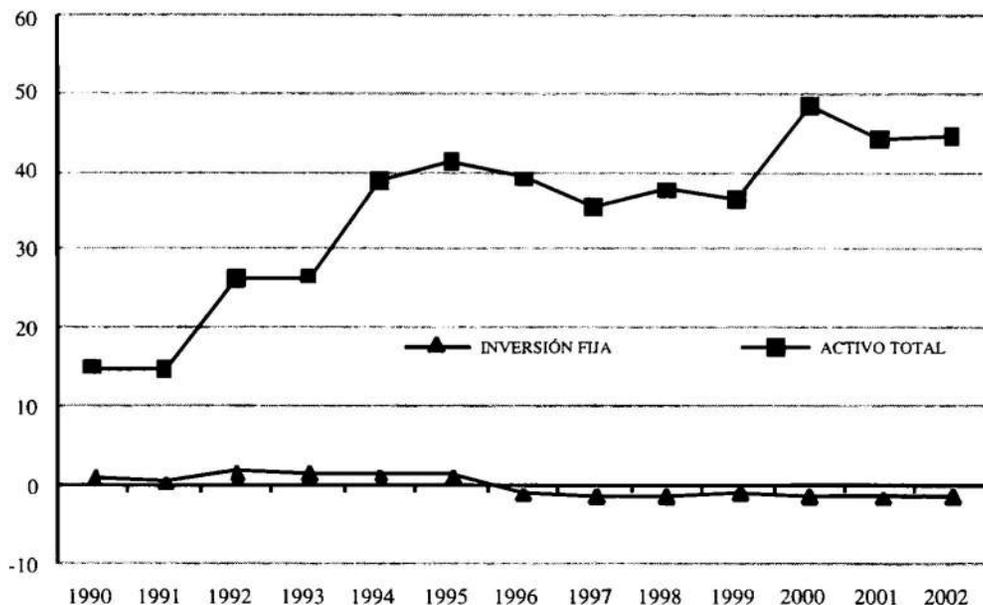
Se han realizado avances en la modernización de los sistemas de producción y de la organización del trabajo en algunos de los grupos empresariales.

riales mexicanos considerados en este trabajo (Pozas, 2002: 229-252). Igualmente, empresas como Gruma desarrollaron tecnologías propias que incluso han sido adoptadas en sus plantas de Centroamérica (Garrido, 2000: 12-15). Además han puesto en práctica sistemas de distribución de alta especialización, como en FEMSA, Bimbo y Cemex, esta última con el sistema *trading*. Pero en general, dado que se trata de bienes maduros (intermedios o de consumo) pertenecientes a industrias tradicionales, asientan el éxito de su expansión en: a) su capacidad de inversión, que se ha traducido en comprar en el extranjero empresas del mismo giro, por lo que la integración fuerte ha sido de tipo horizontal; y b) en la acelerada modernización de sus sistemas de producción, lo que para estas industrias *no implica necesariamente* nuevas inversiones en maquinaria y equipo.

Sólo estudios específicos pueden revelar las aportaciones tecnológicas incorporadas en los procesos de expansión de los GEM. Sin embargo, puede afirmarse que las principales ventajas comparativas de las industrias tradicionales son el *know how* y el volumen de inversión requerido para operarlas. Esto a su vez ha sido complementado con las aportaciones de conocimiento mercadotécnico y experiencia de operación en mercados foráneos por parte de sus socios extranjeros.

Ahora bien, debido a que la expansión se ha producido con base en comprar empresas ya establecidas en los países huésped, la renovación de maquinaria y equipo en el conjunto de sus plantas productivas parece haber sido minimizada. Una aproximación analítica que nos permite deducir lo anterior la obtenemos de comparar la evolución de los datos sobre activos fijos netos con los de activos totales para Cemex, Vitro y Bimbo durante la década de los noventa. Por una parte, desde el inicio de la década se incrementa sustancialmente el total de sus activos, nutridos por el aumento en el rubro de "acciones de carácter permanente". Y paralelamente, desde 1996, estos grupos presentan niveles de desinversión fija (véanse gráficas 8, 9 y 10) debido a que la depreciación de sus activos fijos existentes supera el monto de nuevas incorporaciones de maquinaria y equipo. El caso de Vitro difiere del resto en cuanto al crecimiento de sus activos totales a partir de 1996, debido a la venta de sus participaciones accionarias en Estados Unidos a la que nos referimos al inicio de este trabajo. Las observaciones anteriores confirman también la importancia que han cobrado el *marketing* y los *activos intangibles* en las nuevas formas de la competencia internacional.

Gráfica 8  
Inversión fija y activo total de Cemex  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



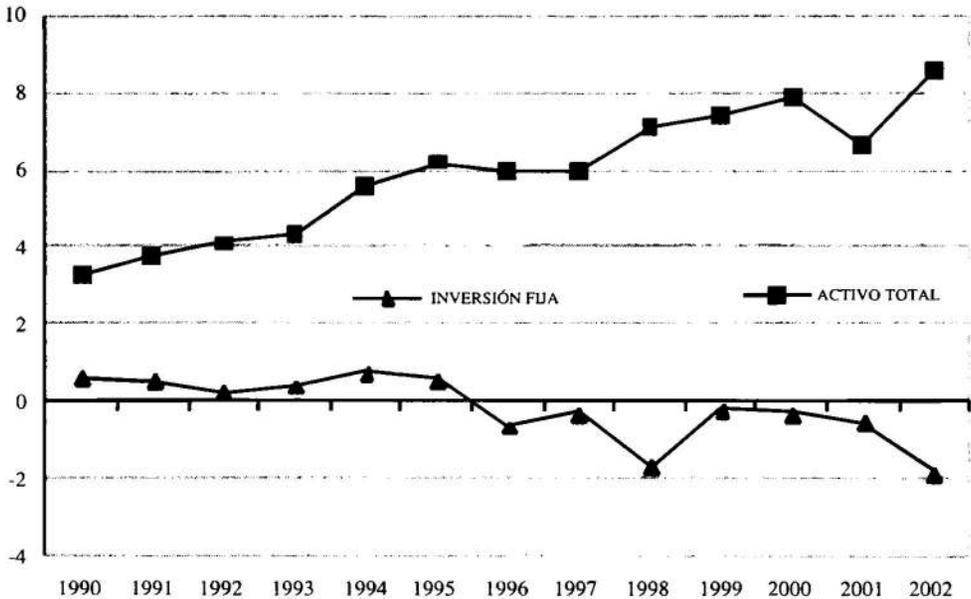
Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

## CONCLUSIONES

Los grupos empresariales mexicanos presentan un desempeño exitoso en su proceso de expansión internacional, pero éste tiende a debilitarse durante los últimos dos años. Su futuro dependerá de la forma en que se acreciente la competencia internacional. Sin embargo, empresas como Cemex, que se ha consolidado como el segundo productor de cemento a nivel mundial, o como Bimbo y Gruma, que cuentan con una posición favorable en los mercados al sur de la frontera y en el sur de Estados Unidos, parece que continuarán con resultados favorables e incluso con capacidad de nuevas expansiones. Sin embargo, todo parece indicar que únicamente las grandes empresas tradicionales que generan poco valor agregado podrán tener una expansión internacional considerable. Esto ha sido corroborado por la opinión de los cuatro grupos empresariales mexicanos entrevistados. Solamente algunas otras grandes empresas que

se encadenan a la industria automotriz, como las filiales correspondientes de DESC y Alfa, pueden crecer más decididamente en el extranjero, y lo harán localizando plantas productivas en el mismo país de sus principales clientes.<sup>8</sup>

Gráfica 9  
Inversión fija y activo total de Bimbo  
(miles de millones de pesos constantes de 1994)



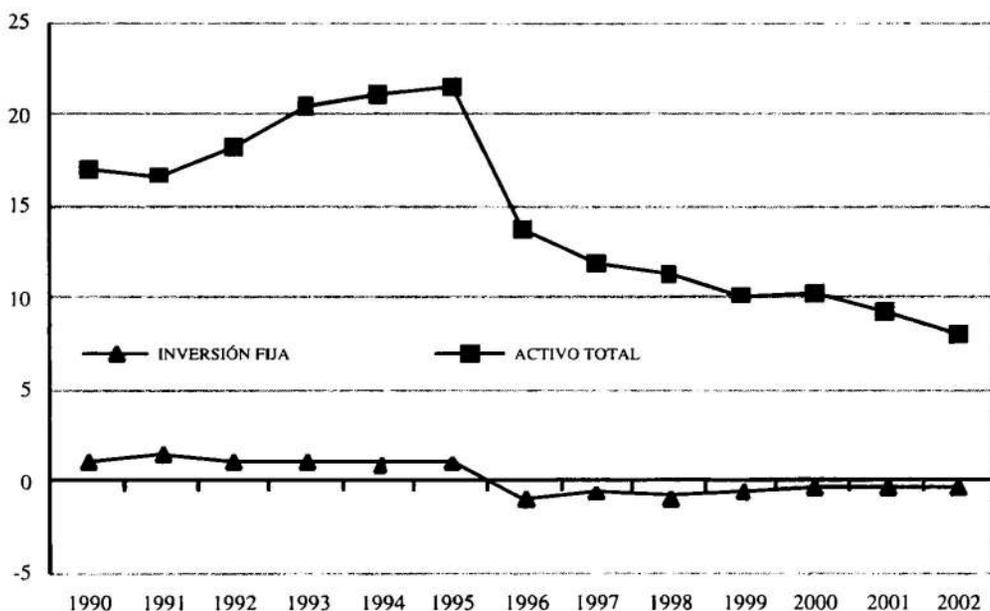
Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

En general también puede decirse que sus desempeños en los mercados interno y externo seguirán corriendo en forma paralela mientras no se dinamice el mercado interno en México. La conclusión más importante para los objetivos de este trabajo es que estos grupos empresariales mexicanos no tienen capacidad de arrastre por la vía de encadenamientos productivos hacia el interior de la economía mexicana. Esta posibilidad se daría sólo en caso de que hubiera proveedores nacionales

<sup>8</sup> Otro caso que no consideramos en este trabajo es el de la división de acumuladores de IMSA que tiene filiales productivas en Costa Rica, Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Argentina, Chile y Brasil.

con agregación de valor importante que se encadenaran a su producción y capaces de cumplir con los requisitos de calidad, volumen y tiempos de entrega que establecen los GEM. Pero, como podemos observar por sus principales insumos, las industrias relacionadas en las cadenas analizadas no entran en este supuesto.

Gráfica 10  
 Inversión fija y activo total de Vitro  
 (miles de millones de pesos constantes de 1994)



Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema de Información de Grupos Empresariales Mexicanos (SIGEM), Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Adicionalmente, en opinión de algunos entrevistados, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas mexicanas que son potenciales proveedoras no desean realizar acuerdos comerciales, ya que practican en general algún tipo de evasión fiscal y no tienen capacidad para sujetarse a supervisiones técnicas. Igualmente, la modalidad en la modernización de los grupos empresariales mexicanos estudiados con mayor detalle, y los procedimientos de expansión horizontal por medio de adquisiciones de empresas del mismo giro en los países huésped, no permiten inferir desarrollos tecnológicos susceptibles de difundirse hacia

otros sectores empresariales localizados en México. Esto, en suma, invalida las expectativas puestas sobre uno de los que fueron considerados pilares del crecimiento económico nacional. Pero además nos remite a un problema estructural en la economía mexicana que no fue afrontado en el momento de la apertura ni actualmente, cuando todavía seguimos careciendo de una política industrial integral y de una estrategia de desarrollo para el país.

### *Bibliografía*

- Basave, Jorge, 1996. *Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995*. México: IIEC-UNAM/El Caballito.
- , 2000. “La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas”, en J. Basave (coord.), *Empresas mexicanas ante la globalización*. México: IIEC-UNAM/Miguel Ángel Porrúa.
- , 2001. *Un siglo de grupos empresariales en México*. México: IIEC-UNAM/Miguel Ángel Porrúa
- , 2002a. “Modalidades de integración internacional y perspectivas de expansión de empresas mexicanas”, en J. Basave et al., *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*. México: UNAM/UAM/Miguel Ángel Porrúa.
- , 2002b. “Perspectivas teóricas de los análisis sobre cadenas de producción internacionales”, en L. Campos (coord.), *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación*. México: IIEC-UNAM/Miguel Ángel Porrúa.
- Borras, Michael, 1997. “Left for Dead: Asian Production Networks and the Revival of U.S. Electronics”, *BRIE Working Paper*, núm. 100. Berkeley: BRIE.
- Ceceña, José Luis, 1976. *México en la órbita imperial*. México: El Caballito.
- Chandler, Alfred, 1977. *The Visible Hand*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Cordero, Salvador, y Rafael Santín, 1986. “Concentración, grupos monopólicos y capital financiero del sector privado en México”, en Julio Labastida (comp), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial.
- Dabat, Alejandro, 2002. “Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo”, en J. Basave et al., *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*. México: UNAM/UAM/Miguel Ángel Porrúa.
- Garrido, Celso, 1998. “El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas”, en W. Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México: Siglo XXI;

- , 2000. “Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región”. México: mimeo.
- Gereffi, Gary, 1994. “The International Economy and Economic Development”, en N. Smelser y R. Swedberg; *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Russel Sage Foundation.
- , 1996. “Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries”, *Competition & Change*, vol. 4. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- , 2001. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, *Problemas del Desarrollo*, vol. 31, núm. 125, abril-junio. México: IIEc-UNAM.
- Gereffi, Gary, y Miguel Korzeniewiks, 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger.
- Hernández Laos, Enrique, 1985. *La productividad y el desarrollo industrial en México*. México: FCE.
- Kaplinsky, Raphael, 1998. “Globalization, Industrialization and Sustainable Growth, the Pursuit of the Nth Rent”, *Discussion Paper*, núm. 365. Sussex: Institute of Development Studies.
- , 2000. “Spreading the Gains from Globalization: What can Be Learned from Value Chain Analysis?”, *Working Paper*, núm. 110. Brighton: Institute of Development Studies.
- Omán, Charles, 1994. *Globalization and Regionalization, the Challenge for Developing Countries*. París: OCDE.
- Porter, Michael, 1986. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School.
- Pozas, María de los Ángeles, 2000. “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global”, en J. Basave, *Empresas mexicanas ante la globalización*. México: IIEc/Miguel Ángel Porrua.
- , 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*. México: Colmex.
- The Economist*, 1993. marzo-abril.
- UNCTAD, 1993. *World Investment Report*. ONU.
- Valenzuela, José, 1984. “Productividad en bienes salarios”, *Investigación económica*, núm. 168, abril-junio. México.
- , 1986. *El capitalismo mexicano en los ochenta*. México: Era.
- Wells, Louis T., 1983. *Third World Multinationals: the Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. London: MIT Press.
- Whitley, Richard, 1996. “Business Systems and Global Commodity Chains: Competing or Complementary Forms of Economic Integration?”, *Competition & Change*, vol. 1. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.



# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD Y MECANISMOS DE CONTROL DE LAS GRANDES EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO

TAEKO HOSHINO\*

## *Introducción*

El objetivo de este artículo es analizar la estructura de la propiedad y los mecanismos de control gerencial mantenidos en las grandes empresas mexicanas por los principales accionistas pertenecientes a las familias fundadoras. Entre los primeros estudios sobre la relación entre la propiedad y la administración de las empresas modernas, son ya clásicos los trabajos de Berle y Means (1932) y A. Chandler (1977), quienes consideraron que la separación de la propiedad y la administración se volvía inevitable por la necesidad de profesionalizar la administración cuando la empresa crecía y se generaba la subdivisión en la tenencia de acciones.

Este planteamiento fue recientemente cuestionado por La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999), quienes investigaron el grado de concentración de la propiedad de las acciones en las veinte empresas más grandes que cotizaban en la bolsa de valores de veintisiete países, y mostraron que la preponderancia de la empresa en la cual la propiedad de las acciones tendía a subdividirse se limitaba a ciertos países como Estados Unidos, Inglaterra y Japón, y que la forma de propiedad predominante en el mundo era la concentración de la propiedad en el principal accionista, como el gobierno o las familias fundadoras.

En México está muy difundida la idea de que una de las características de las grandes empresas mexicanas es la concentración de la pro-

\* Investigadora del Institute of Developing Economies en Japón.

propiedad de las acciones y del control gerencial<sup>1</sup> por parte de las familias propietarias, lo que refuerza la posición de La Porta, López de Silanes y Shleifer, pero a pesar de la difusión de esta idea existen pocos estudios que la verifiquen.<sup>2</sup>

El principal obstáculo que frenó el avance del estudio fue la dificultad de tener acceso a la información sobre los accionistas de la empresa, situación que recientemente empieza a cambiar. Por la Circular 11-33\* de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a partir de julio de 2002 las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores están obligadas a presentar un minucioso reporte anual y a exhibirlo en la página de internet de la bolsa.<sup>3</sup> Ahora el público puede saber con facilidad los nombres de los principales accionistas consultando el capítulo de administración del reporte. El presente trabajo es un intento por verificar la idea ampliamente difundida en México acerca de la propiedad y el control de las grandes empresas utilizando los datos del reporte anual de la Circular 11-33.

El artículo está compuesto por las siguientes partes. En la primera se especifican las treinta y cuatro empresas que son objeto del análisis y se describen sus principales características. En la segunda parte se analiza el grado de concentración de la propiedad de las acciones y el mecanismo de control del voto. La tercera parte abarca las medidas para unificar el voto de las familias y para evitar la dispersión de acciones fuera de las familias. Finalmente, a manera de conclusión se sintetizan los nuevos hallazgos del análisis.

<sup>1</sup> En el presente trabajo definimos el control gerencial como el poder de designar al administrador y de decidir la política de la empresa (Urabe, 1968, 170).

<sup>2</sup> Entre los pocos estudios que se refieren al tema están los de Babatz (1997) y Morera (1998).

\* Esta circular fue substituida por la denominada "Circular Única de Emisoras", emitida por la citada comisión el 19 de marzo de 2003. [Nota de la editora.]

<sup>3</sup> La Circular se publicó en el Diario Oficial el 23 de noviembre de 2000 con el título Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. El nombre oficial del documento publicado en 2002 fue "El informe anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores", pero en 2003 en lugar de "el informe anual" se puso "el reporte anual", que es como nos referimos en este artículo al documento. El contenido del reporte es parecido al prospecto que publican las empresas cuando emiten los valores en el mercado de valores. Los principales apartados del reporte son la situación general, la historia, las actividades, los estados financieros, la administración y la transacción de acciones de la empresa. El directorio de internet de la Bolsa Mexicana de Valores es <http://www.bmv.mx>.

## SELECCIÓN DE EMPRESAS

El objeto del análisis son treinta y cuatro empresas privadas nacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, escogidas entre las primeras cien más grandes según sus ventas de acuerdo a la lista de “Las 500 empresas más importantes de México” de la revista *Expansión*.<sup>4</sup> Las empresas seleccionadas se limitan a las que cotizan en bolsa porque, además de la accesibilidad de los datos, el inicio de su participación en bolsa se considera el momento decisivo de la separación entre propiedad y administración (Urabe, 1968: 156). De las cien empresas más grandes cuarenta y nueve son extranjeras o públicas<sup>5</sup> y las cincuenta y uno restantes son privadas nacionales. De estas últimas se excluyen del análisis trece porque no cotizan en bolsa y otras cuatro por diversas razones.<sup>6</sup> Las características de las treinta y cuatro empresas seleccionadas se presentan en el cuadro 1.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Hoshino (2002b, 11-13). Los datos originales son de *Expansión* (2001). En la lista de las 500 empresas de *Expansión* se incluyen las empresas matrices del grupo y sus subsidiarias. Para evitar la doble cuenta, la autora hizo la lista de las 100 empresas más grandes excluyendo las subsidiarias del grupo cuando en la lista se incluye la empresa matriz del mismo grupo.

<sup>5</sup> En este artículo se considera a una empresa como extranjera —o como pública— cuando la participación accionaria del capital extranjero —o del público, en el sentido de capital invertido mediante la bolsa de valores— alcanza más de 50 por ciento del capital social o cuando los accionistas extranjeros —o públicos: los inversionistas en la bolsa— controlan la administración, es decir, cuando ellos designan a los miembros del consejo de administración, incluyendo al presidente, y controlan las decisiones del consejo de administración.

<sup>6</sup> Las empresas número 20 (Cintra) y número 42 (Altos Hornos de México) de nuestra lista original son empresas que eran públicas y fueron privatizadas. Excluimos del análisis estas empresas considerando que las dos fracasaron en el proceso de reestructuración después de la privatización. La número 85 (Embotelladoras Argos) y la número 88 (Grupo Sidek) de la lista original también se excluyeron del análisis por la escasa información en el reporte de la Circular 11-33.

<sup>7</sup> En el cuadro 1 se considera como unidad de análisis el grupo de empresas que se ligan por la propiedad de las acciones. Hay grupos en los que las mismas familias tienen la mayoría de las acciones y controlan la administración. Los principales accionistas de los grupos número 1 (Carso Global Telecom) y 2 (Grupo Carso) son Carlos Slim y sus familiares, y los del número 21 (Grupo Elektra) y 29 (TV Azteca) son los miembros de la familia Salinas. Los principales accionistas de los grupos número 4 (Fomento Económico Mexicano), 5 (Alfa), 11 (Vitro) y 26 (Cydsa) son miembros de la misma familia extendida. Si hacemos el cuadro por la familia que tiene el control, las unidades de análisis se reducen.

Cuadro 1  
Las empresas objeto del análisis<sup>1</sup>

Posición	Lugar entre las 100 empresas <sup>2</sup>	Nombre de empresa (clave en Bolsa)	Ventas (2000)		Actividad	Año de fundación <sup>4</sup>	Año de cotización
			(mdp)	(mdd) <sup>3</sup>			
1	2	Telecom	121 730	12 680	Telecomunicación	1947	1996
2	5	GCarso	89 041	9 275	Varios	1980	1990
3	10	Cemex	54 072	5 633	Cemento	1906	1976
4	11	FEMSA	45 454	4 735	Varios	1890	1978
5	12	Alfa	45 111	4 699	Varios	1890	1974
6	15	GMéxico	34 665	3 611	Minería	1899	1978
7	17	Comerci	31 611	3 293	Supermercado	1944	1991
8	18	Bimbo	31 477	3 279	Alimentos	1945	1980
9	19	Savia	30 811	3 209	Varios	n.a. <sup>5</sup>	n.a. <sup>5</sup>
10	21	GModelo	29 329	3 055	Bebidas	1925	1994
11	23	Vitro	28 000	2 917	Vidrio	1909	1976
12	24	Gigante	27 207	2 834	Supermercado	1962	1991
13	26	Soriana	25 361	2 642	Supermercado	1968	1987
14	29	DESC	23 439	2 442	Varios	1973	1975
15	30	IMSA	21 212	2 210	Varios	1936	1996
16	31	Televisa	20 803	2 167	Televisión	1950	1991
17	33	Gruma	18 199	1 896	Alimentos	1949	1992
18	34	Codusa	16 212	1 689	Cartón y papel	1975	1991
19	36	Livepol	15 694	1 635	Almacenes	1922	1965

20	37	Sab	15 578	1 623	Distribución	1892	1993
21	40	Elektra	14 725	1 534	Distribución	1950	1991
22	45	GCorvi	11 924	1 242	Distribución	1940	1996
23	47	ICA	11 489	1 197	Construcción	1947	1992
24	57	Bachoco	9 189	957	Alimentos	1952	1993
25	58	Contal	9 026	940	Bebidas	1964	1979
26	62	CydsaSA	7 896	822	Varios	1945	1973
27	66	GISSA	7 271	757	Autopartes	1928	1976
28	77	Bevides	5 532	576	Distribución	1917	1993
29	79	Tvaztca	5 425	565	Television	n.a. <sup>5</sup>	1997
30	81	Sanluis	5 132	535	Varios	1890	1984
31	89	CIE	3 998	416	Entretención	1990	1995
32	91	Herdez	3 907	407	Alimentos	1914	1991
33	96	Posadas	3 499	364	Hoteles y restaurantes	1967	1992
34	97	TMM	3 446	359	Transporte marítimo	1955	1980

<sup>1</sup> El método para elegir las 34 empresas se describe en el texto.

<sup>2</sup> La fuente del ranking de 100 empresas es Hoshino (2002b, 11-13).

<sup>3</sup> Cálculo de la autora. El tipo de cambio usado es el promedio mensual de diciembre 2000 del precio medio de venta y de compra en ventanilla.

<sup>4</sup> Los años de fundación incluyen los de fundación del negocio original y de adquisición por los principales accionistas actuales, por lo cual no coinciden con los años del Registro Público.

<sup>5</sup> n.a es no adquirible. En cuanto a la empresa 9, Savia, en los datos difiere el año de cotización y la autora no pudo averiguar cuál es el correcto.

Fuentes: elaboración de la autora utilizando Hoshino (2002b, 11-13), Informe anual de circular 11-33, 2001, de varias empresas, y Amez-  
cua (1984) entre otras.

Una de las principales características de la estructura económica de México es su alto grado de concentración. En 1998, según cálculos de la autora, 79 por ciento de las ventas agregadas de las 500 empresas más grandes de *Expansión* se concentraba en las primeras cincuenta; de las empresas cincuenta y uno a la cien sólo sumaban 13 por ciento (Hoshino, 2001a: 5).<sup>8</sup> En el cuadro 1 podemos observar que aun entre las treinta y cuatro primeras la concentración es significativa; las ventas de la primera son alrededor de 35 veces más grandes que las de la última del grupo.

Todas las empresas seleccionadas son matrices y tenedoras de acciones de grupos que por su actividad se distribuyen del siguiente modo: diez en la industria manufacturera (cemento, alimentos, bebidas, vidrios, cartón y papel y autopartes), ocho en el comercio, seis en el sector servicios (telecomunicaciones, televisión, entretenimiento, hotelería y restaurantes, transportación marítima), dos en minería y construcción y ocho son conglomerados (“varios” en el cuadro 1); estas últimas son las industrias que se consideran maduras. Como se analiza más adelante, la mayoría de las empresas están bajo el control de las familias fundadoras a pesar de que sus requerimientos de capital fueron en aumento, ya que en la década de los noventa muchas de ellas expandieron sus negocios a través de la adquisición de otras empresas. Además, algunas de las actividades son la cementera y la minería, en donde se requiere una inversión muy fuerte en equipo. La concentración de las grandes empresas en ciertas actividades parece responder al grado de difusión de la tecnología requerida, la condición peculiar del mercado y la política industrial del gobierno hacia aquellas actividades, aunque el análisis de dichas causas está fuera del alcance de este artículo.<sup>9</sup>

En el cuadro 1 se señalan los años de fundación de las treinta y cuatro empresas —los que no necesariamente coinciden con la fecha en el Registro Público del Comercio, ya que la mayoría de las empresas tienen antecedentes en otras empresas, en cuyo caso se señala el

<sup>8</sup> Los datos originales son de *Expansión* (1999). En el cálculo también se excluyen las subsidiarias del grupo cuando en la lista se incluye la empresa matriz del mismo grupo.

<sup>9</sup> Hay un estudio de la autora que analiza el desarrollo de las empresas familiares en las industrias de cervecería, panificación, siderurgia, minería y fabricación de autopartes (Hoshino, 2001b). En este estudio se explica el alto grado de concentración en las empresas familiares de estas industrias por tres factores: accesibilidad de la tecnología, condición del mercado y política industrial del gobierno.

año de fundación del negocio original.<sup>10</sup> De acuerdo a estos datos, veinticuatro empresas se fundaron en la década de los cincuenta o antes, cuatro en los sesenta, dos en los setenta, una en los ochenta y dos en la década de los noventa o después. Por consiguiente, cerca de 70 por ciento de las empresas tienen una larga historia de más de cincuenta años.

La fecha que señala el año en que empiezan a cotizar en bolsa no corresponde a la empresa original sino a las razones sociales que aparecen en el cuadro. El tiempo de cotización en bolsa es uno de los factores que de acuerdo a la teoría determina el grado de separación entre propiedad y administración, porque entre más tiempo se cotice en bolsa mayor será la oportunidad de emitir nuevas acciones y vender la participación de los accionistas originales. En las últimas cuatro décadas se han vivido dos periodos de auge en la cotización de las empresas en bolsa. El primer periodo fue la segunda mitad de los años setenta y la primera de los ochenta, durante el boom petrolero. El segundo fue el inicio de los noventa, como resultado de la corriente de inversiones a escala mundial hacia los mercados emergentes. Las fechas de inicio de cotización de las empresas en bolsa señaladas en el cuadro 1 coinciden con alguno de estos dos auges: nueve casos se inscriben entre 1975 y 1981 y diecinueve después de 1990. La mayoría de las empresas son por tanto de cotización reciente, lo que puede ser uno de los factores que determinan el todavía alto grado de concentración de la propiedad de las acciones.

#### LA ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD DE LAS ACCIONES

En el cuadro 2 se señalan los nombres de los principales accionistas y el porcentaje de sus acciones de acuerdo a datos tomados de los reportes anuales de 2001 para las treinta y cuatro empresas. En seis casos<sup>11</sup> los principales accionistas poseen 80 por ciento de las acciones. En trece casos<sup>12</sup> el grado de concentración oscila entre 50 y 80 por ciento. Además

<sup>10</sup> Son las empresas número 1, 3 a 8, 10 a 13, 15 a 28, 30 y 32 a 34 del cuadro 1, de las que se pudo obtener el año de fundación del negocio original.

<sup>11</sup> Los casos 7, 13, 18, 20, 24 y 27 del cuadro 2.

<sup>12</sup> Los casos 1, 6, 8, 9, 12, 15, 17, 19, 21, 22, 25, 26 y 29.

aparecen tres casos<sup>13</sup> en los que la composición del consejo de administración sugiere que los principales accionistas son miembros de la misma familia y cuentan con la mayoría de las acciones. Por consiguiente, el número de empresas que pertenecen al grupo de las que controlan entre 50 y 80 por ciento es de dieciséis en total, en tanto que en veintidós de las treinta y cuatro empresas la concentración de la propiedad en manos de las familias fundadoras es mayor a 50 por ciento, en ocho empresas el grado de concentración oscila entre 20 y 50 por ciento y sólo en las cuatro restantes los principales accionistas concentran un porcentaje de acciones menor a 20 por ciento.

El cuadro 3 indica la relación entre el grado de concentración accionaria y el año de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores. De las veintiún empresas<sup>14</sup> que tienen más de 50 por ciento de concentración en la propiedad de las acciones, catorce empezaron a cotizar en bolsa después de la década de los noventa, lo que sugiere que, en efecto, el corto tiempo de inscripción en bolsa es uno de los factores que explican el alto grado de concentración de la propiedad; por otro lado, sin embargo, una tercera parte de las empresas con una historia más larga en bolsa sigue manteniendo más de 50 por ciento de las acciones en manos de las familias fundadoras. Esto ha sido posible debido a la utilización por parte de los accionistas de varios instrumentos para detener la dispersión de acciones fuera de la familia, mismos que analizaremos más adelante.

<sup>13</sup> En el caso 2, Grupo Carso, la forma F-20 de Teléfonos de México presentada a la SEC de Estados Unidos señala que Carlos Slim y sus familiares controlan el grupo a través de un fideicomiso. En el caso 28, Grupo Benavides, el reporte anual señala que el fideicomiso anónimo posee 52.33 por ciento de las acciones y, dado que la mitad de los miembros del consejo de administración son de la familia Benavides, se deduce que el fideicomiso está compuesto por miembros de la familia. Sin embargo, en diciembre de 2002, después de que salió el reporte anual de 2002 que sirve de referencia, la familia Benavides vendió la mayoría de sus acciones a la empresa chilena Farmacia Ahumada, por lo cual Grupo Benavides no es ya una empresa familiar mexicana. En el caso 32, las cifras del cuadro 2 se refieren al porcentaje de la tenencia directa de la familia Hernández Pons. El primer accionista del Grupo Herdez es la empresa que se llama Hechos con Amor, pero del control de los principales puestos gerenciales de Hechos con Amor se deduce que los propietarios de las acciones son los Hernández Pons.

<sup>14</sup> El número 9, Savia, está excluido del cuadro 3 porque difiere el año de cotización en distintas fuentes.

**Cuadro 2**  
**Principales accionistas y su tenencia accionaria**

Número	Clave de empresa	Accionistas principales	Tenencia accionaria respecto a %	
			total de acciones	acciones con voto
1	Telecom	Carlos Slim y sus familiares	61.82	61.82
2	GCarso	n.a.	n.a.	
3	Cemex	Ejecutivos y directores y sus familiares directos	6.49	n.a.
4	FEMSA	Fideicomisos de la familia fundadora y sus familiares	29.70	54.60
5	Alfa	Fideicomisos y <i>holdings</i> * de ocho miembros de la familia fundadora y sus familiares	48.00	48.00
6	GMéxico	<i> Holding</i> * de Familia Larrea	Mayoría	Mayoría
7	Comerci	Familia González Nova y su fideicomiso	Mayoría	Mayoría
8	Bimbo	<i> Holdings</i> * de familias fundadoras, Servitje, Mata, Jorba, Sendra	Mayoría	Mayoría
9	Savia	Alfonso Romo Garza	54.00	54.00
10	GModelo	Fideicomiso	≥ 44.9	56.1
11	Vitro	Familia Sada González	30.11	30.11
12	Gigante	Familia Losada	68.70	68.70
13	Soriana	Familias Martín Bringas y Martín Soberón	84.00	84.00
14	DESC	Familia Senderos	46.04	51.83
15	IMSA	Familias Canales Clariond y Clariond Reyes	73.39	83.95
16	Televisa	<i> Holding</i> * bajo el control de Emilio Azcárraga Jean	26.90	51.10
17	Gruma	Roberto González Barrera	52.60	52.60
18	Codusa	Familia Rincón	92.80	92.80
19	Livepol	Miembros del consejo de administración y sus familiares	58.39	65.69
20	Sab	Isaac Saba Raffoul	85.00	85.00
21	Elektra	Familia Salinas Rocha	67.58	74.13
22	GCorvi	Familia Villaseñor	76.35	90.16
23	ICA	Bernardo Quintana Isaac y sus familiares	14.20	14.20
24	Bachoco	Familia Robinson Bours y su fideicomiso	83.40	88.90

Cuadro 2 (Conclusión)

Número	Clave de empresa	Accionistas principales	Tenencia accionaria respecto a %	
			total de acciones	acciones con voto
25	Contal	Familia Grossman y fideicomisos de la familia	59.40	59.40
26	CydsaSA	Familia González Sada y su fideicomiso	54.60	54.60
27	GISSA	Familia López del Bosque y su fideicomiso	81.80	81.80
28	Bevides	Familias Benavides Pompa y Mouret Benavides	8.60	11.50
29	Tvaztca	Ricardo Salinas Pliego y sus familiares	Mayoría	56.00
30	SanLuis	Antonio Madero Bracho	15.90	25.5 a 29.2
31	CIE	Luis Alejandro Soberón Kuri	13.08	13.08
32	Herdez	Familia Hernández Pons	2.49	2.49
33	Posadas	Familia Azcárraga	≥ 39	> 50
34	TMM	Familia Serrano Segovia	46.60	60.90

\* Sociedades controladoras o tenedoras, de acuerdo a la terminología adoptada en la legislación financiera mexicana. [Nota de la editora.]

Fuente: elaboración de la autora con los reportes de las empresas para el año 2001 relativos a la Circular 11-33 y la Forma F-20.

Cuadro 3  
Concentración de tenencia accionaria y año de cotización  
en la Bolsa Mexicana de Valores

Concentración	Año de cotización				Total
	≤ 1969	1970s	1980s	≥ 1990	
menos de 20%	0	1	1	2	4
20~50%	0	4	1	3	8
50~80%	1	3	1	10	15
mas de 80%	0	1	1	4	6
Total	1	9	4	19	33

Fuente: elaboración de la autora basada en los cuadros 1 y 2.

Hasta aquí, el análisis se ha enfocado a la tenencia mayoritaria de acciones, pero no necesariamente se requiere ser socio mayoritario para controlar la administración. El control es posible con menos de 50 por ciento de las acciones, por ejemplo cuando se emiten acciones con derecho a voto limitado o cuando la tenencia accionaria fuera del principal accionista está muy dispersa. La columna derecha del cuadro 2 indica el porcentaje de las acciones con voto que tienen los principales accionistas familiares. De las ocho empresas cuyo grado de concentración está entre 20 y 50 por ciento del total de las acciones, en seis<sup>15</sup> los accionistas principales controlan más de 50 por ciento de las acciones con voto. Existen varios mecanismos que permiten a los principales accionistas familiares controlar el voto, aun cuando el número de acciones de las cuales son propietarios no alcancen la mayoría.

#### *Mecanismo del control de voto*

El cuadro 4 contiene información sobre las acciones que emiten las treinta y cuatro empresas: el tipo de acciones emitidas, sus características, el porcentaje de acciones de cada tipo y la existencia o no del paquete de acciones. Respecto a las características de las acciones se señala si tienen o no la limitación del derecho a voto y si tienen o no restricciones en la tenencia, especialmente restricciones a los extranjeros.

*Emisión de acciones con derecho a voto limitado.* Un mecanismo que permite el control del voto a un reducido número de accionistas es emitir acciones con derecho a voto limitado. Las catorce empresas del cuadro 4<sup>16</sup> emiten este tipo de acciones. El caso 4, FEMSA, sirve para ilustrar la forma en que opera este mecanismo. En esta empresa se emiten tres series de acciones: B, D-B y D-L. La serie B son acciones con derecho a voto pleno, las series D-B y D-L son acciones con derecho a voto limitado. Los porcentajes respecto al total de acciones son 51.7, 24.2 y 24.2, respectivamente. En 2008 la serie D-B se convertirá en B y la serie D-L en L, que es la acción con derecho a voto limitado. El voto limitado significa que los accionistas sólo tienen el derecho a voto en asuntos especiales, como la fusión, disolución o liquidación de la empresa, la

<sup>15</sup> Los casos 4, 10, 14, 16, 33 y 34.

<sup>16</sup> Los casos 4,7,10,14,15,16,19,21,22,24,29,30,33 y 34.

Cuadro 4  
Composición de las acciones y sus características

Número	Empresa	serie <sup>1</sup>	Composición de las acciones		Empaque
			características <sup>2</sup>	%	
1	Telecom	A1		100.0	No hay
2	GCarso	A1		100.0	No hay
3	Cemex	A	restricción de tenencia	66.7	1CPO=2A+1B, 1ADS=5CPO
		B	sin restricción de tenencia	33.3	
4	FEMSA	B	voto	51.7	1UB=5B, 1UBD=1B+2DB+2DL
		D-B	voto limitado	24.2	
		D-L	voto limitado	24.2	
5	Alfa	A	restricción de tenencia	100.0	No hay
6	GMéxico	B	voto y restricción de tenencia	100.0	No hay
7	Comerci	B	voto	92.2	1UB=4B
		C	voto limitado	7.8	1UBC=3B+1C
8	Bimbo	A	voto sin restricción de tenencia	100.0	No hay
9	Savia	A	restricción de tenencia	100.0	No hay
10	GModelo	A	voto y restricción de tenencia	44.9	
		B	voto sin restricción de tenencia	35.1	No hay
		C	voto limitado	20.0	
11	Vitro	A	restricción de tenencia	100.0	1CPO=1A, 1ADR=3CPO
12	Gigante	*	sin restricción de tenencia	100.0	1ADR=10 acciones comunes
13	Soriana	B	voto	100.0	No hay
14	DESC	A	voto y restricción de tenencia	42.9	1ADS=20C

15	IMSA	B	voto y restricción de tenencia	37.0	
		C	voto limitado sin restricción de tenencia	20.1	
		B	voto	83.0	1UVB=5B, 1UVBC=3B+2C
		C	voto limitado	17.0	1ADS=1UVBC
16	Televisa	A	voto	50.5	1CPO=1A+1L+1D, 1GDS=20CPO
		L	voto limitado	24.7	
		D	voto limitado	27.3	
17	Gruma	B	voto sin restricción de tenencia	100.0	1ADS=4B
18	Codusa	A		100.0	1CPO=1A, 1ADR=1CPO
19	Livepol	I	voto	85.2	n.a.
20	Sab	C	voto limitado	14.7	
		*		100.0	
21	Elektra	A	voto sin restricción de tenencia	34.5	1CPO=2B+1L, 1GDS=10CPO
		B	voto sin restricción de tenencia	55.0	
		L	voto limitado sin restricción de tenencia	10.5	
22	GCorvi	B	voto	80.2	1BL=1B+2L
		L	voto limitado	19.8	
		*		100.0	1CPO=1 acción ADS=6CPO
23	ICA	B	voto sin restricción de tenencia	75.2	1UB=2B
24	Bachoco	L	voto limitado sin restricción de tenencia	24.8	1BL=1B+1L
25	Contal	*	sin restricción de tenencia	100.0	No hay
26	Cydsasa	A	restricción de tenencia	100.0	No hay
27	GISSA	B		100.0	No hay
28	Bevides	A		33.1	1ADR=2B
		B		66.9	

Cuadro 4 (Conclusión)

Número	Empresa	serie <sup>1</sup>	Composición de las acciones		Empaque
			características <sup>2</sup>	%	
29	Tvaztca	A	voto y restricción de tenencia	44.1	ICPO=1A+1DA+1DL
		DA	voto limitado	28.0	
		DL	voto limitado	28.0	
30	SanLuis	A	voto y restricción de tenencia	47.2	ICPO=1B+1C+1D
		B	voto sin restricción de tenencia	17.6	
		C	sin voto y restricción de tenencia	17.6	
		D	voto limitado sin restricción de tenencia	17.6	
31	CIE	B	voto	100.0	No hay
32	Herdez	B	sin restricción de tenencia	100.0	1ADR=25B
33	Posadas	A	voto	78.0	1ADS=10L
		L	voto limitado	22.0	
34	TMM	A	voto y restricción de tenencia	75.0	1CPO=1A
		L	voto limitado sin restricción de tenencia	25.0	

\* Acción única o acción común ordinaria.

<sup>1</sup> Indica la condición del voto y de la tenencia según el reporte anual para el año 2001.

<sup>2</sup> La columna en blanco significa que no hay explicación en el reporte, lo cual se considera como que no hay restricción de voto ni de tenencia. "Con restricción de tenencia" significa que solamente la pueden adquirir los mexicanos o que la tenencia por los mexicanos debe ser mayor a cierto porcentaje. "Con voto limitado" significa que el accionista solamente tiene derecho a asistir a la asamblea especial de accionistas que se celebra para algunos asuntos especiales.

Fuente: elaboración de la autora basada en los cuadros 1 y 2.

cancelación del registro o el retiro de la cotización en bolsa de las acciones que corresponden. En el estatuto de FEMSA está escrito que los accionistas de la serie B tienen el derecho a designar por lo menos 11 consejeros (13 consejeros en 2001), mientras que los de las series D-B y D-L en conjunto sólo pueden designar 5 consejeros. El principal accionista de FEMSA es el fideicomiso que se formó con los miembros de las familias fundadoras y los relacionados con ellos, que conserva 54.6 por ciento de las acciones serie B. Aunque el resto de los accionistas de la serie B y los accionistas de las series D-B y D-L tienen voz en el consejo de administración, el principal accionista tiene el derecho de veto en la asamblea general de accionistas, por lo cual se considera que el consejo de administración está bajo el dominio de los miembros de las familias fundadoras (Fomento Económico Mexicano, 2002: 129-127).

*Emisión de las acciones con restricción de tenencia:* Si el accionista dominante de la empresa perdiera el control gerencial como resultado de una toma de control hostil (*hostile takeover*), seguramente el comprador sería una empresa extranjera de un país desarrollado, debido a la diferencia de poder adquisitivo entre los inversionistas nacionales y los extranjeros. Una manera eficaz de evitar este riesgo es la emisión de acciones con restricción de tenencia, es decir, emitir acciones que solamente puedan ser adquiridas por mexicanos y mantener su porcentaje en un monto que asegure al principal accionista el control mayoritario del voto. De las treinta y cuatro empresas, once<sup>17</sup> emiten este tipo de acciones.

El caso 10, Grupo Modelo, es útil para ilustrar la forma en la que opera este mecanismo de control. Esta empresa emite las tres series de acciones. Las series A y B, que constituyen respectivamente 44.9 y 35.1 por ciento del total de las acciones, tienen derecho a voto pleno. La serie C, que constituye 20 por ciento del total de las acciones, es de voto limitado y es la que se cotiza en bolsa. La serie A la conforman acciones con restricción de tenencia para los extranjeros y todas ellas están en el fideicomiso con el nombre del presidente del consejo de administración.<sup>18</sup> Por otro lado, el único accionista de la serie B es Anheuser Busch

<sup>17</sup> Los casos 3, 5, 6, 9, 10, 11, 14, 26, 29, 30 y 34.

<sup>18</sup> Los principales accionistas del Grupo Modelo son los administradores profesionales y sus familiares, a quienes el fundador de la empresa les cedió las acciones en 1970. Anheuser-Busch les propuso la adquisición completa de la empresa, sin resultado, y bajó el porcentaje poco a poco hasta 35.1 por ciento, porcentaje que finalmente se acordó pero

Co., la empresa cervecera de Estados Unidos número uno en el mundo. El porcentaje de voto de la serie B se fija *en los estatutos sociales* de la empresa y no puede aumentarse *o disminuirse* sin reformar *la disposición estatutaria* correspondiente. Para modificar *los estatutos* se necesita la resolución *en ese sentido* por parte de la asamblea general extraordinaria de accionistas, *cuya validez requiere* de la asistencia de *socios* que representen por lo menos 75 por ciento del capital social en primera convocatoria y, *en todo caso, del voto favorable de accionistas que representen al menos 50 por ciento del capital social*. Esto significa que, sin consenso de los principales accionistas mexicanos, Anheuser-Busch no puede adquirir la mayoría de las acciones con pleno derecho a voto (Grupo Modelo, 2002: 36-37, 45).

*Empaque de las acciones*: es un instrumento que restringe la participación en el voto a los accionistas minoritarios y permite a los principales accionistas familiares bajar el costo del control del voto. Cuando las acciones cotizan en bolsa, algunas empresas empaquetan las acciones con voto pleno y las acciones con voto limitado en una unidad, por lo cual los accionistas que representan las acciones en empaque tienen que pagar un precio más alto para obtener igual derecho a voto que los accionistas que poseen las acciones con pleno derecho a voto. Vamos explicar este mecanismo de control con un ejemplo.

El caso número 15, Grupo IMSA, sirve para ilustrar este mecanismo. En esta empresa se emiten dos series de acciones, la serie B, con derecho a voto pleno, y la serie C, con derecho a voto limitado. Su composición dentro del total de las acciones es de 83 y 17 por ciento respectivamente y todas están empaquetadas. Hay dos clases de empaque, la Unidad Vinculada B (UVB), compuesta por cinco acciones serie B, y la Unidad Vinculada BC (UVBC), compuesta por tres acciones serie B y dos acciones serie C. Solamente las UVBC cotizan en bolsa, y las UVB, que representan 69.3 por ciento del total de las acciones serie B, están en el fideicomiso cuyos fideicomisarios son los miembros de la familia fundadora de la empresa. Esto significa que la familia fundadora tiene asegurado el control de la mayoría de los votos, sin contar con que,

---

a condición de que el control gerencial se quedara del lado mexicano. Para evitar la merma del control por la dispersión de acciones, los principales accionistas formaron el fideicomiso para guardar las acciones y decidieron hacer la compra-venta de acciones solamente entre ellos (Ortiz, 1997: 237-244).

además de las UVB incluidas en el fideicomiso, los miembros de la familia fundadora poseen individualmente las UVBC que representan 26.4 por ciento del total de las acciones y 15.84 por ciento del total de las acciones con voto pleno (Grupo IMSA, 2002: 63, 66). Existen otros ocho casos en los que se emiten acciones empaquetadas,<sup>19</sup> incluyendo los casos del empaque de CPO que se explica a continuación.

*Inversión neutral al Certificado de Participación Ordinaria (CPO):* La inversión neutral es el mecanismo que se introdujo en la nueva Ley de Inversión Extranjera de 1993 para promover la inversión. La antigua ley de 1973 era muy restrictiva para los extranjeros porque limitaba las áreas en donde podían invertir y su porcentaje de participación no podía ser mayor a 49 por ciento. En la nueva ley se redujeron las áreas restringidas y se permitió 100 por ciento de participación del capital extranjero; es decir, se volvió una ley promotora de la inversión extranjera. Para los principales accionistas familiares la inversión extranjera tiene la ventaja de ser una fuente de recursos financieros, pero conlleva el riesgo de perder el control gerencial en manos de accionistas extranjeros. El CPO es el instrumento que resuelve este dilema.

El mecanismo de inversión neutral funciona de la siguiente forma. Los inversionistas extranjeros que desean invertir en las empresas mexicanas forman un fideicomiso. El fiduciario compra las acciones de la empresa con el fondo que aportan los inversionistas y guarda las acciones. A cambio, se emiten a los inversionistas los CPO que corresponden a las acciones en el fideicomiso. El mecanismo se llama “neutral” porque la inversión que corresponde al CPO no se considera inversión extranjera, por lo cual los extranjeros pueden invertir en las áreas restringidas y adquirir acciones sólo autorizadas a los mexicanos. El mérito del mecanismo para los principales accionistas familiares consiste en que los CPO de la inversión neutral tienen solamente derecho a los dividendos pero carecen de derecho a voto. Esto significa que la empresa puede recibir la inversión extranjera sin preocuparse por la posible pérdida del control gerencial. De la muestra de treinta y cuatro empresas, nueve emiten CPO.<sup>20</sup> De éstas, cinco empezaron a cotizar en bolsa en la década de los noventa, cuando el precio de las acciones subió con rapidez bajo el auge

<sup>19</sup> Los casos 4, 7, 16, 21, 22, 24, 29 y 30.

<sup>20</sup> Los casos 3, 11, 16, 18, 21, 23, 29, 30 y 34.

mundial de la inversión dirigida a los mercados emergentes, así que era el momento justo para cotizar en bolsa. Además de la condición de los mercados bursátiles, se considera que la introducción del mecanismo de la inversión neutral estimuló la participación en bolsa de aquellas empresas que anteriormente se habían mostrado reacias a la apertura de la tenencia accionaria.

El caso número 3, Cemex, ilustra este mecanismo. En esta empresa los miembros de las familias fundadoras mantienen el control gerencial utilizando muy hábilmente los CPO. La empresa emite dos series de acciones, la serie A, con restricción de tenencia a extranjeros y que suma 66.7 por ciento del total, y la serie B, sin restricción de tenencia y que constituye 33.3 por ciento de la participación accionaria. 93.8 por ciento de las acciones están empaquetadas y transformadas en CPO, cada uno compuesto por 2 acciones serie A y una acción serie B. Además, cada 5 CPO forman un ADS, que cotiza en el Mercado Bursátil de Nueva York. Los tenedores de ADS no tienen el derecho a voto correspondiente a las acciones serie A incluidas en el paquete. 58.2 por ciento de los CPO está en manos de extranjeros en la forma de ADS. El porcentaje de los votos de las acciones serie A en ADS alcanza 36.4 por ciento del total de votos ( $66.7\% - 0.938 - 0.582$ ), así que el porcentaje del voto de las acciones serie A en manos de mexicanos es 30.3 por ciento ( $66.7\% - 36.4\%$ ) como máximo. Hay una estipulación en el contrato del fideicomiso de CPO de Cemex, el cual determina que los votos de las acciones serie A que forman CPO se toman en el mismo sentido que la mitad de la suma de los votos de las acciones serie A en manos de mexicanos y los votos de las acciones serie B; la mitad es 31.8 por ciento  $[(30.3\% + 33.3\%) \div 2]$ . Según el reporte anual de la empresa, los consejeros, los altos funcionarios de la empresa y sus familiares inmediatos tienen 6.49 por ciento y las subsidiarias 9.08 por ciento de las acciones; además, la empresa conserva 15.62 por ciento de las acciones para los derivados y otras transacciones. La suma de las acciones que están bajo control de los consejeros y altos funcionarios alcanza 31.19 por ciento, porcentaje casi igual a la mitad de la suma de los votos de la serie A en manos de mexicanos y los votos de la serie B. Con un porcentaje muy bajo de la propiedad de las acciones, los principales accionistas miembros de las familias fundadoras mantienen el control administrativo de la empresa (Cemex, 2002: 91, 93).

### *El control administrativo de la empresa*

El cuadro 5 muestra las empresas en las que los principales accionistas familiares ocupan los puestos de presidente del consejo de administración y de director general, así como el número de accionistas miembros de las familias que forman parte del consejo. Según este cuadro, en veinticinco de las treinta y cuatro empresas los puestos de presidente y director general están ocupados por los principales accionistas o sus familiares.<sup>21</sup> En el resto de las empresas, los principales accionistas miembros de las familias ocupan ya sea el puesto de presidente o el de director general, y además, como se señaló antes, la mayoría de los votos están bajo su control, lo que significa que la administración también lo está.

La reforma a la Ley del Mercado de Valores en 2001 obliga a las empresas que cotizan en bolsa a que al menos 25 por ciento de los miembros del consejo de administración sean consejeros independientes. Debido a esta reforma, la proporción de los principales accionistas familiares dentro de los consejos no es tan alta en algunas de las empresas. Sin embargo, el control del voto por parte de los principales accionistas familiares, discutido antes, les permite designar a los consejeros independientes, por lo que un reducido número de familiares en el consejo no necesariamente significa un menor grado de control. En resumen podemos decir que es evidente el firme control administrativo ejercido por los principales accionistas familiares en las treinta y cuatro empresas estudiadas, ya que ocupan los principales puestos de administración de la empresa, como los de presidente, director general y consejeros.

### *El mecanismo de unificación del voto y el mecanismo preventivo de dispersión de las acciones*

El trabajo de La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999: 476) analizó los datos de 540 empresas de 27 países y regiones del mundo. Los autores llegaron a la conclusión de que la empresa familiar predomina en el

<sup>21</sup> Respecto al número 10, Grupo Modelo, el reporte anual de la empresa indica que el fideicomiso es el principal accionista y que no se puede verificar la tenencia accionaria de los consejeros y del director general. Sin embargo, según la historia oficial de la empresa, los fideicomisarios y sus familiares ocupan los puestos de presidente del consejo de administración, de los consejeros y del director general (Grupo Modelo, 2000).

**Cuadro 5**  
**Ocupación de los principales puestos administrativos**  
**por los principales accionistas y sus familiares**

<i>Número</i>	<i>Empresa</i>	<i>Presidente</i>	<i>Consejeros familiares / total</i>	<i>Director General</i>
1	Telecom	Sí	2 / 6	No
2	GCarso	Sí	3 / 12	No
3	Cemex	Sí	8 / 11	Sí
4	FEMSA	Sí	6 / 18	Sí
5	Alfa	Sí	≥ 5 / 14	Sí
6	GMEXICO	Sí	3 / 17	Sí
7	Comerci	Sí	7 / 10	Sí
8	Bimbo	Sí	7 / 16	Sí
9	Savia	Sí	3 / 10 *	Sí
10	G. Modelo	Sí	5 / 19	No
11	Vitro	Sí	7 / 16	Sí
12	Gigante	Sí	5 / 11	Sí
13	Soriana	Sí	8 / 10	Sí
14	DESC	Sí	3 / 11	Sí
15	IMSA	Sí	7 / 12	Sí
16	Televisa	Sí	1 / 20	Sí
17	Gruma	Sí	3 / 13	Sí
18	Codusa	Sí	6 / 10	Sí
19	Livepol	Sí	n.a.	No
20	Sab	Sí	5 / 10	Sí
21	Elektra	Sí	4 / 10	No
22	GCorvi	Sí	5 / 9	Sí
23	ICA	Sí	1 / 15	Sí
24	Bachoco	Sí	12 / 14	No
25	Contal	Sí	2 / 16	No
26	Cydsasa	Sí	5 / 13	Sí
27	GISSA	Sí	6 / 12	Sí
28	Bevides	No	5 / 10	Sí
29	Tvaztca	Sí	2 / 11	No
30	Sanluis	Sí	3 / 16	Sí
31	CIE	Sí	1 / 7	Sí
32	Herdez	Sí	3 / 15	Sí
33	Posadas	Sí	3 / 10	Sí
34	TMM	Sí	3 / 13	Sí

*Fuente:* elaboración de la autora con los reportes de las empresas para el año 2001 relativos a la Circular 11-33.

mundo sobre la empresa controlada por administradores profesionales. En su análisis, la participación accionaria de la familia es tratada como si la posesión se ejerciera colectivamente y los votos de la familia fueran unánimes. En realidad, el hecho de que la propiedad de las acciones se concentre en la familia no necesariamente significa la posesión colectiva y tampoco asegura el voto unánime. Después de repetidas sucesiones, la propiedad accionaria puede subdividirse entre nuevos miembros de la familia y surge la posibilidad de que la unificación de los votos se haga cada vez más difícil, o de que algunos miembros de la familia vendan sus acciones a gente ajena a la misma, sobre todo en el caso de empresas que cotizan en bolsa, lo que facilita su enajenación ya que las acciones de las empresas no cotizadas en bolsa son difíciles de vender fuera de la familia.

Por estas razones, la permanencia del control familiar necesita un mecanismo que permita mantener la colectividad de la propiedad de las acciones y del ejercicio del voto. Es decir, un mecanismo que permita unificar los votos de las acciones cuya tenencia se ha subdividido a causa de las sucesiones y evitar la dispersión de la propiedad motivada por la cotización de la empresa en bolsa. Dentro de las treinta y cuatro empresas, veinticuatro fueron fundadas por las familias de los actuales accionistas mayoritarios, a pesar de que supuestamente veintiuna de ellas han experimentado la sucesión o se encuentran en ese proceso.<sup>22</sup> La creación de sociedades controladoras o tenedoras (*holdings*) o de fideicomisos funciona en la práctica como el instrumento para unificar los votos y prevenir la dispersión de las acciones en posesión de las familias de los accionistas principales.

*Sociedades controladoras o tenedoras (holdings)*. Hay 5 casos<sup>23</sup> en los que los principales accionistas familiares forman una sociedad controladora y trasladan a ella sus acciones a cambio de las acciones de la sociedad controladora. En el caso 6, Grupo México, el primer ac-

<sup>22</sup> Las empresas que fueron fundadas por las familias de los principales accionistas actuales son las número 2 a 5, 7, 8, 11 a 18, 21 a 28, 31 y 33 en el cuadro 2. Las que supuestamente ya habían experimentado o están en proceso de sucesión son las número 2 a 5, 7, 8, 11 a 16, 21 a 28 y 33.

<sup>23</sup> Los casos 5, 6, 8, 16 y 32. En el caso 8, Bimbo, hay un estudio hecho por la autora sobre la concentración de la tenencia accionaria en 1985 en las sociedades controladoras (*holdings*) formados por las familias fundadoras (Hoshino, 1998: 116-119) y la estructura ahí descrita no había cambiado hasta 2001.

cionista es la sociedad controladora Empresarios Industriales de México, que tiene 32.26 por ciento de las acciones del Grupo México. Los accionistas de la sociedad controladora pertenecen a la familia Larrea, cuyos miembros ocupan los puestos de presidente y vice-presidente del consejo de administración y tres de los diecisiete puestos de consejero del Grupo México. El reporte anual del Grupo México informa que la familia Larrea posee directa e indirectamente la mayoría de las acciones. El segundo accionista del Grupo México es un fideicomiso que tiene 16.93 por ciento, y ningún accionista a partir del tercero tiene más de 3 por ciento, lo cual significa que el fideicomiso también pertenece a la familia Larrea (Grupo México, 2002: 156-157).

En el caso 16, Grupo Televisa, se emiten tres series de acciones, la serie A, con derecho a voto y cuyo porcentaje es 50.5 por ciento del total de acciones, y las series L y D, que no tienen derecho a voto y componen 24.7 y 27.3 por ciento del total de acciones respectivamente. El primer accionista del Grupo Televisa es la sociedad controladora Grupo Televisión, que tiene 51.19 por ciento de las acciones serie A. El accionista que tiene 53.94 por ciento de total de las acciones de Grupo Televisión es Emilio Azcárraga, quien pertenece a la tercera generación de la familia fundadora y ocupa los puestos de presidente del consejo de administración y de director general del Grupo Televisa<sup>24</sup> (Grupo Televisa, 2002: 135-136).

*Fideicomiso.* El fideicomiso es la institución por la cual el dueño de la propiedad (fideicomisario) traslada su propiedad a una institución (fiduciaria) y le encarga la conservación de la propiedad en interés del fideicomisario o de un tercero. En México se utiliza comúnmente el fideicomiso como el instrumento de control colectivo de las acciones familiares. En este caso el fideicomisario es la familia accionista, el fiduciario suele ser un banco y la propiedad es el conjunto de acciones y los votos correspondientes. Por la lectura del reporte anual de las empresas podemos deducir dos funciones del fideicomiso, la de unificar el voto y la de fijar el orden prioritario de compra cuando algún miembro de la

<sup>24</sup> El segundo accionista del Grupo Televisión es una sociedad de inversión de capitales, Sinca Inbursa Trust, que tiene 25.44 por ciento de las acciones. Hay un acuerdo de que mientras Azcárraga tenga más de 27 por ciento, el fideicomiso ejercerá su derecho a voto en el mismo sentido de Azcárraga. Es decir, Azcárraga puede controlar 78.8 por ciento de los votos.

familia desea enajenar sus acciones.\* Las condiciones del fideicomiso las determinan los fideicomisarios y se describen en el contrato.

En el caso 4, FEMSA, se forman dos fideicomisos en el banco, uno que guarda las acciones de dieciocho individuos y una empresa, principalmente de la familia Garza Lagüera, y el otro de nueve individuos y la empresa de la familia Michell. El porcentaje de acciones que detentan los dos fideicomisos alcanza 54.6 por ciento del total de las acciones con voto de FEMSA. Aparte de estos dos fideicomisos, hay otro que se encarga de la unificación del voto. Al fideicomiso del voto se trasladan solamente los votos de las acciones, se organiza el comité técnico en el que participan todos los fideicomisarios y se determinan y ejercen los votos. Se estipula que el voto del comité obedece al voto de fideicomisarios que representan más de la mitad de las acciones fideicomitadas (afectas al fideicomiso). Se supone que los fideicomisarios tienen derecho a los dividendos de sus acciones y derecho al voto colectivo. El fideicomiso también tiene la función de prevenir la dispersión de las acciones fuera de la familia. Hay un contrato sobre la enajenación de la propiedad fiduciaria que estipula que el derecho prioritario de compra de las acciones [la prelación] corresponde en primer lugar a la familia directa, en segundo lugar al fideicomisario fuera de la familia directa y después a un tercero. Además, el comité técnico tiene derecho a veto y derecho a designar al tercero comprador (FEMSA, 2002: 126-127).

En el caso 27, Grupo Industrial Saltillo, las seis familias de la segunda generación de la familia López del Bosque, la familia fundadora, forman el fideicomiso de control al que trasladan sus acciones, que suman 57.1 por ciento del total de acciones. El reporte anual explica que “el fin primordial del fideicomiso es propiciar la continuidad en el control de la Compañía y la instrumentación de un derecho de preferencia... en caso de transferencias de derecho de fideicomisario o de acciones...” (Grupo Industrial Saltillo, 2002:50). A fin de cumplir con el primer objetivo se organiza el comité técnico, compuesto por los representantes de cada familia, quienes designan la mayoría de los consejeros del Grupo y determinan la política de votación de la familia en la asamblea general de accionistas del Grupo. En cuanto a la compra de acciones se estipula que la prioridad la tiene otro fideicomisario de la misma familia y

\* El término legal para definir el orden prioritario de compra es el de “prelación”.  
[Nota de la editora.]

luego los otros fideicomisarios fuera de la familia, de acuerdo al número de acciones que tienen. Además de las acciones en el fideicomiso, las familias tienen 24.8 por ciento del total de las acciones. Esto significa que las acciones necesarias para controlar el voto, es decir, la mayoría de las acciones con voto, están en miembros del fideicomiso. En 6 empresas<sup>25</sup> los principales accionistas familiares forman fideicomisos.

La utilización del fideicomiso para controlar el voto no solamente se observa en México. Berle y Means, La Porta, López de Silanes y Sheifer también se refieren el fideicomiso del voto, aunque no lo mencionan como institución característica de las empresas familiares, lo cual puede ser un fenómeno particular de México.

Es importante aclarar en qué consiste la diferencia entre la sociedad controladora (el *holding*) y el fideicomiso, la que se relaciona con el pago de dividendos y el derecho de venta de las acciones. En el fideicomiso son los fideicomisarios los que reciben los dividendos de las acciones trasladadas al fideicomiso. En la sociedad controladora, en cambio, es ésta la propietaria de las acciones trasladadas, por lo cual quien recibe los dividendos es la sociedad controladora misma. Cómo y cuánto de la ganancia se distribuye por dividendos depende de la política de la sociedad controladora.

Por otra parte, respecto a la venta de las acciones trasladadas, el fideicomiso permite la venta de acciones aunque bajo ciertas condiciones. En el caso de la sociedad controladora, en cambio, los accionistas originales están desposeídos del derecho de propiedad, incluso del derecho a la venta de las acciones trasladadas. En otras palabras, podemos decir que la sociedad controladora tiene un poder coactivo más fuerte que el del fideicomiso sobre los principales accionistas de la familia. Posiblemente, considerando el grado de cohesión de la familia, ellos eligen uno de los dos instrumentos o la combinación de ambos según su conveniencia.

## CONCLUSIÓN

El control administrativo por parte de los principales accionistas miembros de las familias fundadoras está considerado como una de las principales características de las grandes empresas mexicanas. Sin embargo,

<sup>25</sup> Los casos 2, 5, 7, 24, 25 y 26.

la estructura de la propiedad, que es el fundamento del control administrativo, había sido hasta ahora poco estudiada debido a la escasez de información verificable sobre la propiedad accionaria de las empresas. Este artículo es un intento de cubrir esta carencia en la investigación, utilizando los datos recién abiertos al público: el reporte anual que presentan a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores las empresas que cotizan en bolsa.

Del análisis resultante se desprenden las siguientes características de la estructura de la propiedad.

En primer lugar, la tenencia de acciones, sobre todo de las que tienen derecho a voto, está concentrada en un porcentaje muy alto en los principales accionistas familiares. Aunque estudiosos del tema como Barle y Means, La Porta, López de Silanes y Shleifer argumentan que el control administrativo por parte de los principales accionistas se produce cuando el grado de concentración de las acciones alcanza más de 20 por ciento del total de las acciones, los casos analizados en este trabajo muestran que existen diversas formas de obtener un control muy superior a 20 por ciento. En veintiocho de las treinta y cuatro empresas, la mayoría de las acciones con voto está concentrada en los principales accionistas. No obstante, dado que no hay accionistas que puedan hacer contrapeso al control de los principales accionistas familiares, ellos pueden controlar de hecho la administración con porcentajes inferiores a 50 por ciento.

Uno de los factores que explican la alta concentración accionaria puede ser el tiempo de cotización en bolsa, es decir que cuanto más corto sea el tiempo en bolsa mayor será la concentración en la propiedad de las acciones. De hecho, diecinueve de las treinta y cuatro empresas empezaron a cotizar en bolsa en la década de los noventa. No obstante, este factor no puede explicar por sí solo el alto grado de concentración, porque hay casos de empresas que, aun teniendo una larga historia en bolsa, mantienen un alto porcentaje de concentración de la propiedad accionaria.

La Porta, López de Silanes y Shleifer argumentaron que el grado de concentración accionaria corresponde al régimen legal de protección a los accionistas. De este argumento se deduce que el grado de concentración accionaria es alto en México porque la protección legal a los accionistas no es suficiente. Por otro lado hay un sugerente estudio de Babatz relacionado con este tema, según el cual el motivo más importante de cotización de las empresas mexicanas en bolsa no es el financiamiento

mismo sino el efecto de anuncio, el anuncio de que la empresa ha pasado el estricto examen del mercado bursátil, con la consecuente reducción del costo de financiamiento en las emisiones de bonos y en los préstamos bancarios (Babatz, 1997: 103-105). De ello podemos deducir que las empresas no tienen incentivo suficiente para realizar una emisión masiva de acciones y, en consecuencia, no avanzará con rapidez la diversificación de la tenencia accionaria. Sin embargo, este autor deja para futuras investigaciones los factores que explican la alta concentración accionaria e incluso queda postergada la verificación del argumento referido.

En segundo lugar, la otra característica de la estructura de propiedad es la existencia de diversos instrumentos que facilitan el control del voto por los principales accionistas familiares. En este trabajo se mostró que son utilizados de manera muy eficaz en las empresas estudiadas y se analizaron sus características, tales como la diversidad de series de acciones con derecho a voto pleno o limitado, o con restricciones a los extranjeros; el mecanismo de empaque de acciones, el CPO, la sociedad controladora (*holding*) y el fideicomiso. Los primeros cuatro tienen la función de abaratar el costo del control del voto por parte de los principales accionistas familiares y de restringir la participación en el voto a los accionistas minoritarios. Los últimos dos —la sociedad controladora y el fideicomiso— tienen la función de unificar el voto de las acciones propiedad de los principales accionistas familiares y evitar la dispersión de las acciones fuera de la familia. Un punto digno de mención es que el CPO es un instrumento introducido en la década de los años noventa como parte de la reforma a la Ley de Inversión Extranjera, hecho que puede ser una de las explicaciones del auge de la cotización en bolsa en esa década. Y además, este hecho puede significar que el control administrativo de las grandes empresas por parte de los principales accionistas familiares es un asunto aprobado por el gobierno.

Teniendo en cuenta las características observadas en la actualidad, la pregunta es qué cambios podemos prever en la estructura de la tenencia accionaria y en la relación entre la propiedad y la administración de las empresas.

En cuanto a la estructura de la tenencia accionaria podemos ver inestabilidad en dos puntos: en primer lugar, el alto grado de concentración accionaria facilita un cambio drástico de propietario y, dado el ambiente competitivo de la globalización, la empresa podría ser adqui-

rida por el capital extranjero, como sucedió con Farmacias Benavides en 2002.<sup>26</sup>

En segundo lugar, otra fuente de inestabilidad es la sucesión en la familia que surge cada dos o tres décadas. Cuando se subdivide la propiedad accionaria de la familia por sucesión, se necesita una renovación institucional dentro de la empresa para que la familia mantenga el control de la tenencia accionaria, lo cual resulta cada vez más difícil por el aumento en el número de los interesados dentro de la familia.

Respecto a la propiedad y la administración de las empresas podemos decir que en el corto y mediano plazo hay poca probabilidad de que avance con rapidez la separación entre ambas, considerando el fuerte apego al control por parte de los principales accionistas familiares y la existencia de varios mecanismos, analizados en este artículo, que facilitan el mantenimiento de dicho control. Aún es remota la separación, pero es posible bajar el porcentaje de concentración de la tenencia accionaria en los principales accionistas. A este respecto el caso más avanzado es el de Cemex,<sup>27</sup> donde existe una condición peculiar en la activa transacción de los CPO en el mercado internacional alentada por el buen resultado de su negocio.<sup>28</sup>

Si a los inversionistas les importa más el alto rendimiento de su inversión que el derecho a voto de las acciones, podría esperarse un escenario en donde los principales accionistas de la empresa adquieran los recursos financieros a través del mercado de valores respondiendo con altos rendimientos a los inversionistas, y al mismo tiempo mantengan el control administrativo al concentrar la propiedad de las acciones con derecho a voto. Para que se realice el alto rendimiento se requiere un manejo excelente de la administración; en este sentido, la estructura accionaria se relaciona con la eficacia de la administración. Para prever la futura forma de propiedad de las empresas, necesitamos avanzar en el análisis de su administración, sobre todo de su estructura y de la manera en la que se maneja.

<sup>26</sup> Caso 28, Grupo Benavides.

<sup>27</sup> Caso 3, Cemex.

<sup>28</sup> En cuanto al reciente desarrollo de Cemex, véanse Garrido (1999: 221-225), Cerutti (2000: 202-225) y Hoshino (2002a).

### Bibliografía

- Amezcuca Cardiel, Héctor L., 1984. *La gran burguesía comercial en México*, tesis profesional, México: UNAM, Facultad de Ciencias y Sociales.
- Babatz, Guillermo 1997. "Ownership Structure, Capital Structure, and Investment in Emerging Markets: The case of Mexico", PhD Dissertation. Harvard University.
- Berle, Adolfo A. y Gardiner C. Means, 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Londres: Macmillan.
- Chandler, Alfred D., 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass., y Londres, Inglaterra: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cemex, 2002. *Forma 20-F*, Monterrey: Cemex.
- Cerutti, Mario, 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI.
- Expansión*, 1999. "Las 500 empresas más importantes de México", 21 de julio-4 de agosto, pp. 387-522.
- , 2001. "Las 500 empresas más importantes de México," 25 de julio, pp. 269-404.
- Fomento Económico Mexicano (FEMSA), 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 expedida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, correspondiente al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2001 para Fomento Económico Mexicano, S.A.". Monterrey: FEMSA.
- Garrido, Celso, 1999. "El caso mexicano", en D. Chudnovsky, B. Kosacoff y A. López (eds.) *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Grupo IMSA, 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001". San Pedro Garza García: Grupo IMSA.
- Grupo Industrial Saltillo, 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la circular 11-33 de la CNBV para el año terminado el 31 de Diciembre de 2001". Saltillo: Grupo Industrial Saltillo.
- Grupo México, 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores al 31 de diciembre 2001". México: Grupo México.
- Grupo Modelo, 2000. *Grupo Modelo. Cimiento de una gran familia*, México: Grupo Modelo.
- Grupo Modelo, 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la CNBV por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001". México: Grupo Modelo.

- Grupo Televisa, 2002. "Informe anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por el año terminado el 31 de diciembre de 2001". México: Grupo Televisa.
- Hoshino, Taeko, 1998. *Mekisiko no Kigyo to Kogyoka (Industrialización y empresas privadas en México)*. Chiba: Institute of Developing Economies.
- , 2001a. "Keizai Globalka to Mekisiko Minkanbumon no Saihen, (Globalización y la restructuración del sector privado en México)", *Ajia Keizai*, vol. 42, núm. 5, mayo.
- , 2001b. *Industrialization and Private Enterprises in Mexico*. Chiba: Institute of Developing Economies.
- , 2002a. "Mekisiko: Cemex no takokuseki kigyoka to semento sangyo no sekaiteki saihen (México: multinacionalización de Cemex y restructuración en escala mundial de la industria cementera)", en T. Hoshino (ed.), *Hatten tojokoku no kigyo to gurobarizeishon (Globalización y empresas en los países en desarrollo)*. Chiba: Institute of Developing Economies.
- , 2002b. "Mekisiko (México)", en T. Hoshino y K. Kitano (eds.), *Kigyo Kenkyu Johou Mannual —Latin America 4 Kakoku, Asia 5 Kakoku/Chiiki (Guía de estudio y de información sobre las empresas: 4 países de América Latina y 5 países/área de Asia)*. Chiba: Institute of Developing Economies.
- La Porta, Rafael, Florencio López de Silanes y Andrei Shleifer, 1999. "Corporate Ownership Around the World", *The Journal of Finance*, vol. LIV, núm. 2, abril, pp. 471-517.
- Morera Camacho, Carlos, 1998. *El capital financiero en México y la globalización; limites y contradicciones*. México: IIES, UNAM, y Era.
- Ortiz Rivera, Alicia, 1997. *Juan Sánchez Navarro. Biografía como hazaña de la libertad*. Mexico: Grijalbo.
- Urabe, Kuniyoshi, 1968. *Kaitei Kigyou Keitai Ron (Morfología de la empresa, versión revisada)*. Tokio: Hakutou Shobou.



## CEMEX, IMSA, FEMSA: APERTURA Y RESPUESTA EMPRESARIAL EN MONTERREY (1982-2002)

MARIO CERUTTI\*  
ISABEL ORTEGA\*\*  
Y LYLIA PALACIOS\*\*\*

### VISIÓN GENERAL (1982-2002)

Nuestra hipótesis de partida sugiere en principio que el periodo seleccionado (1982-2002) supuso un vigoroso esfuerzo de reconversión para muchas de las grandes empresas con asiento en Monterrey, proceso que brindó resultados diferentes y diferenciados. La crisis de 1982, el derrumbe del modelo de industrialización protegida, la apertura desplegada en México desde 1985-1986, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, los acelerados cambios tecnológicos registrados desde los años 70 y los desafíos de una economía mundial cada vez más globalizada se contaron entre las causas principales de ese proceso de reconversión.

Como en otros momentos de una historia que ya es secular (Cerutti, 1992 y 2000), el empresariado de Monterrey procuró adaptarse a las nuevas circunstancias. Y no pocas de las grandes empresas de la ciudad (en realidad, grupos que hacia 1982 presentaban grados variables de diversificación) terminaron ajustando su accionar a tres tipos de supuestos: *a*) los que planteaba la nueva política económica destinada a reposicionar a México en el contexto mundial; *b*) la presunción de que el mercado interno ya no podía continuar funcionando como escenario confiable para el crecimiento de la gran empresa, y que incluso no ase-

\* Investigador de la Facultad de Economía, UANL

\*\* Investigadora de la UDEM

\*\*\* Investigadora de la Facultad de Filosofía y Letras, UANL

guraba su supervivencia; c) los derivados de una economía internacional en plena reestructuración, agitada por la prolongada inestabilidad surgida a principios de los años 70.

Los ajustes efectuados, y sus consecuencias, podrían abordarse desde distintos puntos de vista, desde más de una ventana de análisis: por el éxito o el fracaso alcanzados, por la estrategia de negocios implementada, por la trayectoria de las empresas y su sustento en el mercado interno, por el grado de internacionalización logrado, por el carácter y frutos de las alianzas estratégicas o por las características y experiencias de quienes dirigen las empresas. Pero lo verificable es lo siguiente: ni todos los esfuerzos de reconversión y adaptación a las exigencias económicas, políticas, institucionales y tecnológicas del periodo brindaron resultados exitosos, ni necesariamente remataron en la desaparición de las empresas. Y no está demás aclarar que tanto *el éxito* como *el fracaso* en materia empresarial suelen ser relativos o coyunturales cuando se estudia el devenir de estos actores<sup>1</sup> en su larga duración.<sup>2</sup> En este sentido podría afirmarse que Cementos Mexicanos, IMSA y FEMSA (las firmas que aquí serán analizadas) respondieron de manera positiva a un ciclo marcado por una notable incertidumbre. Vitro, Cydsa y Pulsar,<sup>3</sup> por su lado, podrían ser incorporadas al equipo de las que no acertaron en sus respuestas, se equivocaron o, abiertamente, perdieron.

Si se considera la estrategia de negocios seguida desde 1982, Cemex optó por la especialización extrema y, con ello, se transformó en el tercer grupo mundial en producción de cemento y en el primer comercializador internacional. FEMSA, tras el fracaso en la diversificación no relacionada y desbordante que implementó su antecesora VISA a fines de los 70, resolvió regresar a actividades históricamente conocidas, y optó por mantenerse dentro de una escueta "diversificación relacionada". IMSA, finalmente, atenuó también la limitada gama con que llegó a 1982 y (como FEMSA) retornó a una de sus actividades básicas: la transforma-

<sup>1</sup> Empresas, grupos económicos, empresarios y familias empresariales.

<sup>2</sup> La perspectiva de largo plazo, a veces de tipo secular, supone un método, un enfoque y el uso de una variedad de fuentes que, de entrada, permiten no quedar atrapados por la coyuntura que rodea al propio investigador. Esa relativa distancia respecto a lo que podría llamarse la *coyuntura existencial* constituiría uno de los aportes sustanciales de los estudios históricos en general, y de la historia económico-empresarial en particular, a las ciencias sociales.

<sup>3</sup> Casos en estudio.

ción del acero. A diferencia de los dos casos anteriores, empero, IMSA aceptó el riesgo de emprender un área de negocios nueva, aunque dotada de un panorama incitante: acumuladores.

Desde una perspectiva de largo plazo, la antigüedad y ductilidad de las respectivas trayectorias en el mismo mercado interno emergió como un dato sustancial. Escenario histórico de las rutinas, habilidades adquiridas y formas de organización implementadas antes de la coyuntura de los años 70, el mercado nacional podría evaluarse como un auténtico campo de pruebas para el empresariado de Monterrey y para muchas de sus compañías. Aunque Cemex y Cervecería Cuauhtémoc<sup>4</sup> nacieron durante los años relativamente librecambistas del porfiriato, crecieron en función de mercados regionales que se transformaron en nacionales cuando llegó la etapa sustitutiva de importaciones. IMSA se incorporó a esta dinámica a partir de los años 30 y, como Cemex, atacó segmentos del mercado interno estimulados por las inversiones en infraestructura que alimentó el Estado de la revolución. Conectada a mercados de consumo popular y ligero, Cervecería también usufructuó las políticas de protección auspiciadas después de 1929, y se adelantó a las demás empresas regiomontanas en numerosos aspectos organizacionales.

Pero el mercado interior no sólo fue un área experimental. Operó asimismo como escenario para afianzar estructuras y estrategias antes de encauzarse hacia el mercado mundial. Programada o forzada, explícita o tácita, la idea que enarbolaron Cemex, IMSA y Cervecería Cuauhtémoc-VISA-FEMSA fue entrar a los mercados externos tras asegurar una firme base interna, la que en los casos de Cuauhtémoc-VISA-FEMSA y Cemex adquirió matices oligopólicos. Si bien el mercado interno dejó de ser desde 1982 el escenario más confiable para operar, y fue desechado como *escenario único de crecimiento*, las tres empresas se empeñaron en establecer el máximo poder de mercado posible en México. En este sentido, cerveza, cemento y acumuladores guiaron la penetración de los tres grupos hasta niveles de alta concentración, lo que les brindó la posibilidad de equilibrar o compensar las frecuentes oscilaciones de los mercados externos.

En cuanto al grado de internacionalización intentado o logrado, Cemex funciona en la actualidad como una empresa global, estadio alcanzado entre otras cosas por el decisivo espacio que otorgó en su funcio-

<sup>4</sup> Base histórica de VISA y FEMSA.

namiento estructural a las tecnologías de la información y la comunicación, y porque a su condición de fabricante de cemento sumó la de principal *trader* mundial. IMSA y FEMSA no han alcanzado una dimensión global, pero su salida hacia los mercados externos, sus inversiones en el exterior y sus asociaciones estratégicas permiten evaluar la eficacia y resultados del proceso de internacionalización transitado en años recientes.

Las alianzas estratégicas, precisamente, configuraron uno de los datos sustanciales de la respuesta empresarial de Monterrey a un entorno internacional delineado por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la integración multinacional de los mercados y la globalización.<sup>5</sup> La lista de acuerdos efectuados en años recientes es muy extensa, y articuló no pocas de las grandes firmas locales con colegas de América del Norte, Europa y Asia. Entre los casos aquí revisados, IMSA y VISA-FEMSA han sobresalido en este tipo de comportamiento.<sup>6</sup> Cemex, por el contrario, ha seguido una política de adquisiciones y fusiones al viejo estilo: no acude necesariamente al criterio de la alianza estratégica, que conduce a compartir ciertas áreas de oportunidad con empresas que pueden ser rivales en otros mercados. En realidad, Cemex ha realizado a escala mundial lo que había concretado en el mercado interno, donde fusionó buena parte de las plantas cementeras del país (Barragán y Cerutti, 2003).

Finalmente, pero no menos significativo, ha sido la combinación o simultaneidad de la experiencia acumulada por sucesivas generaciones

<sup>5</sup> María de los Ángeles Pozas ha efectuado un sucinto análisis de las "estrategias de globalización" de un conjunto de consorcios regiomontanos, muchos de los cuales son descendientes de algunas de las *empresas madre* surgidas a fines de siglo o en el periodo de entreguerras, firmas que continúan teniendo como base articuladora alguna o varias de las familias fundadoras de la industria en Monterrey. Dichos conglomerados, señala la autora, "presentan un alto nivel de globalización en sus actividades productivas" y han anudado en tiempos recientes un elevado número de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Otros elementos comunes que muestran estos conglomerados serían "su gran tamaño, su amplia participación en el mercado nacional y sus experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros". Esto último explica "su rápida respuesta al cambio en el entorno después de la apertura económica de 1986" (Pozas, 1999: 122, y 2002).

<sup>6</sup> Un claro ejemplo es la alianza de IMSA con Johnson Controls en 1998 para acentuar su penetración en el enorme mercado de baterías de Estados Unidos. La operación efectuada con la misma Johnson Controls y con la alemana Varta AG apuntó a aumentar la capacidad productiva de IMSA e intensificar su presencia en la producción y distribución de baterías en Sudamérica.

de dirigentes y el mantenimiento o retorno a alguna de las actividades clave. Cemex, FEMSA e IMSA han continuado entrelazando en esta fase de su ya prolongado devenir la presencia, influencia o hegemonía de ciertos núcleos familiares en su conducción (Zambrano, Garza Sada/Lagüera, Clariond) con la decisión de mantener total o parcialmente actividades largamente reconocidas (cemento, cerveza, acero). O sea: imbricaron riesgo con historia, actualizaron tecnologías maduras, rejuvenecieron lo *tradicional*.

## LAS EMPRESAS, CASO POR CASO

### *Cementos Mexicanos*

Con una capacidad anual de producción que a principios de 2003 ya desbordaba los 80 millones de toneladas, Cementos Mexicanos constituía uno de los tres grupos cementeros más grandes del mundo (Barragán y Cerutti, 2003).<sup>7</sup> Por su origen y desenvolvimiento en el contexto de una sociedad periférica, su comportamiento de los últimos veinte años ha llamado la atención tanto en los medios financieros e industriales como en el mundo académico.

También ha impactado la posición y agresividad adoptadas en diversos terrenos: Cemex encabeza la producción de cemento blanco en el mundo; es el primer *trader* internacional del sector; ha desarrollado las tecnologías de información y comunicación más avanzadas de la industria cementera; mantiene los costos de operación más bajos de la industria; es el productor de cemento más importante dentro de Estados Unidos. Al parecer no se trata de logros aislados, sino de un conjunto de respuestas que incluye un elevado grado de coherencia, una visión global y de largo plazo, y el posicionamiento particular que la empresa se atrevió a adoptar.

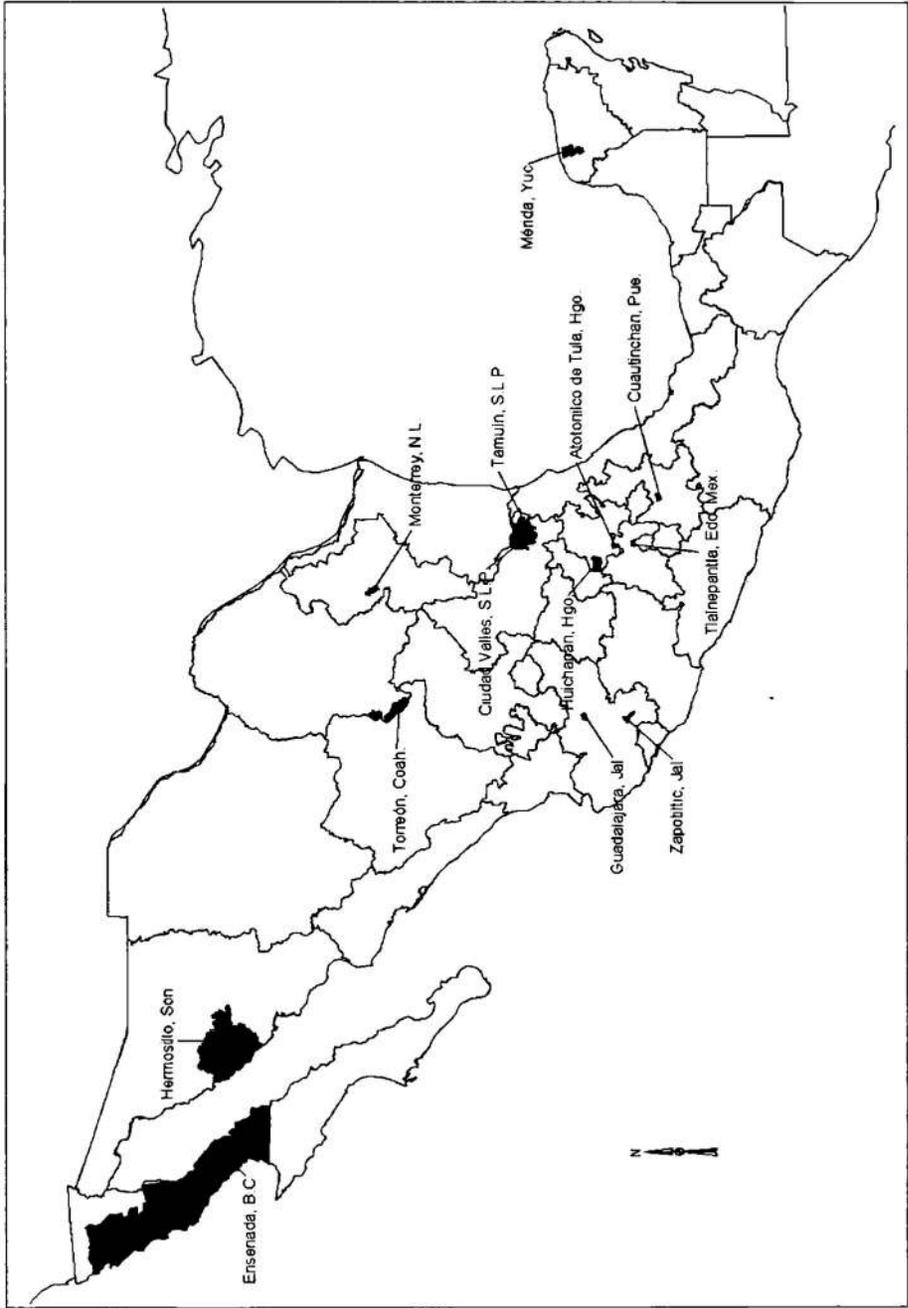
<sup>7</sup> La información que sigue se sustenta en fuentes públicas y privadas. En el momento de efectuar la última revisión de este capítulo, Cemex anunció la adquisición de la firma británica RMC Group, con una producción anual de 15 millones de toneladas. De cerrarse esta operación, Cemex se aproximaría a los cien millones de toneladas de capacidad anual. RMC Group cuenta con plantas en Inglaterra, Alemania, Croacia, Polonia, Lituania, República Checa y Estados Unidos.

Pero conviene recordar que fue la articulación y expansión del mercado interior lo que propició la evolución de la industria del cemento en México. Cemex, cuya primera planta nació en las cercanías de Monterrey en 1906 y que desde 1920 se respaldó en el apellido Zambrano (Barragán y Cerutti, 1993; Cerutti, 1983 y 1992), se contó entre los grupos que se afirmaron en términos regionales<sup>8</sup> en los años de la industrialización protegida. En los setenta se manifestó un primer proceso de concentración en el sector, del que salieron favorecidas dos empresas: Cementos Mexicanos y Cementos Tolteca. Si hacia 1970 Cemex ocupaba 15 por ciento del mercado interno, para 1976 (cuando producía 3.3 millones de toneladas), alcanzaba a cubrir 26 por ciento del mercado mexicano. De todos modos, a mediados de los setenta continuaba siendo una compañía muy pequeña si se la compara con las que entonces eran las grandes cementeras del mundo. Su capacidad de producción equivalía a tres por ciento de Blue Circle, a cinco por ciento de Universal-Atlas y a seis por ciento de Lone Star, que ocupaban los tres primeros lugares a nivel mundial.

La expansión originada por el auge petrolero de fines de los setenta llevó a los industriales del cemento a aumentar sus operaciones. Cemex decidió triplicar su capacidad de producción entre 1977 y 1984. Pero dichos planes no habían previsto la impresionante caída ocasionada por la crisis de 1982. Pese a ello, una de las respuestas fue acentuar su presencia en el mercado interno (véase mapa 1). Al inaugurarse en 1985 la planta de Huichapan, en Hidalgo, la capacidad de producción de Cemex llegó a 10.7 millones de toneladas, cifra que equivalía a 32.5 por ciento del total nacional (véase cuadro 1). Tan importante como lo anterior fue que la empresa no debió enfrentar problemas financieros graves. Su estructura administrativa y una decidida reconversión tecnológica contribuyeron a reducir los costos de producción: de 55 dólares la tonelada pasó a 42 entre 1982 y 1987, lo que la tornaba muy competitiva en el mercado internacional.

<sup>8</sup> Cementos Mexicanos en el noreste, Cementos Guadalajara en El Bajío y occidente, Tolteca en el centro del país, Anáhuac en el centro y en el Golfo de México, San Luis Mining Company en el Pacífico y Cementos Cruz Azul en el centro y sur del territorio nacional.

Mapa 1  
Plantas de Cementos Mexicanos



Fuente: Elaborado en el Departamento de Sistemas de Información Geográfica de El Colegio de México, con base en datos del autor.

Cuadro 1  
Cemex en el mercado nacional (1970-1989)

<i>Año</i>	<i>Capacidad (tons.)</i>	<i>Participación (%)</i>
1970	1.14	15.0
1973	3.30	26.0
1985	10.70	32.5
1987	15.20	48.0
1989	21.90	67.0

*Fuente:* Barragán y Cerutti, 2003.

Fue durante los 80 cuando Cemex terminó de consolidarse en el mercado interior. Un paso decisivo fue la compra de Anáhuac, en mayo de 1987, grupo que controlaba 13 por ciento del mercado interno y que contaba con una excelente plataforma exportadora, con terminales en Veracruz y Florida. Dos años después, en 1989, Cemex realizó una de sus mas grandes operaciones: la adquisición de Tolteca, sociedad dotada de alta capacidad de producción y con una notable trayectoria en el mercado nacional. Integrante del grupo Blue Circle, de origen inglés, Tolteca posibilitó a su comprador crecer en 44 por ciento y sumar 67 por ciento de la capacidad de producción nacional. Cemex agregaba así instalaciones en California y Arizona, además de la terminal marítima de Guaymas: con ello se convertía en el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos, y en el sexto productor mundial de cemento. Para 1995, ya con la nueva planta de Tepeaca funcionando, la capacidad de producción desbordó los 30 millones de toneladas.<sup>9</sup>

La aparición de México entre los países exportadores de cemento derivó de dos circunstancias: la caída en el consumo interno, consecuencia de la crisis de 1982, y el repentino incremento de la demanda en Estados Unidos en un entorno de precios favorable. Entre 1982 y 1984 el mercado interno se contrajo de 19 millones a 16 millones de toneladas. Desde 1983 las exportaciones aumentaron con rapidez hasta 1987, cuando se colocaron en el mercado vecino 4.6 millones de toneladas, equiva-

<sup>9</sup> Cemex se consolidó en ese momento como la empresa con mayor fortaleza dentro de su territorio de origen. La italiana Italcementi producía 18.7 millones de toneladas, Votorantim de Brasil sumaba 16.5 millones y Siam Cement (Tailandia) 16.4 millones.

lentes a 20 por ciento de la producción, lo que convirtió a México en el principal exportador de cemento a Estados Unidos.

Con la llegada del nuevo equipo directivo encabezado por Lorenzo Zambrano Treviño en 1985, las exportaciones de Cementos Mexicanos mostraron un avance notorio. Como Estados Unidos importaba en esa fecha más de 12 millones de toneladas al año, se dispuso una estrategia de conquista de su mercado. Fue por ello que en 1986 se establecieron dos compañías en Estados Unidos: Southwestern Sunbelt Cement, con cinco terminales en California, Arizona y Nuevo México, y Texas Sunbelt Cement, con otras tantas terminales en Texas. Ambas fueron constituidas en copropiedad a 50 por ciento con sociedades locales. Hacia 1990, la posición de Cemex en Estados Unidos había cambiado sustancialmente: *pasó de socio a propietario*. Para entonces contaba ya con instalaciones de importación y 18 terminales de distribución localizadas en los estados de California, Arizona, Nuevo México, Texas, Minnesota, Kentucky y Florida.

En 1989 algunas empresas de Estados Unidos promovieron una demanda *antidumping* contra las importaciones de cemento mexicano. El primer efecto sobre Cemex fue una severa caída en las exportaciones. Era evidente que la estrategia de concentrar las ventas externas en un sólo país conllevaba riesgos, lo que condujo a dos conclusiones prácticas: procurar una cierta diversificación articulando un negocio de *trading* internacional y consolidarse en Estados Unidos como unidad de negocio autónoma, sin depender de la importación. Debía abandonarse el concepto relativamente simple de *exportador* para comenzar a asumir el reto de *empresa internacionalizada*.

Como la industria cementera mundial marchaba hacia la concentración en un número reducido de grupos, Cemex podría ser uno de ellos. La experiencia en Estados Unidos (antigua práctica del empresariado del norte mexicano) había permitido evaluar su capacidad para atacar nuevos y más competidos mercados. Como la creciente apertura de la economía mexicana tendía a favorecer a empresas con un alto grado de internacionalización, Cemex resolvió transitar *hacia formas globales de operar*.

Entre los criterios que se fijaron en la búsqueda de oportunidades en el exterior destacaron dos: 1) ubicarse en mercados emergentes o con alto potencial de crecimiento, y 2) adquirir compañías que pudieran renovar sus esquemas administrativos o productivos de acuerdo con lo ya experimentado en México, en particular con Anáhuac y Tolteca.

La oportunidad inicial se presentó en España, donde se encontraban en venta dos sociedades, la Compañía Valenciana y Sansón. En conjunto sumaban una capacidad de producción próxima a 11 millones y medio de toneladas, controlaban 28 por ciento del mercado autóctono y mantenían su presencia en 70 por ciento del territorio de España. Su adquisición por Cemex significó una de las mayores compras realizadas por un grupo latinoamericano en Europa y, a la vez, una de las más cuantiosas inversiones realizada en España en una sola operación.<sup>10</sup>

Con su expansión hacia España Cemex se encaramó a la cúpula mundial: alcanzó una capacidad de 35 millones de toneladas, lo que la situaba en cuarto lugar entre las cementeras internacionales. Se convirtió de paso en el principal productor y exportador de cemento blanco del mundo. Desde el punto de vista estratégico, este escalón suponía entrar a competir con sus rivales globales dentro del mismo territorio europeo, hasta entonces considerado inaccesible e indiscutible.

El segundo gran paso en la estrategia global de Cemex se manifestó en 1994 con la asimilación de la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos). Integrada por tres plantas (en Pertigalete, Barquisimeto y Maracaibo) y una terminal de molienda en Guyana, en conjunto sumaba 4.7 millones de toneladas que, en 1995, significaba 46 por ciento del total de Venezuela. Para Cemex la compra de Vencemos permitió afincarse con posturas dominantes en otro mercado dotado de gran potencial. Aunque atravesaba una severa crisis económica y sociopolítica (de la cual no ha terminado de salir), Venezuela posee una de las mayores reservas de petróleo del planeta y un interesante dinamismo demográfico. Cemex diversificó así su posicionamiento geográfico, consolidó su presencia en el Caribe y mejoró su perfil exportador. También fue en 1994 cuando incursionó en América Central al adquirir Cementos Bayano, empresa estatal panameña que contaba con una capacidad de producción de 450 mil toneladas.

Por el contrario, 1995 resultó un año difícil para las empresas mexicanas debido a la drástica (y ya recurrente) caída del mercado interior, propiciada en este caso por la crisis de diciembre de 1994. Cemex vio reducidas sus ventas internas en un 26 por ciento. Pero la misma coyuntura demostró que la estrategia asumida era la adecuada, que podía y debía ser profundizada. Se comprendió que para mantener altos y dinámicos

<sup>10</sup> El monto pagado por ambas compañías en 1992 fue de 1 840 millones de dólares.

niveles de venta era menester intensificar la agresividad en el mercado mundial. Con esos objetivos se estimuló la labor de sus áreas comerciales y se introdujeron equipos de analistas y creativos para desarrollar nuevas aplicaciones de cemento y de concreto (adaptadas a las necesidades de los clientes): entre otras, calzadas de concreto estampado, protecciones viales de concreto moldeado o estampado, pisos de concreto antibacteriano y esquemas financieros para construir carreteras de concreto.

Hacia 1996 la expansión externa se reinició. Cemex adquirió Cementos Samper y Cementos Diamante, en Colombia, donde tomó una importante participación del mercado y agregó 3.5 millones de toneladas a su capacidad de producción. La reorganización de las empresas incorporadas continuaba disminuyendo los costos de operación e incrementaba la producción sin engrosar el personal: entre 1992 y 1998 se mantuvo una planta global de 19 500 empleados, *mientras que la capacidad de producción subía de 35 a 56 millones de toneladas*.

Simultáneamente, a mediados de los 90 comenzó a explorar el incitante mercado asiático. En realidad, una porción considerable del negocio del *trading* estaba destinado a surtir estos mercados emergentes. Para Cemex, entrar a operar de manera directa en Asia significaba un inquietante desafío cultural. Hasta entonces su expansión se había manifestado en sociedades culturalmente más cercanas. Una incursión por el Lejano Oriente era algo tan novedoso como complejo.<sup>11</sup>

La adquisición de 30 por ciento de las acciones de Rizal Cement (2.8 millones de toneladas anuales), en Filipinas, abrió esta nueva fase. En 1998 tomó 14 por ciento del capital de PT Semen Gresik, en Indonesia, e inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. Ya en 1999 amplió su presencia en Filipinas e Indonesia, además de adquirir porciones de capital en Costa Rica (Cementos Pacífico, 85%) y Chile (Cementos Bio Bio, 12%). Cemex cerró 1999 con una capacidad de producción superior a los 60 millones de toneladas, cuatro decenas de terminales marítimas y presencia comercial —*via trading*— en unos sesenta países de cuatro continentes.

Ya en 2000 adquirió al gigante norteamericano Southdown y, de esta forma, concluyó el siglo con una capacidad de producción global de 77.2 millones de toneladas, cifra que reafirmaba a la empresa como ter-

<sup>11</sup> Para enfrentar este dilema y preparar sus cuadros, la empresa estableció convenios con instituciones educativas de Stanford y Londres.

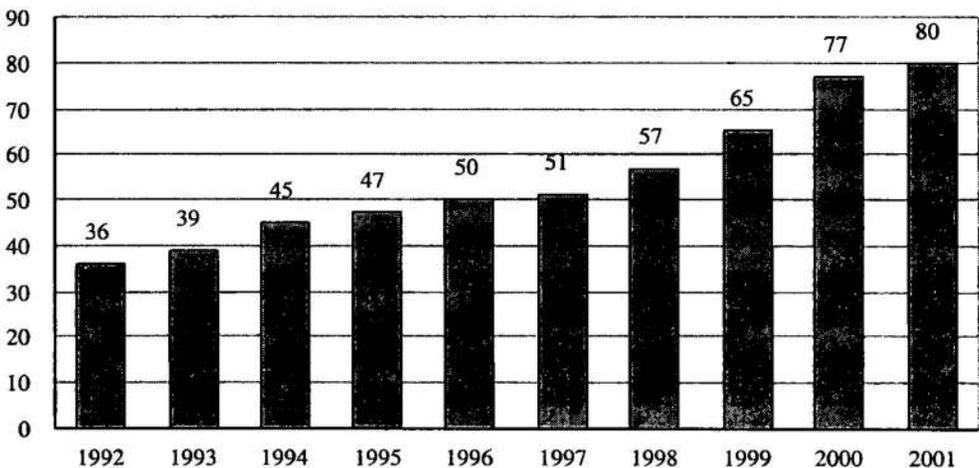
cer productor mundial (véanse cuadro 2 y gráfica 1). Con la adquisición de Southdown, Cemex se convirtió en el primer productor de cemento dentro de Estados Unidos. La inversión (2 800 millones de dólares) fue la segunda en importancia realizada en el exterior hasta entonces por una empresa mexicana.<sup>12</sup>

**Cuadro 2**  
Los cinco principales grupos cementeros  
(junio de 2001)

<i>Empresa</i>	<i>Capacidad de producción (tons. anuales)</i>	<i>Ventas netas 2000 (mdd)</i>
1. Lafarge	160	10 500
2. Holcim	110	7 900
3. Cemex	78	5 600
4. Heidelberg	76	6 400
5. Italcementi	55	3 500

*Fuente: Gestión de Negocios, mayo-junio de 2003, p. 78.*

**Gráfica 1**  
Cemex: capacidad de producción, 1992-2001  
(millones de toneladas métricas)



<sup>12</sup> La primera fue la compra de Panamco por FEMSA Coca Cola, operación que se menciona más adelante. *El Norte*, Sección Negocios, 9 de octubre de 2003.

Su organigrama registraba entonces 51 plantas cementeras propias, participación accionaria en 17 plantas adicionales, 456 plantas de hormigón armado (*concreteras*), 175 centros terrestres de distribución y 54 terminales marítimas (véase cuadro 3). Sus activos fueron valuados en más de 15 mil millones de dólares, sus ventas anuales superaban los 5 600 millones y sus utilidades netas por año lograron sobrepasar los mil millones dólares.

En resumen: desde la llegada de Lorenzo Zambrano<sup>13</sup> a la presidencia del grupo, en 1985, Cemex saltó de 10.5 a 79.5 millones de toneladas en su capacidad de producción, con una tasa anual de crecimiento cercana a 14 por ciento. Esta expansión productiva coincidió con una notable expansión geográfica (véase mapa 2). En cuanto a la dimensión de sus mercados fundamentales, en 2002 Cemex vendió 38 por ciento de su producción global en México, 26.5 por ciento en Estados Unidos y 14.7 por ciento en España.<sup>14</sup>

Dentro de la industria cementera, los grandes consorcios mundiales se han distinguido por contar con una filial de investigación y desarrollo que les facilitó introducirse en países en desarrollo como *socios tecnológicos*. Debido a que México no ocupaba puestos de vanguardia en materia de tecnología industrial, Cemex parecía obligada a sobrellevar una posición marginal. Si bien es cierto que la firma no ha efectuado aportaciones trascendentes en tecnología para *la elaboración de cemento*, ha alcanzado en cambio una posición de vanguardia en el *manejo de sistemas de información*, lo que le ha permitido relaciones privilegiadas con empresas de la construcción en todo el mundo.

Dicha estrategia se inauguró en 1987 con el diseño del sistema de comunicaciones vía satélite Cemexnet, que conectó todas sus instalaciones. Luego, en 1993, creó la filial Cemtec para proveer de servicios de

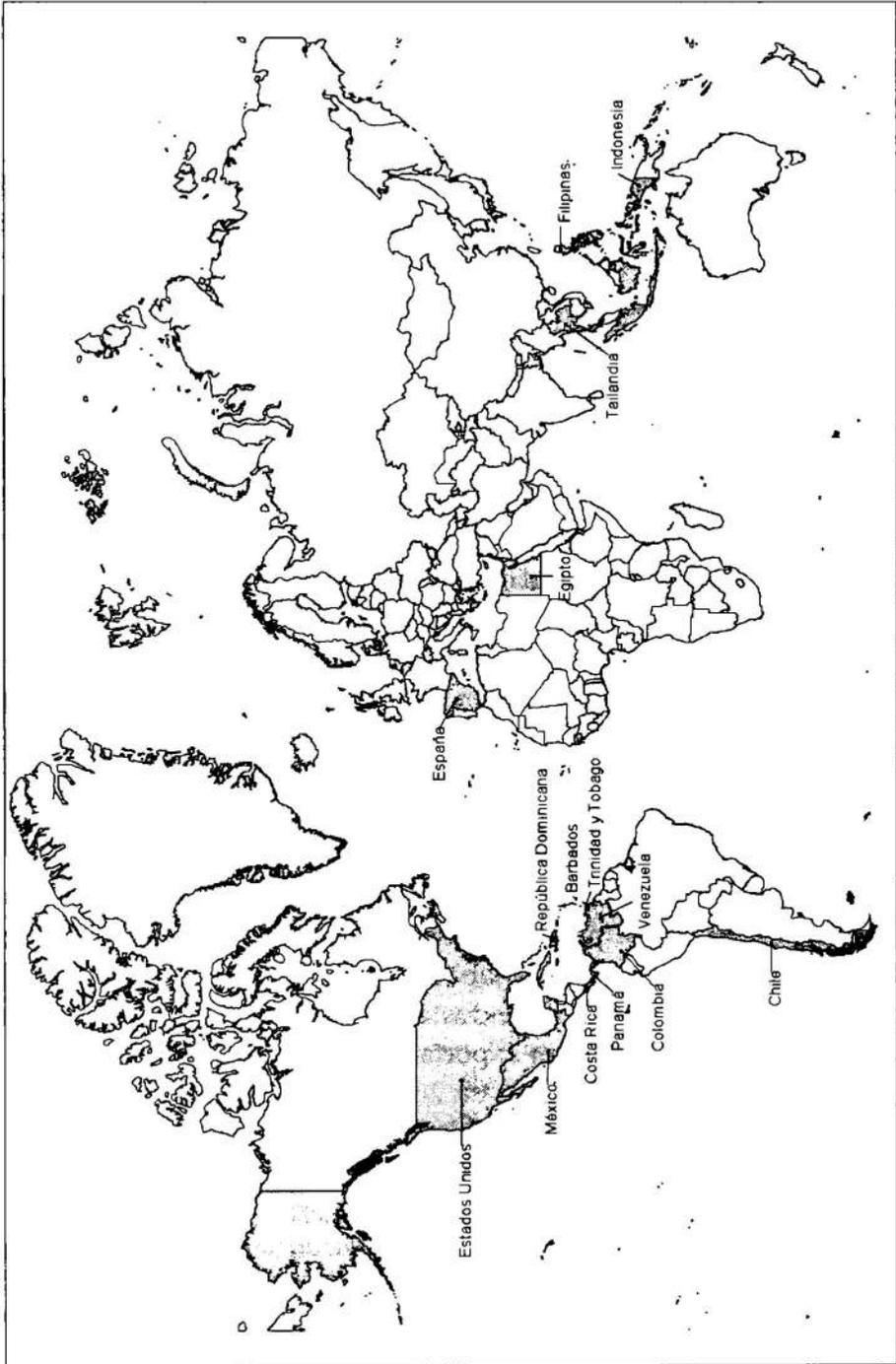
<sup>13</sup> “Egresado del Instituto Tecnológico de Monterrey como ingeniero mecánico, y con una maestría en administración de la Universidad de Stanford, Zambrano es el creador de la filosofía empresarial conocida como *Cemex Way*, que combina la vanguardia tecnológica, el establecimiento de rigurosos controles de calidad y la absorción de la competencia. De hecho, comprar empresas ha sido el principal resorte del crecimiento de Cemex, al punto que cerca de 70 por ciento del total de su producción es fruto de la absorción de sus competidores”. *Gestión de Negocios*, mayo-junio de 2003, p. 84.

<sup>14</sup> La siguiente adquisición de Cemex en Estados Unidos se concretó en septiembre de 2003. Compró en más de 80 millones de dólares la cementera Dixon-Marquette, con una capacidad anual de 560 mil toneladas. *El Norte*, Sección Negocios, 18 de marzo y 9 de octubre de 2003.

Cuadro 3  
 Datos relevantes de Cemex  
 (31 de diciembre de 2001)

	<i>Capacidad de producción (mdt / año)</i>	<i>Plantas</i>				<i>Distribución terrestre</i>	<i>Terminales marítimas</i>
		<i>Plantas cementeras propias</i>	<i>participación minoritaria</i>	<i>Centros de concreteras</i>	<i>Distribución terrestre</i>		
México	27.2	15	3	211	62	8	
Estados Unidos	13.2	12	4	87	48	4	
Venezuela y Rep. Dominicana	5.4	4	0	45	26	6	
Colombia	4.8	5	0	19	7	0	
Centroamérica y el Caribe	2.5	2	5	6	11	8	
España	10.4	8	1	79	8	15	
Egipto	4.5	1	0	0	1	1	
Filipinas	5.8	3	0	1	0	2	
Indonesia	5.0	0	4	5	12	10	
Tailandia	0.7	1	0	0	0	0	
<i>Total</i>	79.5	51	17	456	175	54	

Mapa 2  
Plantas de Cementos Mexicanos



Fuente: Elaborado en el Departamento de Sistemas de Información Geográfica de El Colegio de México, con base en datos del autor.

tecnología de información a las divisiones y filiales del grupo. Ya en 1995 la compañía desarrolló un sistema digital denominado Sincronización Dinámica de Operaciones, orientado al manejo más efectivo de las órdenes de los clientes. Finalmente, en 2000, Cemex comenzó su proceso interno de *e-enabling* con el lanzamiento de CxNetworks, una nueva subsidiaria que agrupa las anteriores y algunas firmas adquiridas en Argentina, Brasil, España y Venezuela.<sup>15</sup>

La capacidad operativa del grupo para funcionar como *trader* resultó perfeccionada en forma notoria debido a estos avances. La entrada de Cemex al negocio del *trading* internacional estuvo ligada de manera paralela a una nítida estrategia de globalización y a que podía producir en tres países con gran potencial exportador: México, España y Venezuela. En Cemex-México, Valenciana y Vencemos contaba además con instalaciones para operar por vía marítima.

Ya a comienzos de los años 90 la empresa había inaugurado una estrategia especial para convertirse en *trader* internacional. De 1992 a 1995 el volumen de exportaciones manejado por la compañía pasó de 2.16 a 8.85 millones de toneladas. De ese total, aproximadamente 21 por ciento se comercializaba desde fábricas que no eran propiedad de Cemex y que le ofrecían su producto para que lo hiciera llegar a los mercados internacionales.

Contrariamente a lo que sucedía en 1990, cuando Cemex exportaba casi exclusivamente a Estados Unidos, ya en 1995 las exportaciones *se dirigían a 54 países en cuatro continentes*: 40% a Estados Unidos, 20% a Asia, 19% al Caribe, 12% a América Central y del Sur; 6% a África y 3% a Europa. En 1999, para manejar un tráfico de once millones de toneladas anuales, la firma trabajaba con una flota compuesta por doce barcos propios más tres arrendados a largo plazo,<sup>16</sup> lo que le permitía manejar 20 por ciento de sus exportaciones anuales, sobre todo en trayectos cortos y regulares. Como en 2001 Cemex sumaba más de 50 terminales marítimas en todo el mundo, pudo comercializar 13.2 millones de toneladas, de las cuales 7.78 fueron compradas a terceros.

<sup>15</sup> Los objetivos de CxNetworks incluyeron el desarrollo de portales en línea para la industria de la construcción (Construmix), crear un mercado para la compra de bienes y servicios indirectos (Latinnexus) y expandir los servicios de consultoría de Cemex en tecnología informática, en logística y en internet (Neoris).

<sup>16</sup> Barcos especializados en transporte de cemento, con sistema neumático de carga y descarga y una capacidad total de 167 mil toneladas.

*IMSA*

Industrias Monterrey Sociedad Anónima (IMSA) es uno de los grupos regiomontanos que más ha destacado por su respuesta a la crisis del modelo sustitutivo, a la apertura comercial impuesta desde mediados de los años 80 y a los correspondientes procesos de integración internacional y globalización. Dado que sus orígenes se sitúan en los años 30,<sup>17</sup> se trata de una empresa incorporada desde muy temprano al proceso sustitutivo de importaciones. Textiles, alimentos y elaboración de madera —tres de sus bases iniciales— perfilaban a la IMSA de los años 30 como abastecedora de productos livianos destinados al consumo masivo. La planta galvanizadora de láminas de acero, en cambio, supuso una distinción inicial que —alejándose de las restantes actividades— estaría destinada a marcar hasta el presente la vida de la compañía.

IMSA no se identificó como una empresa especialmente relevante sino hasta los años 70, cuando acentuó su proceso de diversificación relativa, inauguró relaciones con capitales de procedencia extranjera y remató este proceso —en 1976— conformándose como Grupo Industrial IMSA. El conglomerado quedó integrado por Industrias Monterrey, Clover, Automóviles S.A., Automotriz del Noreste, Constructora IMSA, Láminas Especiales y Muebles Tubulares.<sup>18</sup>

Durante los más de cuarenta años que habían transcurrido desde su fundación, un apellido sobresalió de manera ostensible en la propiedad y en la gestión de la compañía: Clariond. Otro, ligado familiarmente al anterior, comenzó a emerger para consolidarse en los 70: Canales. En esos años 70 IMSA experimentó sus primeras alianzas con capitales estadou-

<sup>17</sup> La empresa fue fundada el 14 de febrero de 1936 sobre una base de 140 mil pesos. Sus accionistas fundadores fueron Arturo Garza (28 acciones), Eugenio Domínguez (22), María Garza viuda de Clariond (8) y Roberto N. Garza (22). Al ser registrada se indicó su objeto: confección de ropa, producción de harina, galvanización de lámina y fabricación de artefactos de madera. Dicha división correspondía a que Industrias Monterrey reunió en su momento constitutivo las actividades de la fábrica de ropa La Sultana, el molino de trigo Nuevo León, la fábrica de artefactos de madera La Sultana y la planta galvanizadora de lámina La Sultana. RPPCNL, libro 3, vol. 101, folio 293.

<sup>18</sup> El Grupo Industrial IMSA se constituyó el 15 de octubre de 1976. Su Consejo de Administración era presidido por Eugenio Clariond Garza. Sus hijos Eugenio, Santiago y Benjamín eran secretario, tesorero y primer vocal, respectivamente. Otros integrantes del Consejo son Marcelo Canales Clariond, Ramiro Salinas Ruiz, Mario Martínez Solís y Jorge Garza Treviño. RPPCNL, libro 4, volumen 217, folio 583.

midenses: constituyó la Wonder Buildings de México (en 1974, con Modular Technology Corporation) y la Robertson Mexicana (en el mismo año, con H.H. Robertson). Durante los mismos años instaló también la primera línea de galvanizado continuo y la primera de pintado en América Latina. Si bien muchos de sus productos no tenían ni la calidad ni la sofisticación que presentaban sus similares en los países industrializados, alcanzó cierta experiencia exportadora y una base tecnológica que posteriormente sería vendida en Argentina, Venezuela y Brasil.<sup>19</sup> En mayo de 1978 pasó a llamarse Grupo IMSA, S.A., denominación que mantiene hasta hoy.

Interesa describir y remarcar la respuesta de la empresa a la crisis de 1982 y a la apertura manifestada desde mediados de los 80. Tal coyuntura coincidió con el cambio de jefatura del grupo: la conducción del proceso de reconversión interna y de agresiva salida al exterior correspondió a Eugenio Clariond Reyes-Retana, hijo mayor de Eugenio Clariond Garza. La jefatura de IMSA —ante la magnitud de la crisis— optó por una salida relativamente diferente a la ultraespecialización implementada por Cementos Mexicanos: mantuvo una limitada diversificación productiva, aunque operando casi siempre con sectores relacionados. Como en el caso de Cemex, por otro lado, la crisis de principios de los 80 no supuso un excesivo dilema financiero. Una cauta política interna había evitado el endeudamiento en dólares. También fueron parecidas, hasta cierto punto, las decisiones de terminar de consolidarse en el mercado interior, aun cuando se encontrara deprimido; atacar los mercados externos, en particular Estados Unidos y América del Sur, y emprender, ya en los 90, una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en Latinoamérica.

Para fines de los 80, en consecuencia, IMSA había resuelto concentrarse en áreas conocidas y que, a su entender, presentaban oportunidades, mientras mantenía o desenvolvía cierta diversificación. El abando-

<sup>19</sup> Eugenio Clariond Reyes, actual presidente de IMSA, recuerda: “Esta incursión temprana en la exportación hacia el mercado latinoamericano era una actividad limitada, no sólo porque en esa época nuestra prioridad era el mercado interno sino también por el desarrollo alcanzado por IMSA. Pero en estos países latinoamericanos poseíamos mayores ventajas comparativas. Nuestra tecnología —en dichos mercados— era considerada tecnología de punta, lo cual nos permitía posicionarnos con rapidez. Los costos de inversión eran mucho menores y las ganancias altas” en comparación con lo que hubiera supuesto entrar “a mercados con economías de gran escala como la estadounidense”.

no de algunas actividades (muebles, textiles, comercio de automotores) fue simultáneo al reforzamiento vertical de las más experimentadas, como acero y productos metálicos, y a la incursión en un negocio nuevo que ofrecía oportunidades: la fabricación y distribución de baterías. Este mecanismo operativo, coincidente con su salida al exterior, acelerada desde principios de los 90, modificó de forma radical su estructura organizativa.

La relativa diversificación del grupo IMSA, su sana estructura financiera, la posibilidad de tomar posiciones en el mercado nacional y las presiones-oportunidades de la apertura alimentaron uno de sus pasos decisivos: la compra, en 1986, de Acumuladores Mexicanos (fabricante de la marca LTH). ¿Por qué baterías? La respuesta parece compatible con la experiencia histórica de este empresariado: “Porque en una economía globalizada —y con el respaldo de una tecnología apropiada— esta empresa podía jugar un importante papel *en el mercado de Estados Unidos*”, memora Eugenio Clariond.

Aunque supuso ciertas dificultades iniciales, Acumuladores Mexicanos pronto estuvo en condiciones tanto de absorber competidores internos<sup>20</sup> como de crecer en el contexto de la misma IMSA. En 1987 contaba ya con una División Acumuladores, integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro, que trabajaba en Tlaxcala; en marzo de ese año, por otro lado, fue creada Enermex, que fusionó en 1989 a Operadora Acumuladora del Norte, constituida también en 1987, y que estaría destinada a identificar todas las empresas de la División Acumuladores.

La consolidación en el mercado interno soportó e impulsó la salida hacia el exterior. El Tratado de Libre Comercio amplió las oportunidades para ingresar al ingente y duro mercado de América del Norte, y la fortaleza derivada de esta incursión facilitó la expansión —similar a lo sucedido con Cemex— rumbo al sur continental. Un factor de trascendencia fue producir para ensambladoras de automóviles que, además de requerir altos niveles de calidad, se convirtieron en clientes importantes: hacia 1997, IMSA-Enermex proveía a Ford Motor, Volkswagen, Chrysler, General Motors, Nissan, Mercedes Benz, BMW, Scania y Daewoo, entre otras.

Un paso decisivo para entrar al mercado estadounidense fue la adquisición de Advantage Batteries, firma que hacia 1998 distribuyó dos

<sup>20</sup> Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cia.

millones de baterías (equivalente a sesenta millones de dólares). Mientras avanzaba hacia el norte, comenzó a operar en el sur.<sup>21</sup> En 1998 Enermex vendió ya 9.7 millones de baterías, pero esa cifra quedó más que duplicada en 2002, cuando superó las 21.8 millones de unidades vendidas. Las ventas en el exterior también crecieron de manera generosa durante 2002, llegando a 57 por ciento de la producción total.

Enermex consolidó así su posición “como la mayor empresa de su giro en Latinoamérica” y se abrió “nuevos horizontes para continuar el crecimiento a lo largo de todo el continente”. Aliado con Johnson Controls —el mayor productor de baterías en la América del Norte—, Grupo IMSA y su subsidiaria Advantage Battery afianzaron su presencia en mercados de alta competitividad. De manera paralela, IMSA, Johnson Controls y Varta AG —de origen alemán— se asociaron a fines de los años 90 para atacar el mercado sudamericano.<sup>22</sup>

IMSA Acero continuó operando como la columna vertebral del grupo.<sup>23</sup> Aunque la empresa madre funcionaba desde mediados de los años 30, no fue sino hasta los 80 cuando comenzó a exportar de manera sistemática. Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Asia y Medio Oriente han sido algunos de los mercados abordados en los últimos quince años,

<sup>21</sup> De acuerdo con Clariond, “compramos 50 por ciento de Inacel, principal productor de baterías automotrices en Argentina. Tiempo después nos hicimos cargo de 100 por ciento de su paquete accionario. Adquirimos la Fulgor, en Venezuela, segunda empresa en el ramo en ese país. Compramos Durex, importante productor en Brasil”. Fulgor fue cerrada a principios de 2000. El mercado venezolano pasó a ser atendido desde Brasil.

<sup>22</sup> El 19 de julio de 2004, cuando ya se había entregado a prensa este capítulo, IMSA anunció su salida de los negocios de baterías automotrices. Formalizó un acuerdo con su asociado Johnson Controls, que asumió el cien por ciento de la tenencia accionaria. A cambio IMSA recibió 525 millones de dólares, cifra que absorbía también los 70 millones de dólares de deuda de Enermex que le correspondían. Posteriormente la empresa anunció nuevas inversiones en los sectores del aluminio y del acero.

<sup>23</sup> Con la producción de placa y lámina de acero rolada en frío y en caliente; rollos, cintas y hojas de acero lisas y acanaladas, galvanizadas o pintadas; perfiles tubulares, polín estructural y tubos galvanizados; sistemas metálicos prefabricados; estructuras, muros, techos y equipos de ventilación industrial. La División Acero, hasta cierto punto, simboliza al Grupo IMSA, por un lado porque viene de uno de sus quehaceres más longevos, el galvanizado de lámina; por otro lado, porque surgió de la empresa que le ha dado nombre al grupo: Industrias Monterrey, y finalmente porque el acero sigue siendo —pese a la muerte de Fundidora de Hierro y Acero— unos de los elementos emblemáticos de Monterrey. En 1999, el sector acero representó 45 por ciento de las ventas totales del grupo, cifra que se mantenía en 2002 (45.96%).

atacados en particular para abastecer la industria de transformación.<sup>24</sup> En 1991 esta División dio un paso fundamental: compró la planta de Aceros Planos, una importante subsidiaria de la antigua y ya quebrada Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. Productora de placa, lámina rolada en caliente y en frío, Aceros Planos soportó —tras su privatización— un fuerte proceso de modernización tecnológica y, bajo el control de IMSA, reingresó al mercado en 1994.

La competitividad alcanzada en el sector acerero llevó en 1997 a la compra de Industria Galvanizadora (Ingasa, en Guatemala), principal abastecedora de lámina galvanizada de América Central. IMSA Acero ha incursionado asimismo en Argentina, Brasil y Chile.<sup>25</sup> A principios de 1999 adquirió también 100 por ciento de los activos de la planta galvanizadora de Altos Hornos de México (AHMSA) en Monclova, con lo que agregó una capacidad instalada de 220 mil toneladas anuales de lámina galvanizada.

En junio de 2000, además, Grupo IMSA formalizó la adquisición de un par de compañías consideradas líderes en Estados Unidos en materia de acero recubierto: BHP Coated Steel Corporation y BHP Steel Building Products USA, pertenecientes al grupo australiano Broken Hill Proprietary (BHP), cuyas plantas están ubicadas en la costa Oeste<sup>26</sup> de Estados Unidos. Pagó por ellas 234 millones de dólares. Con esta operación se amplió su capacidad instalada para procesar y distribuir láminas de acero de diferentes tipos.

Grupo IMSA incluye otras dos divisiones que, por razones de espacio, no hemos agregado a esta síntesis: Imsalum (productos y estructuras de aluminio, una de cuyos puntales es Cuprum, adquirida en 1998) e Imsatec (productos de acero y plástico, con origen en la adquisición de

<sup>24</sup> Línea blanca, refrigeración y calefacción, aire acondicionado, sector automotor y envases.

<sup>25</sup> En el caso de Chile, IMSA anunció en mayo de 1999 la adquisición de Empresas IPAC (con la cual tenía participación desde 1994), una de los principales compañías locales dedicadas a la construcción de paneles y perfiles de acero (con plantas en Lonquén, San Bernardo y Talcahuano). Con VarcoPruden —de alta presencia en Estados Unidos— IMSA inauguró en noviembre de 1999, en Santiago, una planta productora de edificios de acero (centros comerciales, fábricas, hangares) similar a la que estableció en Nuevo León para atacar los mercados mexicano y texano.

<sup>26</sup> Localizadas en los estados de California, Washington, Oregon, Utah y Alaska. En junio de 2002 IMSA Acero sumó la adquisición de MSC Pinole Point Steel, en California.

Stabilit en 1975).<sup>27</sup> Sus operaciones globales con y en el exterior arrojaban a fines de los 90 resultados llamativos: 39.9 por ciento de los ingresos de IMSA en 1998 provinieron de las exportaciones y de las ventas realizadas por subsidiarias en el extranjero, porcentaje que en 2002 ascendió a casi 54 por ciento (véase cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Grupo IMSA: ventas domésticas y externas (1997-2002)**  
(en millones de dólares)

Año	Ventas			(2) / (1)
	totales (1)	domésticas	externas (2)	%
1997	1 416	844	572	40.4
1998	1 515	910	605	39.9
1999	1 813	1 088	725	40.0
2000	2 210	1 257	953	43.1
2001	2 298	1 232	1 066	43.4
2002	2 634	1 215	1 419	53.9

*Fuente:* informes de la empresa, 1996-2002.

Desde el punto de vista organizacional, por otro lado, la política del conglomerado tendió a poner en marcha y controlar las comercializadoras de sus propios productos, orientadas a la distribución y al *marketing*, labores que ocupan ya un lugar significativo en el conglomerado. Su conversión en empresa pública y la complejidad creciente del grupo<sup>28</sup> no ha quitado, empero, el sello de propiedad y amplio control familiar que IMSA muestra desde 1936. El *Informe* de 1999 indica que de los 17 miembros del Consejo de Administración, ocho llevaban alguno de los apellidos Clariond o Canales (véase cuadro 5). Los restantes, o bien ocupaban áreas muy técnicas (como las direcciones de Consultoría o Jurídica

<sup>27</sup> A través de Stabilit, Imsatec adquirió en 2002 y en Barcelona la empresa Lightfield, la segunda productora de lámina de plástico reforzada con fibra de vidrio en Europa. El objetivo, como Cemex con Valenciana, es entrar en el vigoroso mercado europeo.

<sup>28</sup> Desde diciembre de 1996, con "el ánimo de profesionalizar la administración y abrir la propiedad de la empresa", IMSA realizó su primera emisión primaria de acciones: fueron registradas en la Bolsa de Valores de la Ciudad de México y en el New York Stock Exchange (NYSE). Simultáneamente se incorporaron cinco consejeros externos al consejo de administración, donde hasta entonces sólo figuraban las familias Clariond y Canales.

ca) o eran miembros muy selectos de familias empresariales de larga data (como Enrique Zambrano Benítez y Andrés Marcelo Sada Zambrano) o cuadros con una extensa trayectoria en la propia empresa. Un escenario comparable muestra el consejo de administración de 2002, ampliado a 28 miembros. En este último caso, de los 13 consejeros propietarios, ocho llevan los apellidos Canales o Clariond.

Cuadro 5

## Apellidos Clariond y Canales en el consejo de administración (1999)

<i>Nombre del ejecutivo</i>	<i>Cargo, parentesco y años en el grupo</i>
Eugenio Clariond Reyes-Retana	Presidente ejecutivo y secretario del Consejo. 42 años en el grupo
Eugenio Clariond Garza <sup>†</sup>	Padre del anterior, presidente del Consejo y uno de los fundadores en 1936
Benjamín Clariond Reyes	Director general de Imsatec, hermano de Eugenio, ex gobernador de Nuevo León, 29 años en la empresa
Marcelo Canales Clariond	Director de Planeación Estratégica y Finanzas del grupo, primo de Eugenio, hermano de otro gobernador de Nuevo León, en la empresa desde hace 23 años
Ernesto Canales Santos	Miembro del Consejo de Administración desde 1998, primo del anterior
Santiago Clariond Reyes	Director general de IMSA Acero, tesorero del Consejo, hermano de Eugenio, 37 años en la empresa
José Gerardo Clariond Reyes	Director adjunto de Imsatec, hermano de Eugenio, con 14 años de antigüedad
Consuelo Canales de Valdés	Directora general de Chanalesco. Hermana de Marcelo Canales. En el Consejo de Administración desde 1998

<sup>†</sup> Falleció el 23 de julio de 2004.

Fuente: *Informe*, 1999, p. 26.

Como otros grupos regiomontanos, al iniciar el siglo XXI IMSA manifiesta una clara propensión a la diversificación geográfica (véase cuadro 6) y a hegemonizar o compartir proyectos mediante adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas. Ambos aspectos se encuentran obviamente conectados. En cuanto a las adquisiciones y alianzas estra-

tégicas (véase cuadro 7), su objetivo fue definido por el propio Eugenio Clariond:

En previsión para el futuro, Grupo IMSA ha tomado una serie de medidas para fortalecer su posición competitiva y ampliar el potencial de crecimiento de sus negocios. Lo ha logrado a través de adquisiciones y asociaciones inteligentes y oportunas que complementan sus habilidades (...) Las asociaciones que hemos establecido con empresas líderes en el mundo son una muestra de la transformación que estamos viviendo y la capacidad de Grupo IMSA para participar con socios de clase mundial.<sup>29</sup>

Cuadro 6  
Operaciones externas de Grupo IMSA, 2002

<i>División</i>	<i>Subsidiarias</i>	<i>País</i>
IMSA Acero	IMSA Steel: * Steelscape * IMSA Inc.	Estados Unidos
Enermex	GES América	Estados Unidos
Imsatec	VP Buildings: * ASC Profiles * United Panels	Estados Unidos
Imsatec	Stabilit America: * Glasteel * Resolite	Estados Unidos
Imsatec	Metl-Span	Estados Unidos
Imsalum	Escaleras: * Davidson Ladders * Louisville Ladder Co	Estados Unidos
Imsatec	Stabilit Canada	Canadá
IMSA Acero	Ingasa	Guatemala
IMSA Acero	IMSA	Costa Rica
Enermex	Enertec Venezuela	Venezuela
Enermex	Enertec do Brasil	Brasil
Enermex	Enertec Argentina	Argentina
Imsatec	Grupo IMSA Chile	Chile
Imsatec	Stabilit Europa	España

*Fuente: Informe anual, 2002.*

Ésta es una postura que se ratificó en el *Informe* de 1999:

<sup>29</sup> *Informe*, 1998, p.3.

Cuadro 7  
Adquisiciones y alianzas de IMSA, 2000

<i>División</i>	<i>Año</i>	<i>Empresa vinculada</i>	<i>Tipo de inversión</i>
IMSA Acero	1997	Galvanizadora Ingasa (Guatemala)	Adquisición
	1997	Comesi (Argentina)	Adquiere 26%
	1998	Companhia Siderúrgica Nacional (Brasil)	Coinversión en Brasil
	1999	Varco Pruden Intl. (EUA)	Coinversión en México
	1999	ISPAT	Coinversión en México
	1999	AHMSA (México)	Adquisición de activos
	2000	BHP Coated Steel (EUA)	Adquisición
	2000	BHP Steel Building Products (EUA)	Adquisición
Imsatec	2002	MSC Pinole Point Steel (EUA)	Adquisición de activos
	1991	Illinois Tool Work (EUA)	Incorporación de Signode
	1994	Metl Span Corp. (EUA)	Adquisición
	1994	Butcher Boy Corp. (EUA)	Participación minoritaria
	1996	Empresas IPAC (Chile)	Participación minoritaria
	1996	Simet (Costa Rica)	Coinversión
	1997	Glassteel Inc. (EUA)	Adquiere activos
	1999	Tecno Steel (Chile)	Adquisición
	1999	Empresas IPAC (Chile)	Adquiere 50% de Riordan (actual IMSA Chile).
	2000	Valmont Industries (EUA)	Coinversión
Imsalum	2000	Bayer (Alemania)	Coinversión
	2001	VP Buildingd (EUA)	Adquisición
	2002	Lightfield (España)	Adquisición
	1994	Davidson Ladders (EUA)	Adquisición
Enermex	1994	Stapleton Ladders (EUA)	Adquisición
	1998	Emerson Electric Co. (EUA)	Fusión de fábricas
	1993	Acumuladores Fulgor (Venezuela)	Adquisición
	1994	Advantage Battery Co. (EUA)	Adquisición
	1994	Inacel (Argentina)	Adquisición
	1994	Durex (Brasil)	Adquisición
	1998	Johnson Controls (EUA) y Varta AG (Alemania)	Fusión de fábricas

*Fuentes:* informes anuales, comunicados de prensa y página web de Grupo IMSA.

Uno de los pilares del crecimiento rentable que ha experimentado Grupo IMSA ha sido su capacidad de realizar adquisiciones y asociaciones inteligentes. A principios de 1999 adquirió 100 por ciento de los activos de las plantas de galvanizado y pintado de Altos Hornos de México (AHMSA), con lo que consolidó su posición como la empresa líder de América Latina en el mercado de acero recubierto (...) En mayo, IMSA Acero firmó un contrato con Ipsat Mexicana para la comercialización conjunta de productos complementarios, el abastecimiento de planchón de acero por los siguientes cinco años y la posible construcción de una nueva planta de acero galvanizado dirigido a la industria automotriz.<sup>30</sup>

#### FEMSA

Autodefinida en 2003 como “el productor de bebidas estratégicamente más grande de América Latina”, FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A.) se sustenta en una historia que debe remontarse a 1890, cuando se puso en marcha Cervecería Cuauhtémoc. Fundada durante el mandato de Porfirio Díaz,<sup>31</sup> Cervecería ha vivido y sobrevivido diversos modelos económicos, profundas crisis sociopolíticas, distintas maneras de gobernar México, severos trastocamientos institucionales y cambiantes coyunturas económicas.

Tras los difíciles años de la revolución inauguró un ciclo de integración productiva, de reorganización operativa y de expansión en el plano de la distribución destinado a conquistar porciones sustanciales del mercado interno. Dicho proceso vivió un momento decisivo entre 1925 y los años 60, cuando acompañó con agilidad las políticas que iba definiendo el nuevo Estado, compartió el reto de la industrialización sustitutiva y aprovechó las ventajas y facilidades que se ofrecían al empresariado fabril (Cerutti y Ortega Ridaura, 2003).

Durante aquellas décadas Cervecería Cuauhtémoc se convirtió en eje, motor y cabeza de un grupo empresarial significativo. Mientras vivía la metamorfosis de toda *empresa madre*,<sup>32</sup> llevaba adelante otras ta-

<sup>30</sup> *Informe*, 1999, p.3.

<sup>31</sup> Cervecería Cuauhtémoc se constituyó el mes de noviembre de 1890. Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), protocolo de Tomás C. Pacheco, 1890, fs. 170v-173.

<sup>32</sup> Es decir, de la cual derivaron firmas autónomas pero vinculadas. Un camino análogo recorrían en esos años Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey y Vidriera Monterrey.

reas: superaba el severo trance de la revolución, los desafíos de la reconstrucción de los años 20 y la crisis de 1929; se integraba productivamente; internalizaba actividades y diseñaba un ambicioso sistema de distribución multirregional; se adaptaba a los cambios macroeconómicos y a las exigencias institucionales generados por un nuevo Estado, y accedía a un mercado nacional cada vez más protegido mientras aprovechaba con singular eficacia el modelo sustitutivo de importaciones.

Como en los casos de Cemex e IMSA, estas pautas de desenvolvimiento empresarial debieron ser revisadas en la década de los 80. Y de nuevo, un adecuado posicionamiento en el mercado interior coadyuvó a enfrentar tan traumática coyuntura: tanto las capacidades adquiridas en materia de gestión por varias generaciones, como la experiencia acumulada en la búsqueda de una posición central en el mercado interno, resaltaron en esa respuesta

Un primer cambio fundamental en el plano organizacional se manifestó ya en los años 30, cuando diversos departamentos creados durante la década anterior fueron convertidos en *grupo industrial*. Junto con la misma Cervecería, el grupo integró a Fábricas Monterrey (Famosa), Empaques de Cartón, Malta S.A. y Almacenes y Silos. Dicha reordenamiento —sugerido por el abogado y asesor Manuel Gómez Morín tras analizar modelos europeos y estadounidenses de organización—<sup>33</sup> implicó fundar sociedades independientes y permitió una administración con

<sup>33</sup> “El proyecto general de reorganización de la compañía y sus filiales, presentado por el comité ejecutivo y formado con su cooperación por el señor Lic. Don Manuel Gómez Morín, incluye todos los problemas de la nueva organización que el consejo ha venido estudiando desde hace tiempo, según consta en varias actas anteriores, y comprende: a) la separación técnica y legal de las varias empresas que actualmente funcionan como filiales de nuestra compañía; b) la nueva capitalización de cada una de las que se trata de separar, previendo que queden constituidas en las mejores condiciones de atender y desarrollar debidamente el ramo industrial y financiero a que van a dedicarse y que, a la vez, puedan satisfacer por sí mismas y en relación las unas con las otras las necesidades que les corresponden en la nueva organización; c) la manera de distribuir y representar su capital correspondiente, por medio de acciones al portador, que serán aplicadas proporcionalmente entre los actuales accionistas de la Cervecería Cuauhtémoc S. A., a cambio de las de esta compañía que ahora poseen; d) que el capital de algunas de estas nuevas compañías estará representado por acciones comunes y acciones preferentes, según se hará constar en las varias escrituras constitutivas; e) que la Cervecería Cuauhtémoc S. A. quedará constituida con el mismo capital actual de \$6 000 000 (seis millones de pesos), incluyendo la propiedad raíz e inmuebles que están afectos legalmente al contrato de emisión de obligaciones hipotecarias, sin modificación alguna; y f) los proyectos de escritura social

so de reestructuración de la deuda que en una segunda fase, a partir de 1984, consiguió mejores plazos y tasas.

La constitución de FEMSA *como principal subsidiaria* de VISA, en 1988, fue parte del proceso de reestructuración del conglomerado. Bajo su división más reconocida —FEMSA Cerveza— quedaron agrupadas Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma (la gran empresa veracruzana que había transferido a VISA una porción significativa de su paquete accionario en 1985).<sup>38</sup> Entre las restantes divisiones figuraban FEMSA Empaques, FEMSA Refrescos, FEMSA Alimentos y FEMSA Comercio.

FEMSA, por lo tanto, debía operar como la organización global (estratégica) destinada a enfrentar el proceso de apertura consolidado desde 1985, tras los severos reajustes provocados por la crisis de 1982. Se registró desde entonces un firme proceso de expansión a partir de alianzas y adquisiciones. Una enumeración mínima de las inversiones, conversiones y alianzas estratégicas durante los años 90 debe incluir la asociación en 1993 con Coca Cola Co., la cual adquirió 30 por ciento de las acciones de Coca Cola FEMSA; la colocación de 19 por ciento del capital de esta última en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE); la venta en 1994 de 30 por ciento de las acciones de FEMSA Cerveza a John Labbat Limited, de Canadá;<sup>39</sup> la adquisición de 51 por ciento de las acciones de Coca Cola Buenos Aires, en Argentina; la asociación con Amoco Oil Co. para formar Amoxxo (50%-50%), que operaría los centros de servicio Oxxo Express en las gasolineras de México; en 1996, Coca Cola FEMSA (KOF) adquirió el *territorio* de Sirsa en Buenos Aires (Coca Cola FEMSA, Buenos Aires —KOFBA); al mismo tiempo, Cuauhtémoc terminó de fusionar a Moctezuma, por lo que la empresa cervecera adoptó la denominación Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> VISA concretó a mediados de los años 80 un convenio de intercambio con los accionistas controladores de Moctezuma (creada en 1896), sociedad que enfrentaba serios problemas financieros derivados de la crisis de 1982. En la operación se adquirió entre 50 y 61 por ciento de *Moctezuma* mediante un sistema de intercambio de acciones.

<sup>39</sup> En palabras del entonces presidente del consejo de administración, dicha operación “se hizo por dos razones: por la importancia de ir teniendo socios extranjeros ante la apertura comercial del país y por razones económicas, es decir, financieras (tener recursos para poder liquidar la operación de compra de Bancomer)”. Entrevista con Alfredo Livas Cantú, Monterrey, 9 de mayo de 2001.

<sup>40</sup> La fusión de dos de las tres grandes cerveceras del país permitiría enfrentar me-

En 1997, con la reconversión cristalizada en sus aspectos sustanciales, el director general de FEMSA (José Antonio Fernández) afirmaba que “una de las mayores aspiraciones del grupo era depender *cada vez menos* del ciclo de la economía mexicana e incrementar los ingresos en moneda extranjera mediante exportaciones”. Dicho objetivo podía alcanzarse

incrementando la capacitación de nuestra gerencia, incorporando a la gente más talentosa y mejorando el esquema de compensaciones y programas de motivación de la empresa. Otro factor que creemos importante es la asociación que tenemos con Labatt, Coca Cola y Amoco. Y finalmente, aunque no menos importante, deseamos continuar maximizando las sinergias entre nuestros negocios, sobre todo las concernientes al intercambio de conocimientos sobre nuestros clientes, procesos y mercados. Los negocios de empaques, como botellas de vidrio o envases de aluminio, son estratégicos, pero *sólo en la medida en que son importantes para lograr una mayor competitividad en la rama de bebidas*.<sup>41</sup>

Dotada de seis plantas de elaboración de cerveza en México—Monterrey, Guadalajara, Navojoa (Sonora), Orizaba (Veracruz), Tecate (Baja California) y Toluca— la actividad exportadora de FEMSA en el rubro bebidas requirió brindar prioridad a los mercados externos y a determinadas estrategias. En el plano de *marketing*, se puso énfasis especial en marcas como Tecate, XX Lager y Sol. La vinculación con Labatt, y más allá de la meta de aumentar la presencia de aquellas marcas en Canadá, tornaba factible acceder a nuevas tecnologías de producción y a dinámicas de mercadotecnia más agresivas. Labatt, a su vez, buscaba aprovechar el apoyo de la empresa mexicana para consolidar su presencia en el mercado mexicano y sudamericano. Este acuerdo unificó asimismo la distribución de los productos de ambas cerveceras en Estados Unidos (vía Labbat, USA).

Por su parte, Coca Cola FEMSA (KOF) se presenta como “el embotellador líder” de refrescos ligados a la marca Coca Cola a escala latinoamericana. Es, según la propia empresa, el segundo embotellador mundial del sistema Coca Cola, dimensión que alcanzó con la adquisición de

---

por la competencia en el siglo XXI al reducir a sólo dos compañías la lucha por los consumidores en el escenario nacional.

<sup>41</sup> “FEMSA. Building synergies”, *Institutional Investor*, 1 de septiembre de 1998. Subrayado nuestro.

Panamerican Beverages, Inc. (Panamco), una de las firmas más importantes del ramo. La compra supuso la erogación de 3 mil 600 millones de dólares,<sup>42</sup> una de las mayores que haya realizado una compañía mexicana en el exterior, y sitúa a FEMSA a nivel global sólo detrás de Coca Cola Enterprises. La fusión de Panamco representará, en términos prácticos, triplicar las ventas de Coca Cola FEMSA y duplicar las de todo el grupo FEMSA, 10 por ciento del mercado mundial de Coca Cola y 30 por ciento del latinoamericano, con una posición privilegiada en la distribución de refrescos en México, Argentina, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Colombia, Venezuela y Brasil.<sup>43</sup>

Con el agregado de la División de Negocios Estratégicos (véase cuadro 8), el perfil corporativo de FEMSA<sup>44</sup> puede calificarse y clasificarse como pluridivisional, multiplanta y multinacional,<sup>45</sup> aunque se debe recordar que se trata de una organización enfocada y cimentada en su rama histórica: bebidas. Con exportaciones a Estados Unidos, Canadá y segmentos selectos de los mercados latinoamericanos, europeo y asiático, su funcionamiento es respaldado por FEMSA Comercio, que opera la cadena comercial Oxxo con más de 2 200 tiendas en territorio mexicano (en general ubicadas en las principales ciudades). A través de Oxxo se expende 4 por ciento del volumen total de cerveza del grupo. Refrescos y cerveza suponen asimismo 30 por ciento del total de ventas de la

<sup>42</sup> Coca Cola FEMSA adquirió una deuda de Panamco por 880 millones de dólares y obtuvo un financiamiento sindicado de 2 mil 50 millones de dólares otorgado por JP Morgan y Morgan Stanley.

<sup>43</sup> Via Panamco, FEMSA amplió su influencia y presencia en países como Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil y Argentina. Además, ya en 2001 los beneficios generados en FEMSA se distribuyeron de manera más o menos equivalente entre las divisiones cerveza y refrescos: esta última representó 36 por ciento de las ventas y 42 por ciento de las ganancias, mientras que cerveza generó 40 por ciento de las ganancias y 41 por ciento de las ventas. La compra de Panamco está inclinando el balance global hacia los refrescos de manera notoria.

<sup>44</sup> El Presidente de FEMSA es Eugenio Garza Lagüera, nieto de Isaac Garza (uno de los fundadores de Cervecería Cuauhtémoc) e hijo de Eugenio Garza Sada, principal promotor del grupo empresarial fundado en los años 30. El director general, José Antonio Fernández Carvajal, es yerno de Eugenio Garza Lagüera.

<sup>45</sup> Según la revista de negocios estadounidense *Global Finance*, FEMSA sobresalía en 2003 como la segunda empresa más destacada a escala latinoamericana tras LAN Chile. Para su evaluación se tienen en cuenta factores como capitalización, responsabilidad social, beneficios, número de empleados en el exterior, tecnología, éxito en fusiones y manejo de crisis. *El Economista*, 10 de octubre de 2003, p.46.

cadena. FEMSA Empaques, por su lado, está orientada a apoyar sectores estratégicos del área bebidas. Cuenta con diez plantas en México, de las cuales Fábricas Monterrey (Famosa, planta Monterrey) es la iniciadora. El círculo se cierra con FEMSA-Logística, que proporciona servicios de administración de logística a las compañías subsidiarias, función que puede extenderse a clientes externos.

Cuadro 8  
Perfil corporativo de FEMSA, 2003

<i>Subsidiarias / divisiones</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Agregados</i>
FEMSA Cerveza	Produce y distribuye cerveza. Marcas más 'reconocidas': Tecate, Tecate Light, Carta Blanca, Superior, XX Lager, XX Ámbar, Indio, Bohemia, Nochebuena	Cuenta con seis plantas de producción
Coca Cola FEMSA (KOF)	Embotellador de Coca Cola. Produce y distribuye refrescos. Marcas: Coca Cola normal y light, Sprite, Fanta, Schweppes, Mundet y Cruz, entre otras.	Posee 45.7% de las acciones de The Coca Cola Co. Opera nueve plantas embotelladoras en México y Buenos Aires
Negocios Estratégicos	Enfoca sus esfuerzos "a proporcionar sólidas ventajas competitivas a las operaciones de bebidas"	Se integra con FEMSA Comercio, FEMSA Empaques y FEMSA Logística

*Fuente:* FEMSA, página web, actualizada a septiembre de 2003.

#### APUNTES FINALES

Orientado en principio a propiciar un intercambio de información y de opiniones sobre las grandes empresas en México, este capítulo procuró recordar a la vez la importancia que *pueden* llegar a tener la experiencia, las habilidades adquiridas, una antigua capacidad de adaptación, los esfuerzos de reconversión permanente y la presencia familiar en la conducción para interpretar la respuesta de algunos de los más destacados grupos empresariales de Monterrey ante la difícil coyuntura abierta dos décadas atrás.

La capacidad de supervivencia y de adaptación de este empresariado, justamente, fue puesta a prueba con la crisis de 1982 (Cerutti, 2000). Como la de 1929, esa coyuntura supuso también el agotamiento de un modelo de crecimiento económico, drásticos cambios institucionales y mecanismos de operación diferentes en el propio tejido empresarial. La reconversión organizacional y tecnológica, así como una rápida incorporación a una economía internacional plagada de incertidumbre, eran requisitos obligatorios para las empresas y los núcleos empresariales que pretendían sobrevivir.

Aunque no todos los grupos regiomontanos enfrentaron con la misma plasticidad la apertura definida desde mediados de los 80, Cemex, IMSA y FEMSA lograron adaptarse con éxito (al menos hasta el momento de cerrarse este capítulo) y crecer. Como había sucedido o estaba sucediendo con otras empresas latinoamericanas (Garrido y Peres, 1998), un adecuado posicionamiento en el mercado interior coadyuvó a enfrentar la traumática coyuntura de los años 80 del siglo XX. La creación previa de capacidades, las formas de gestión implementadas, la inversión en nuevos circuitos de distribución y la experiencia requerida para alcanzar una posición central en el mercado interno fueron activos posibles de enarbolar en 1982.

Lejos de considerarse algo excepcional, los grandes grupos aquí estudiados parecieron responder a ciertas características que han definido a buena parte del empresariado que opera en el norte de México, en especial en Monterrey. Entre esas características sobresale justamente esa *capacidad de adaptación* a coyunturas adversas o que requieren respuesta más o menos inmediatas. En su ya *secular trayectoria*, empresarios, familias empresariales y empresas con base en Monterrey, según el caso y la generación a la que se aluda, han sorteado coyunturas como las guerras de Reforma, el porfiriato, la revolución, la reconstrucción de los años 20, la gran depresión de los 30, el impacto de la Segunda Guerra Mundial, la política de sustitución de importaciones, el cisma de 1982 y la reconversión a la que se ha hecho referencia en este trabajo. Características adicionales que ayudarían a explicar dicha versatilidad serían: a) firme presencia familiar en la conducción o propiedad de las empresas;<sup>46</sup> b) combinación de propiedad o conducción familiar con gestión

<sup>46</sup> Manifestado en Cemex con Lorenzo Zambrano Treviño, en IMSA con las familias Clariond y Canales, y con Eugenio Garza Lagüera y José Antonio Fernández en Cuauhtémoc-FEMSA.

profesional;<sup>47</sup> c) una antigua experiencia para operar simultánea o sucesivamente en los mercados interno e internacional, y d) una fructífera y casi *natural* vinculación con la economía de Estados Unidos (Cerutti y González, 1999).

Estas dos últimas cualidades son parte fundamental de la historia económica y empresarial del Norte mexicano.<sup>48</sup> Reconocer tal dinámica regional —tanto en sus matices seculares como en el corto plazo— permite inferir de manera paralela que, en el escenario mexicano, el Norte y sus empresarios supondrían el conjunto geográfico y humano con mayores posibilidades de adaptación a los actuales desafíos de la economía mundial.

Esta mirada global sobre el Norte incluye de forma destacada al propio empresariado de Monterrey, cuyos orígenes y maduración inicial dependieron de su estratégica ubicación en estos espacios de frontera, comparables a los que marcaron a Milán, Torino, Barcelona o Bilbao. En su caso, ese empresariado fue claramente estimulado por el contacto con Texas, por los mercados del noreste y del medio oeste de Estados Unidos y por la segunda revolución industrial. Y aun en los tiempos del mercado interno protegido, tras la muerte del porfiriato y la aparición de un nuevo Estado en México, la vinculación con la economía de Estados Unidos se mantuvo viva, necesaria y regular por múltiples conductos. Ello puede explicar por qué tras la severa crisis de 1982, tanto Cemex como IMSA y FEMSA contaron con esa vinculación como una de sus primeras alternativas de sobrevivencia. Por Estados Unidos, por lo tanto y de manera *natural*, comenzaron el proceso de internacionalización aquí reseñado.

<sup>47</sup> Fórmula no contemplada en los análisis que divorcian de manera absoluta la propiedad y la gestión en las empresas modernas. La mayor parte de los cuadros gerenciales proceden del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM o *Tec*), creado en 1943 precisamente por Eugenio Garza Sada. Eugenio Clariond Reyes y Lorenzo Zambrano son egresados del *Tec*. Zambrano es el actual presidente de la institución, cargo en el que sucedió a Eugenio Garza Lagüera. En cuanto a cuadros técnicos, muchos fluyen de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en especial en las ramas de ingeniería.

<sup>48</sup> Extenso ámbito multirregional que, desde mediados del siglo XIX, funcionó como un espacio de frontera incentivado por la oportunidad que tuvo —y mantiene— de operar simultáneamente con dos mercados, el interno (de ritmos lentos, expresión de una sociedad periférica) y el externo, dotado de mayor agilidad y concentrado en la economía estadounidense.

*Bibliografía*

- Barragán, Juan, y Mario Cerutti, 1993. *Juan Brittingham y la industria en México*, Monterrey, Urbis Internacional.
- , 2003. “Cemex: del mercado interno a la empresa global”, en Mario Cerutti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey, 1925-2000*. México: Trillas/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cerutti, Mario, 1992. *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. México: Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- , 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI Editores.
- y Miguel González Quiroga, 1999. *El norte de México y Texas (1848-1880)*. México: Instituto de Investigaciones Dr. Mora.
- e Isabel Ortega Ridauro, 2003. “Cervecería Cuauhtémoc, 1925-1955. Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional”, en Mario Cerutti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey, 1925-2000*. México: Trillas/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Clariond Reyes, Eugenio, 2003, “IMSA: crisis, apertura, estrategia global”, en Mario Cerutti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey, 1925-2000*. México: Trillas/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Garrido, Celso, y Wilson Peres, 1998. “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”, en W. Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI Editores/Cepal.
- Palacios, Lyliá, 2000. “Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982”, tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Pozas, María de los Ángeles, 1999. “Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey”, en Esthela Gutiérrez Garza (coord.), *La globalización en Nuevo León*. México: El Caballito/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- , 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México: El Colegio de México.

## APÉNDICE: SIGLAS Y ABREVIATURAS

Nombre con el que son identificadas las empresas a las que se hace referencia en el texto, con su razón social y su clave en bolsa tal como aparecen en la página web de la Bolsa Mexicana de Valores.

<i>Nombre</i>	<i>Razón social</i>	<i>Clave</i>
	Pepsi-Gemex S.A. de C.V.*	nc
AHMSA	Altos Hornos de Mexico, S.A. de C.V.	Ahmsa
Alfa	Alfa S.A. de C.V.	Alfa
Bachoco	Industrias Bachoco S.A. de C.V.	Bachoco
Benavides	Far-Ben S.A. de C.V.**	Bevides
Bimbo	Grupo Bimbo S.A. de C.V.	Bimbo
Camesa	Grupo Industrial Camesa S.A. de C.V.	Camesa
Carso	Grupo Carso S.A. de C.V.	Gcarso
Cementos		
Chihuahua	Grupo Cementos Chihuahua S.A. de C.V.	nc
Cemex	Cemex S.A. de C.V.	Cemex
CIE	Corp. Interamericana de Entretenimiento S.A. de C.V.	Cie
Codusa	Corp. Durango S.A. de C.V.	Codusa
Comerci	Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	Comerci
Continental	Grupo Continental S.A.	Contal
Corvi	Grupo Corvi S.A. de C.V.	Gcorvi
Cydsa	Cydsa S.A. de C.V.	Cydsasa
Del Valle	Jugos Del Valle S.A. de C.V.	Valle
Desc	Desc S.A. de C.V.	Desc
Dina	Dina S.A. de C.V.***	
Dixon	Grupo Dixon S.A. de C.V.	Dixon
Ecko	Ecko S.A.	Ecko
Elektra	Grupo Elektra S.A. de C.V.	Elektra
FEMSA	Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V.	Femsa
Ford	Ford Motor Co.	F
Gigante	Grupo Gigante S.A. de C.V.	Gigante
Gruma	Gruma S.A. de C.V.	Gruma

Grupo		
México	Grupo México S.A. de C.V.	Gmexico
Herdez	Grupo Herdez S.A. de C.V.	Herdez
Hylsamex	Hylsamex S.A. de C.V.	Hylsamx
IASA	Industria Automotriz S.A. de C.V.	Iasasa
ICA	Empresas ICA Sociedad Controladora S.A. de C.V.	Ica
IMSA	Grupo IMSA S.A. de C.V.	Imsa
Kimberly	Kimberly-Clark de México S.A. de C.V.	Kimber
KOF	Coca Cola Femsa S.A. de C.V.	Kof
Liverpool	El Puerto de Liverpool S.A de C.V.	Livepol
Macma	Grupo Mac Ma S.A. de C.V.	Gmacma
Maseca	Grupo Industrial Maseca S.A. de C.V.	Maseca
Moctezuma	Corporación Moctezuma S.A. de C.V.	Cmoctez
Modelo	Grupo Modelo S.A. de C.V.	Gmodelo
Nutrisa	Grupo Nutrisa S.A. de C.V.	Nutrisa
Parras	Compañía Industrial de Parras S.A. de C.V.	Parras
Ponderosa	Cartones Ponderosa S.A. de C.V.	nc
Posadas	Grupo Posadas S.A. de C.V.	Posadas
Pulsar	Grupo Pulsar S.A. de C.V.*	nc
Qtel	Q-Tel S.A. de C.V.	Qtel
Qumma	Grupo Qumma S.A. de C.V.	Qumma
Regio	Regio Empresas S.A. de C.V.	Regioem
Saba	Grupo Casa Saba S.A. de C.V.	Sab
Saltillo	Grupo Industrial Saltillo S.A. de C.V.	Gissa
San Luis	San Luis Corporación S.A. de C.V.	Sanluis
Savia	Savia S.A. de C.V.	Savia
Simec	Grupo Simec S.A. de C.V.	Simec
Soriana	Organización Soriana	Soriana
Synkro	Synkro S.A. de C.V.	Synkro
TAMSA	Tubos de Acero de Mexico S.A. de C.V.****	Ts
Telecom	Carso Global Telecom S.A. de C.V.	Telecom
Televisa	Grupo Televisa S.A. de C.V.	Tlevisa
TMM	Grupo TMM S.A. de C.V.	Tmm
Tv Azteca	Tv Azteca	Tvaztca
Vitro	Vitro S.A. de C.V.	Vitro

nc: no cotiza en la BMV.

\* La empresa fue adquirida por Pepsi Bottling Group; anteriormente cotizaba con la clave GEM.

\*\* Farmacias Benavides.

\*\*\* La empresa ya no existe.

\*\*\*\* TAMSA pertenece al Grupo Tenaris, S.A.

*Estructura y dinámica de la gran empresa en México:*

*cinco estudios sobre su realidad reciente*

se terminó de imprimir en enero de 2006

en los talleres de Formación Gráfica, S.A. de C.V.

Matamoros 112, Col. Raúl Romero,

Nezahualcóyotl, 57630 Estado de México.

Composición tipográfica: Literal, S. de R.L. Mi.

La edición consta de 1 000 ejemplares

y estuvo al cuidado de la

Dirección de Publicaciones

de El Colegio de México.

