

La presencia suiza en la industria mexicana

PETER A. WUFFLI*

La inversión suiza directa en la economía mexicana asciende a 548.6 millones de dólares estadounidenses (1981), y es la cuarta en magnitud entre los capitales de origen foráneo en México.¹ Además, se distingue en este país por sus peculiaridades frente a las de otra procedencia, ya sea en relación con las ramas industriales que ocupa, ya en relación con las formas de estructuración utilizadas.²

CATEGORÍAS DEL ANÁLISIS

Las críticas más comunes a las actividades de las empresas transnacionales se pueden agrupar, desde el punto de vista teórico, en tres rubros más o menos independientes. Estas categorías son:

■ *La distribución del control* entre sistemas nacionales y transnacionales. Según la literatura crítica, hay un desequilibrio en el reparto del control y es necesario elevar la capacidad de los sistemas nacionales a ese respecto.³ En muchos casos, el control se ve como una finalidad en sí misma, como un objetivo intrínseco, aunque únicamente sea formal. Así, de acuerdo con nuestras encuestas, en la política mexicana frente a las inversiones extranjeras se trató, por lo menos en algunos casos prácticos, de que la mayoría de las acciones se registrarán a nombre de ciudadanos mexicanos, sin exigir un control efectivo de las operaciones transnacionales para lograr ciertos objetivos.

■ *El grado de adaptación* entre las características de los sistemas transnacionales y las de los sistemas nacionales. La crítica cultural y sociológica, sobre todo, ha puesto de relieve una desa-

daptación frecuente de las inversiones extranjeras directas y el medio en el que actúan, ya sea porque los productos elaborados no corresponden a las condiciones del país receptor, ya sea porque los procesos de producción y las tecnologías que se utilizan proceden de otro círculo cultural, ya sea porque las modalidades de operación de las empresas transnacionales parecen en general superiores a los procedimientos de los competidores nacionales, lo que puede conducir a la eliminación de éstos. El objetivo teórico y extremo de esta crítica conduce aparentemente a lograr una identidad entre empresa nacional y transnacional.⁴

■ *La compatibilidad de objetivos* entre sistemas nacionales y transnacionales. Esta crítica descubre contradicciones entre las políticas nacionales y las transnacionales observadas. Con esta escala de valores se relaciona en algo la ya vieja discusión, recientemente reactivada en México, sobre si las empresas transnacionales contribuyen a descapitalizar al país receptor, por medio de una supuesta influencia negativa en la balanza de pagos.⁵

La primera categoría se basa en *tener* control, poder de decisión, recursos, etc.; en cambio, en la segunda se trata más bien del *ser*, de la correspondencia entre sistemas nacionales y transnacionales. Estas dos escalas de valores son estáticas y estructurales, mientras que la tercera es dinámica y estratégica. Si aceptamos el "pentágono mágico" (con sus objetivos de aumento del empleo, estabilidad de precios, equilibrio del sector externo, distribución más equitativa del ingreso y crecimiento del producto interno bruto) como objetivo general de la política económica, al tercer enfoque crítico le toca integrar a las políticas de las empresas transnacionales, con las menores contradicciones posibles, en el conjunto del valor ponderado nacional de los objetivos de dicho pentágono.⁶ En la relación entre sistemas nacionales y transnacionales, la primera clasificación se ocupa, por tanto, de la *distribución del tener*; la segunda de la *identidad del ser*, y la tercera de la *identidad de la voluntad*. Si bien estas tres categorías de valores son teóricamente independientes la una de la otra, en discusiones políticas y aun científicas muchas veces se las con-

4. Los aspectos culturales pueden consultarse en la amplia literatura sobre "tecnología adecuada". Véase, por ejemplo, Krishna Kumar, *The Social and Cultural Impact of Transnational Enterprises*, Sidney, 1979, y Jean Louis Reiffers et al., *Las empresas transnacionales y el desarrollo endógeno. Efectos sobre la cultura, la comunicación, la educación, la ciencia y la tecnología*, París-Madrid, 1982, publicado por la UNESCO.

5. Véase Fernando Ortega Pizarro, "El Gobierno llama al capital externo y promete no ponerle límites", en *Proceso*, núm. 341, 16 de mayo de 1983, pp. 14-18.

6. Véase la literatura general, como por ejemplo, N.S. Gupta, *Multinational Corporations. A Study of Socio-economic Implications on the Countries of Third World*, Meerut, 1978, y V.N. Balasubramanyan, *Multinational Enterprises and the Third World*, Londres, 1980. Con relación a México: Fernando Fajnzylber y Trinidad Martínez Tarragó, *Las empresas*

1. Héctor Álvarez de la Cadena, *Participación extranjera: transferencia de tecnología e inversiones*, México, 1983, p. 72.

2. El único trabajo anterior sobre las inversiones suizas directas en México, por cierto de carácter más descriptivo, es el de Charles Iffland y Antoine Galland, *Les Investissements Suisses au Mexique*, Lausana, 1978.

3. En la teoría de la dependencia se le da especial valor a este tema. Véase Hugo Radice (ed.), *International Firms and Modern Imperialism*, Middlesex, 1979, así como Otto Kreye (ed.), *Multinationale Konzerne: Entwicklungstendenzen im Kapitalistischen System*, Munich, 1974; trabajo clásico es el de Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay - The Multinational Spread of US Enterprises*, Nueva York, 1971. Trabajos más recientes y más pragmático-científicos se encuentran en Jean-Max Baumer y Albrecht Von Gleich (eds.), *Transnational Corporations in Latin America*, Diessenhofen, 1982, y en Walter Goldberg (ed.), *Government and Multinationals: The Policy of Control versus Autonomy*, Cambridge, Mass., 1983.

* Este artículo se basa en un trabajo de doctorado sobre diferentes aspectos de las inversiones industriales suizas en México; la investigación se realizó durante el verano de 1983 y la tesis se presentará en el marco de un grupo de investigación sobre empresas transnacionales (AMU = Arbeitskreis Multinationale Unternehmen), en la Universidad de Ciencias Económicas y Sociales, de San Gall, en Suiza.

funde y mezcla. Del *tener* del control se pasa al *querer* de los objetivos; de esto se va al *ser* de las empresas. Esta confusión normativa conduce en seguida a juicios de valor bastante difusos. Por eso utilizamos aquí distintas categorías bien separadas, que se sitúan por encima de los intereses particulares, ya sea del sistema nacional, ya de los sistemas transnacionales. Así esperamos evitar algo en que se incurre en la mayoría de las investigaciones en esta temática: concentrarse sólo en la eficacia de la empresa o sólo en la autonomía nacional, sin adoptar una posición más neutral y objetiva.

Mediante estas tres escalas de valores, en el presente trabajo se analizaron las actividades de las empresas industriales con capital suizo establecidas en México. Como variable independiente se consideró, en primer lugar, la forma de inversión, es decir, las dimensiones y la calidad de la asociación entre accionistas mexicanos y extranjeros (en este caso, suizos), asociación que constituyó hasta hace poco uno de los principales propósitos de la política y la legislación mexicanas frente a las inversiones foráneas directas.⁷ Como variables auxiliares se consideraron el tamaño de la empresa, con base en las ventas de 1982, y el número de empleados y la rama industrial.

Antes de presentar los resultados de este análisis se aclararán las características generales de las empresas analizadas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS INVERSIONES SUIZAS EN MÉXICO

La muestra incluye 26 empresas industriales con participación suiza mayoritaria y minoritaria. El representante de dos pequeñas empresas de inversión conjunta (*joint ventures*) se rehusó a dar informaciones cuantitativas, así que algunos cuadros se elaboraron con una base de sólo 24 empresas. De acuerdo con informaciones de la Asociación Empresarial Mexicano-Suiza, A.C. (la pequeña cámara helvética de comercio en México), de la Embajada Suiza en el país y de representaciones bancarias suizas, se obtuvo el total de las inversiones industriales de este origen en México. Estas empresas representan un capital social de 18 800 millones de pesos (en septiembre de 1983), ocupan en total a 14 637 empleados y en 1982 tuvieron ventas de 45 800 millones de pesos (24 empresas)

Se entiende que dichas empresas no tienen gran peso cuanti-

transnacionales: expansión a nivel mundial y proyección de la industria mexicana, México, 1976, pp. 241 y ss.; Herbert K. May, *Impact of Foreign Investment in Mexico*, Nueva York, 1973; Klaus Matthies, *Transnationale Unternehmen in Mexiko*, Hamburgo, 1977; Bernardo Sepúlveda y Antonio Chumacero, *La inversión extranjera en México*, México, 1973.

7. Las circunstancias y propósitos que dieron origen a la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera pueden consultarse en Tecnos, S.A. (ed.), *Inversión extranjera y transferencia de tecnología en México*, México, 1973, así como en los artículos que critican esta política en el libro de Alonso Aguilar y Fernando Carmona (eds.), *Políticas mexicana sobre inversiones extranjeras*, México, 1977. La aplicación de esta política durante la administración de López Portillo (1976-1982) puede estudiarse en Business International Corp. (ed.), *Investment Strategies in Mexico - How to Deal with Mexicanization*, Nueva York, 1979, en Álvarez de la Cadena, *op. cit.*, y en Álvaro Briones, *Entre el conflicto y la negociación. Los funcionarios públicos frente a las empresas transnacionales*, México, 1982; para apreciar el cambio de esta política en el año 1983, véase, por ejemplo, la entrevista con el Director de la comisión Nacional de Investigaciones Extranjeras (CNIE), Adolfo Hegewish, en Carlos Ramírez, "El Gobierno espera que la inversión externa nos traiga el desarrollo", en *Proceso*, núm. 343, 30 de mayo de 1983, pp. 6-9.

CUADRO 1

Las inversiones industriales suizas en México. Distribución por ramas, tamaño y forma de inversión

	Número de empresas			
	Total	Con 51-100% de capital suizo	Empresas mexicanizadas, integradas	Inversiones conjuntas
<i>Total</i>	26	14	5	7
<i>Empresas:</i>				
Grandes ¹	4	2	2	
Medianas ²	10	7	1	2
Pequeñas ³	12	5	2	5
<i>Industrias:</i>				
De materiales para la construcción	5	1	3	1
Químico-farmacéutica	7	7		
Construcción de maquinaria	10	5	2	3
Productos alimenticios	1	1		
Relojera	1			1
Otras	2			2

1. Con más de 1 000 trabajadores y más de 2 000 millones de pesos en ventas (1982).
2. De 200 a 999 trabajadores o hasta 1 999 millones, con ventas desde 500 millones de pesos (1982).
3. Con menos de 200 trabajadores y menos de 500 millones de pesos en ventas (1982).

tativo en la economía mexicana, con su producto interno bruto de 9 255 700 millones de pesos en 1982⁸ y aproximadamente 11 millones de trabajadores. De todos modos, en sus respectivos mercados —a menudo estrechos y especializados— en muchos aspectos líderes y ejercen cierta función de avanzada. En el cuadro 1 se aprecia que la industria suiza está representada básicamente en tres ramas: en la industria de materiales para la construcción, en el sector de maquinaria y en la industria químico-farmacéutica. En otros dos campos de la economía mexicana, en los que es muy alta la participación transnacional,⁹ las industrias alimentaria y la automotivista, Suiza está representada sólo por una empresa, si bien es la mayor de la muestra, y por ninguna, respectivamente.

Con respecto al tamaño se puede concluir que las inversiones industriales suizas, con excepción de las cuatro mayores empresas, se caracterizan por ser pequeñas y medianas, lo que también tiene repercusiones en el estilo gerencial respectivo. En muchos establecimientos pertenecientes a poderosos consorcios industriales mundiales, organizados tecnocráticamente, se tiene la impresión de que priva cierto provincialismo, que hay una atmósfera un poco paternalista, de acentuado sabor local, que parece fuertemente marcada por el estilo gerencial de las personalidades que las dirigen.

En lo que atañe a las formas de inversión no fue suficiente examinar sólo las cuotas de participación de capital para determinar las peculiaridades estructurales. Un elemento más decisivo fue

8. Miguel de la Madrid H., *Primer Informe de Gobierno*, México, 1983. Véase la parte dedicada a la política económica.

9. Véase Fajnzylber y Martínez, *op. cit.*, pp. 152 y ss.

responder a la pregunta de si la respectiva empresa está o no integrada a la organización de su consorcio cercano. Así, se configuraron tres categorías: las inversiones directas tradicionales con participación dominante de 51 a 100 por ciento del capital; las empresas formalmente mexicanizadas, pero integradas al consorcio desde el punto de vista operativo, así como las inversiones conjuntas en las cuales ambos socios, a través del consejo de administración, ejercen una influencia determinante en las operaciones de la empresa. Según el cuadro 1, más de la mitad de las empresas está constituida por inversiones directas tradicionales; por otra parte, la preferencia por las formas mexicanizadas depende fuertemente de las ramas. Así, la industria de materiales para la construcción se ha mexicanizado casi por completo y, en cambio, en la industria químico-farmacéutica apenas se encuentra ese fenómeno.

AUTONOMÍA LOCAL: UN ASPECTO DEL CONTROL NACIONAL

La literatura científica sobre empresas transnacionales¹⁰ nos ha acostumbrado a considerarlas como unidades que realizan en el mundo sus estrategias racionales y libres de contradicciones. Hulbert y Brandt observan con toda razón: "Some authors on international management appear to take the position that the task of running a multinational firm can be reduced to a small group of managers in New York, London or Tokyo pulling strings that result in global marketing warfare. Nothing could be further from the truth. . ."¹¹ De acuerdo con ciertas concepciones se pretende solucionar el problema del desequilibrio de control mediante normas y organizaciones internacionales que funcionen como contrapeso, frente a las centrales de los consorcios transnacionales.¹² Por más que esta transferencia del problema de control al ámbito internacional adquiriera cada vez mayor significado, cuando menos en lo que concierne a declaraciones y resoluciones, los conflictos prácticos y concretos los siguen resolviendo —las más de las veces— directamente los representantes de los sistemas nacionales y los representantes locales de las empresas transnacionales. Según nuestras encuestas, a la gerencia local le corresponde un peso mucho mayor que el que por lo común le atribuye la literatura científica. Para evaluar las posibilidades de equilibrio de intereses dentro del marco nacional, se debe analizar el grado de autonomía local de las filiales correspondientes. Esto tiene que ver no sólo con la distribución de funciones de organización entre la gerencia local y la central del consorcio, sino igualmente

10. Véase en especial el mayor proyecto hasta ahora de investigación sobre empresas transnacionales, el de la Harvard Business School, bajo la dirección de Raymond Vernon. Consúltense también, por ejemplo, Lawrence G. Franko, *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Nueva York, 1971, John M. Stopford y Louis T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, Londres; 1972; Piero Telesio, *Technology Licensing and Multinational Enterprise*, Nueva York, 1979; véase asimismo William H. Davidson, *Global Strategic Management*, Nueva York, 1982, obra en la cual se atribuye también gran importancia a la "racionalización global", por medio de un "cuartel general corporativo".

11. "Algunos autores que escriben sobre la administración internacional de las empresas parecen creer que el manejo de una transnacional se reduce a que un pequeño grupo de administradores, situado en Nueva York, Londres o Tokio, mueve los hilos que dan por resultado una tienda total en el terreno de la comercialización. Nada puede estar más lejos de la verdad que eso. . ." James M. Hulbert y William K. Brandt, *Managing the Multinational Subsidiary*, Nueva York, 1980, p. 63.

12. Véanse en especial los diferentes códigos de conducta para las empresas transnacionales. Entre los más importantes se cuentan el de la OCDE, el de la OIT y el de la ONU, que está en elaboración.

con el margen informal de poder¹³ del que dispone el director local de la compañía, según la medida de la dependencia estructural y de recursos, y con base en las características de su personalidad frente a la casa matriz.¹⁴

Cómo se distribuye el poder de decisión

De acuerdo con la administración clásica de empresas, para establecer a quién competen las decisiones existen diferentes instrumentos de organización, como la definición de puestos y tareas, los diagramas de funciones, los organigramas y demás reglamentos escritos. Según nuestro trabajo de investigación empírica, dichos instrumentos de organización tienen en la práctica empresarial entre la central del consorcio y la gerencia local únicamente un significado subordinario. Casi ninguno de los entrevistados puso atención especial en su competencia formal de decisión y en la letra de los reglamentos del consorcio.¹⁵ El comportamiento en materia de las decisiones se describe mejor mediante las cuatro características siguientes:

a) Solución conjunta de los problemas

En aquellas decisiones que la central debe compartir, el proceso de decisión se parece más a una solución compartida de los problemas que a un comportamiento de jerarquía y subordinación. Se trata de considerar más cuidadosamente los puntos de vista del experto de México, por un lado, y los del representante de los intereses del consorcio, por otro, de compararlos y contrastarlos, a fin de llegar a un solución de compromiso, a menos que el representante del consorcio ordene al gerente local lo que debe hacer.¹⁶

b) El consorcio como fuente de consulta

Muchos caracterizan las relaciones con el consorcio como las propias de una consultoría. El consorcio se ve como un *know-how-pool*, que dispone de experiencias referentes a problemas técnicos,

13. Este aspecto de la relación de poder entre la gerencia local y la central del consorcio se destaca en Yves L. Doz y C.K. Prahalad, "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs", en *Sloan Management Review*, vol. 23, núm. 1, otoño de 1981, p. 16.

14. Investigaciones similares con empresas de otros países de origen y otros países receptores son las siguientes: Laurent Leksell, *Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Estocolmo, 1981; Gérard H. Garnier, "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations", en *Academy of Management Journal*, vol. 25, núm. 4, 1982, pp. 893-908; Guvenc G. Alpan, "Multinational Corporations Homebase-Affiliate Relations", en *California Management Review*, vol. 20, núm. 3, primavera de 1978, pp. 47-56; Anant R. Negandhi, "External and Internal Functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations: Decision Making and Policy Issues", en Walter Goldberg, *op. cit.*, pp. 21-41. Un concepto de control estratégico en la relación matriz-sucursal se describe en el artículo de Doz y Prahalad, "Headquarters Influence. . .", pp. 15-29, citado en la nota 13.

15. Negandhi, *op. cit.*, pp. 24 y ss., ha descubierto que las gerencias locales de empresas alemanas y japonesas dependen mucho menos de los reglamentos formales del consorcio que las filiales de empresas estadounidenses.

16. Véase Alfred M. Jaeger, "Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation: Theory, Practice and Implications", en *International Studies of Management and Organization*, vol. 12, núm. 1, primavera de 1982, pp. 61 y ss. Este autor verifica un comportamiento de decisión similar en transnacionales japonesas, en oposición con los comportamientos individuales de decisión en transnacionales estadounidenses.

proveedores, fuentes de materia prima, posibilidades de financiamiento, etc. La primacía en las decisiones concierne normalmente a la gerencia local. Si ésta necesita algo del consorcio o tiene la impresión de que podría ayudarle en algo, recurre a él o bien la exige; si no, renuncia a esta oferta.

c) Las empresas filiales como "un reino en pequeño"

Con pocas excepciones, las empresas filiales se estructuran como "pequeños reinos", con un poderoso director general a la cabeza, que es responsable de toda la empresa y que, por su parte, informa a un director único de la casa matriz. Apenas unas pocas empresas, sobre todo químico-farmacéuticas, disponen de una junta directiva, con o sin presidente, cuyos miembros son como la extensión del brazo de los directores respectivos en la central del consorcio. Una estructura de la gerencia local en la que la responsabilidad exclusiva corresponde a una sola persona conduce naturalmente a una considerable concentración del poder; concurren a su oficina todas las informaciones y en ella se centralizan los contactos más importantes; en la eventualidad de un conflicto de lealtad entre filial y matriz no es posible contraponer a dos funcionarios del mismo nivel jerárquico. Muchos de los entrevistados dejaron entrever que si bien disponen abiertamente del consorcio como una fuente de consulta y de financiamiento, sus posibilidades reales de dirección estratégica les parecen limitadas en exceso, sobre todo en casos de crisis. Conviene destacar que la gerencia local dispone de las relaciones y del conocimiento del país y de la gente, factores que son decisivos precisamente en momentos de crisis, mientras que los directores de línea de la casa matriz están sobrecargados de trabajo y responsabilidades en muchos aspectos y los estados mayores centrales, por su parte, carecen de los conocimientos necesarios.¹⁷

d) Diferencias funcionales

Estas características generales del comportamiento en materia de decisión se distribuyen de manera distinta según las diferentes áreas funcionales de decisión. En las funciones de desarrollo de productos, de producción y de control de calidad, el consorcio interviene con más fuerza en la solución de problemas y en las actividades de consultoría. En cambio, en cuestiones de mercadotecnia, de relaciones públicas, de suministro de materiales y de administración de recursos humanos rige más el principio de la primacía de la gerencia local. Por último, en el área de finanzas existe la colaboración más estrecha y el proceso de las decisiones es el más compartido. Por lo común en materia de exportaciones y en lo que atañe a la determinación del capital social y el destino de las utilidades, el consorcio lleva la voz cantante.

Instrumentos de coordinación del consorcio

Cuando una decisión se toma en el ámbito local, eso no significa que el consorcio hubiera decidido en forma diferente, pues éste dispone de instrumentos de coordinación que le permiten "establecer un marco de referencia"; así, el consorcio no tiene que decidir en forma discrecional, sino que el gerente local

17. Sobre todo en empresas transnacionales europeas, y a pesar de tener diferentes líneas de producción, se prefiere un jefe responsable de toda la filial. Al respecto véase Joseph LaPalombara y Stephen Blank, *Multinational Corporations and Developing Countries* (Informe núm. 767, The Conference Board), Nueva York, 1980, p. 169; un ejemplo de la problemática de intervenciones eficaces por parte de los estados mayores se encuentra en Doz y Prahalad, "Headquarters Influence. . .", *op. cit.*, p. 25.

decide con cierta autonomía dentro de sus funciones y en el interés del consorcio.¹⁸

Como instrumento de coordinación más importante, existe un sistema desarrollado de presupuesto y planeación, con previsiones anuales detalladas, revisiones presupuestarias periódicas y discusiones profundas de las medidas adoptadas. Además, en la mayoría de las empresas se planea a medio plazo, con un horizonte de tres a seis años; esta planeación puede ir de sólo una previsión gruesa hasta una detallada elaboración estratégica, tanto cuantitativa como cualitativa.¹⁹

Sobre el uso de la planeación a medio plazo como instrumento principal, las opiniones de los gerentes locales son muy divergentes. Mientras unos, en vista de la necesidad de distribuir los recursos a largo plazo, la consideran imprescindible para formular la política general del consorcio, "aunque a los gerentes locales no les guste", otros la creen una mera coartada para satisfacer exigencias estéticas o puramente formales de los estados mayores de planeación, que obstaculizan el trabajo productivo y eficiente de la gerencia local.²⁰ Así, una compañía ha pasado hace poco a planear con un plazo de sólo seis meses en el caso de México y Brasil, debido a la imprevisibilidad general de más largo término que prevalece en dichos países.

En general es más positiva la opinión sobre los presupuestos anuales que elaboran regularmente las gerencias locales conforme a ciertas ideas estratégicas del consorcio. Estos presupuestos se presentan y discuten en las oficinas centrales y, por regla general, se acatan como un ámbito obligatorio dentro del que la gerencia local puede actuar sin mayores restricciones.²¹

En relación con el presupuesto y la planeación, hay también otro instrumento de coordinación. Se trata de un sistema de informes periódicos que, en la mayoría de los casos, se sujeta al siguiente ritmo:

- Mensual: estadísticas de ventas, estados financieros, datos técnicos, sucesos importantes.
- Trimestral: balances, estados de resultados y flujos de efectivo; informe sobre las diferencias presupuestarias y sus razones, así como diversas revisiones del presupuesto.
- Anual: cierre del ejercicio, con informe detallado de las operaciones y resultados.²²

18. Véase también la diferencia entre control formal burocrático y control informal cultural que usa Jaeger, *op. cit.*, pp. 59 y ss. Según esta tipología, las empresas transnacionales suizas se inclinarían más hacia los sistemas que se basan en un control cultural y menos hacia los basados en un control burocrático.

19. Las empresas transnacionales suecas utilizan un horizonte de planeación más corto, de sólo 2-3 años. Véase Leksell, *op. cit.*, p. 171.

20. Véase Hulbert y Brandt, *op. cit.*, pp. 46 y ss. Estos autores comprueban que por planeación a largo plazo se entiende a menudo sólo la formulación de presupuestos un poco menos detallados, y muy rara vez una estrategia acuciosa basada en la valorización sistemática de los puntos débiles y los fuertes de la empresa, así como en la ponderación de oportunidades y peligros relacionados con el ambiente. Esta es una observación que, en ciertos casos, también nosotros podíamos hacer.

21. No podemos compartir la conclusión de Hulbert y Brandt, *op. cit.*, p. 48, según la cual el presupuesto en las filiales estadounidenses se considera como Biblia, y en las europeas sólo como mero instrumento de coordinación.

22. Negandhi, *op. cit.*, p. 27, comprueba que las filiales estadouni-

En el caso de los informes también difieren notablemente las opiniones sobre su aptitud como instrumentos de dirección. Algunos de los interrogados opinan que la función más importante del sistema es lograr una mayor disciplina interna, en tanto que su transmisión a la casa matriz se considera únicamente como algo adicional. Otros, en cambio, tienen la sensación de trabajar inútilmente cuando elaboran estos informes regulares.

En general, hay la impresión de que se exagera la importancia del sistema de informes; en otras palabras, que se estima más el perfeccionismo del trabajo de los estados mayores centrales que la productividad y la eficacia de las gerencias locales.

Así, la segunda empresa mayor de la muestra ha pasado del balance mensual al trimestral, debido a que se comprobó que en las centrales normalmente no leen los informes mensuales. La empresa mayor resume sus informes en una página única que de hecho también lee el director general del consorcio y no se presenta sólo a la atención del estado mayor. Otra empresa cada semana envía por télex noticias breves, según un machote (de unas líneas), con los sucesos más importantes. Otra más, finalmente —como ejemplo contrario—, transmite cada mes gruesos libros que contienen todos los cálculos de los costos estándar, balances e innumerables cuadros y presentaciones gráficas.

Se puede concluir que, en muchos casos, sería necesaria una información más selectiva y de períodos más cortos, así como de carácter más prospectivo que retrospectivo.²³ Uno de los entrevistados redujo esta idea a una frase muy concisa: "No suministro informes sino resultados."

Los instrumentos de coordinación más importantes del consorcio son:

■ *Visitas de superiores.* El contacto personal se estima mucho en la mayoría de las empresas. Así, en 11 casos, los directores superiores del consorcio visitan las filiales una a tres veces por año, y en 8 casos hasta 4-5 veces por año. El carácter de estas visitas puede ir de un simple intercambio de ideas, con posteriores vacaciones en Cancún, hasta verdaderas inspecciones, según programas establecidos y una evaluación final.²⁴ La dirección personal no se puede sustituir, conforme a la opinión de la mayoría de los entrevistados, ni por el teléfono o el télex, ni por sistemas gerenciales. Se podría hablar de un "management by people", que domina claramente al "management by systems".

denses normalmente practican balances mensuales, a diferencia de las filiales alemanas y japonesas que los hacen trimestralmente. Por eso las primeras envían informes mensuales más detallados.

23. Leksell, *op. cit.*, pp. 200 y ss., apunta la escasa reacción de las centrales de los consorcios ante los informes regulares de las filiales. El personal directivo de éstas se siente frustrado por la falta de apreciación de su trabajo. Sobre esto opina que la dirección general del consorcio confía más en las informaciones orales e informales que en los informes formalizados.

24. Leksell, *op. cit.*, pp. 158 y ss., comprueba una alta frecuencia de visitas en el caso de las compañías suecas. Véase también Hulbert y Brandt, *op. cit.*, pp. 94 y ss., autores que verifican una frecuencia de visitas claramente mayor en las filiales estadounidenses que en las europeas y japonesas. Además, mencionan la importancia de que dichas visitas tengan una sólida preparación. Véase en la misma obra la expresión de un director local: "Nos han descubierto —se quejó uno de ellos en Río de Janeiro—. Cada año, entre diciembre y marzo, cuando hace frío en Nueva York, nos abruma los visitantes".

■ *Entrenamiento en el marco del consorcio.* En la práctica de todas las empresas hay seminarios regulares para los cuadros medios, por ejemplo, de mercadotecnia, o cursos técnicos o seminarios de finanzas y administración. Con frecuencia se realiza, además, un intercambio institucionalizado de ideas entre los directores locales, quienes deben contribuir a elaborar y modificar la filosofía corporativa.²⁵

Los instrumentos de coordinación menos utilizados son:

■ *Rotación de los gerentes locales.* Un rasgo sobresaliente en casi todas las empresas es que muy rara vez se cambia a los directivos. Por tanto, en México viven cuatro de dieciocho directores ejecutivos no mexicanos desde hace más de veinte años, otros ocho desde hace más de diez años y cinco desde hace siete o más. Estos datos reflejan la política de las empresas suizas, en el sentido que se aprecian mucho el conocimiento del país, la identificación con él y el cultivo de contactos importantes durante muchos años. Por eso se acepta cierta pérdida de dinámica y un potencial elevado de conflictos de lealtad de los gerentes locales entre el país receptor y el país de origen del consorcio. Sin embargo, parece que en algunas empresas ocurre cierto cambio de esta política, así que se comienza a implantar una rotación regular. Así, se comprueban tendencias de cierta "norteamericanización" de la gerencia, pues en las transnacionales estadounidenses se acostumbra un ritmo de rotación de alrededor de cinco años.²⁶

■ *Sistema de evaluación de cuadros.* Pocas son las empresas cuya gerencia local practica una evaluación de personal de acuerdo con un sistema mundial del consorcio. Cuando esto ocurre, suele darse en el período inicial de la empresa, es decir, dentro de los dos primeros años de funcionamiento. La mayoría de las veces este instrumento se utiliza únicamente para determinar el potencial de los cuadros futuros y muy poco como una herramienta general de la gerencia.

■ *Administración por objetivos (Management by Objectives).* Esta técnica administrativa está en el período de introducción en algunas empresas; sólo tres la han implantado desde hace pocos años en el nivel ejecutivo.

■ *Inspección y revisión.* Algunas empresas disponen de un sistema de inspección universal que supervisa periódicamente ciertos departamentos de las empresas filiales de todo el consorcio e informa directamente al director general de éste o al mismo presidente. La mayor parte de las veces estas supervisiones se realizan en plazos de entre 3 y 4 años, de modo que los entrevistados ponen en tela de duda su eficacia como instrumento de dirección. Más a menudo se practica una revisión propia del consorcio, mediante la cual se ratifica o rectifica la auditoría externa, legalmente obligatoria; sin embargo, se relaciona sólo con aspectos financieros o administrativos de la empresa.

Interdependencia de recursos

Para evaluar la autonomía real de la gerencia local frente al consorcio se debe determinar la dependencia o independencia de aquélla frente a éste en el aspecto material, financiero y

25. Para estudiar la capacitación centralizada como instrumento de control de consorcio, consúltese Jaeger, *op. cit.*, p. 61.

26. Doz y Prahalad, en "Headquarters Influence. . .", *op. cit.*, p. 20 subrayan el reclutamiento de cuadros como instrumento importante del control estratégico del consorcio.

de personal.²⁷ En lo que respecta al nexo *material*, se dan grandes diferencias entre las ramas; mientras que la industria químico-farmacéutica, casi en general, tiene que importar entre 80 y 100 por ciento de sus materias primas y productos intermedios de empresas del mismo consorcio, esta proporción está abajo del 5% en la industria de productos alimenticios y en la de materiales para la construcción. Los constructores de maquinaria importan entre el 0 y el 60 por ciento, dependiendo de la complejidad de sus productos. En cuanto a las perspectivas *financieras*, hay que tomar en consideración la situación especial de México durante el período 1980-1983. Muchas empresas se han expandido, pero no pudieron obtener financiamientos en el país y, por tanto, se han endeudado en el exterior aprovechando las relaciones bancarias de la casa matriz. Así, en 16 de 24 empresas, 80% o más de los pasivos provienen de una relación bancaria del consorcio, ya sea con su garantía directa o en relación fiduciaria. No hay préstamos directos de la matriz, por razones impositivas, por un lado, pero también, por otro, debido a que, en tiempos inciertos, es mejor estar endeudado con un banco que con la propia central del consorcio. Ciertamente, esto rige sólo desde el mediano hasta el largo plazo, mientras que, para el suministro de materiales, los créditos de la casa matriz, a corto plazo, desempeñan un importante papel. Sin embargo, la gran dependencia financiera no es —en la mayoría de las empresas— expresión de una política deseada, sino consecuencia forzosa de la situación actual de México. Por tanto, muchas empresas quieren aumentar en el futuro la parte local, en moneda nacional, de su endeudamiento, con base en su solvencia en el país. En el aspecto de *personal* se comprueba una vez más que la situación varía según las ramas. La industria de maquinaria es dependiente en mayor medida del consorcio en esta materia, mientras que la participación de personal enviado por la matriz es mucho más baja en las demás ramas. Muchos de los entrevistados quieren reducir en el futuro esta participación, sobre todo por consideraciones de costos, aunque también debido a la problemática general del personal extranjero, que tiene más dificultades de adaptación y de conducta que los empleados nacionales. Sin embargo, hasta ahora ha sido extraordinariamente difícil encontrar personal del país que satisfaga las exigencias que por lo común establecen los productores de maquinaria.

En resumen, en esta primera parte se sostiene que el grado de autonomía local suele ser considerablemente mayor de lo que se esperaría conforme a la literatura crítica, influida por el neomarxismo, igual que de la literatura estadounidense de la gerencia internacional (por ejemplo el mencionado proyecto sobre empresas transnacionales de Harvard), prescindiendo de la situación actual de la economía mexicana, la cual ha conducido a un aumento temporal de la dependencia, sobre todo en materia de los recursos del consorcio.²⁸ A este respecto tiene especial importancia la situación informal que permite a los directores de las empresas locales una autoridad y una autonomía respaldadas por sus conocimientos de largos años sobre el país, que difícilmente

se podrían sustituir mediante mecanismos formales de coordinación y de control, o por medio de sistemas gerenciales.

Por otro lado, este alto grado de autonomía refleja cierta falta de control efectivo y estratégico por parte del consorcio, como lo han comprobado Prahalad y Doz.²⁹

Por lo que toca a la influencia de la *forma de inversión*, hay que diferenciar entre empresas mexicanizadas y *joint ventures*. En las primeras, la influencia del socio nacional en la dirección de las operaciones de la empresa, y por tanto en la distribución de la autonomía entre el consorcio y la filial, es baja y por definición se limita a las determinaciones políticas más importantes de la empresa, como son el destino de las utilidades, el ritmo de expansión, el reclutamiento gerencial, etc. En cambio, es mayor en las segundas. En ellas el socio local ejerce una influencia considerable en materia de importaciones, de adaptación de los productos, o de financiamiento. Sin embargo, estas inversiones conjuntas tienen poca estabilidad en la medida en que el accionista del país desea reducir la contribución del socio extranjero a la mera función de proveedor de tecnología, sin concederle influencia gerencial alguna. En estos casos, consumada la transferencia de tecnología, la función del socio extranjero se hunde pronto.³⁰ Esta es una de las razones esenciales por las que las empresas suizas se muestran escépticas con respecto a las inversiones conjuntas y sólo las toman en consideración cuando se trata de tecnologías no prioritarias para el consorcio.

MEXICANIZACIÓN DE FACTO

Si antes examinamos en qué medida tiene la gerencia local un peso estratégico propio según su grado de autonomía con respecto a la casa matriz, ahora cambiará la perspectiva para analizar la relación entre las filiales y México, el país receptor. Se trata de estudiar en qué medida se diferencian las empresas “de tipo suizo” de las netamente mexicanas, es decir, ver cuáles son las ventajas comparativas desde el punto de vista de los entrevistados. Mientras que en la sección sobre la autonomía se trataba el aspecto formal de la distribución del control, aquí se aborda primordialmente la estructuración del contenido mismo de esta estrategia con respecto a la adaptación a las condiciones y políticas del país receptor o a la transmisión deliberada de elementos extranjeros a dicho país.

Mexicanización de la gerencia

El grado de adaptación de una empresa extranjera a las condiciones del país está determinado por las personas que la dirigen. Por tanto, la pregunta sobre la mexicanización *de facto* de una empresa “de tipo suizo” es ante todo la cuestión de la mexicanización de su cuerpo directivo. En el nivel superior de la dirección de las empresas estudiadas se encontró la estructura por

autonomía. LaPalombara y Blank, *op. cit.*, p. 170 y ss., reducen el asunto del grado de autonomía local a tamaños, países receptores y tecnologías diferentes, y lo hacen depender menos de los distintos países de origen. Las filiales europeas pueden, según ellos, ser por lo menos tan dependientes de sus centrales como las estadounidenses.

29. Prahalad y Doz, “An Approach. . .”, *op. cit.*, p. 8.

30. Para estudiar la problemática de la estabilidad de las coinversiones véase Franko, *op. cit.*, y Klaus Macharzina, “Zum Stabilitätsproblem internationaler Joint-Venture-Direktinvestitionen”, en *ZfB Sonderheft 4/75, Aktuelle Fragen Multinationaler Unternehmungen*, pp. 153-164.

27. C.K. Prahalad e Yves L. Doz, “An Approach to Strategic Control in MNCs”, en *Sloan Management Review*, vol. 22, núm. 4, verano de 1981, p. 11, hablan de un problema difícil del control estratégico del consorcio cuando la filial no depende de éste en cuanto a recursos.

28. Esto concuerda con la observación de Hulbert y Brandt, *op. cit.*, p. 141, según la cual las filiales europeas, en contraste con las estadounidenses, “todavía funcionan más como organizaciones empresariales de carácter local que como unidades integrales de una corporación mundial”. También Negandhi, *op. cit.*, p. 28, advierte con claridad una baja autonomía local de las filiales estadounidenses, mientras que las alemanas son medianamente autónomas y las japonesas disfrutan de la mayor

CUADRO 2

Nacionalidades de los directores, según el tamaño, la rama, y la forma de inversión (número de empresas)

	Total	Mexi- cana	Del res- to de América Latina	Espa- ñola	Del norte de Europa*	Suiza
Total	26	8	1	1	6	10
Empresas						
Grandes	4	1			1	2
Medianas	10	2	1	1	4	2
Pequeñas	12	5			1	6
Industrias						
De materiales para la construcción	5	2				3
Químico-farmacéu- tica	7		1	1	1	4
Construcción de ma- quinaria	10	3			5	2
Productos alimenti- cios	1					
Relojera	1	1				
Otras	2	2				
Con 51-100 por cien- to de capital suizo	14		1	1	4	8
Empresas mexicanizi- zadas, integradas	5	1			2	2
Inversiones conjuntas	7	7				

* Gran Bretaña, Países Bajos y RFA.

nacionalidades que se ofrece en el cuadro 2. ¿Qué conclusiones podemos sacar de estos datos?

En primer lugar cabe concluir, sin duda alguna, que las casas matrices suizas prefieren una dirección suiza o por lo menos europea para las formas de inversión que controlan formalmente o *de facto*, a pesar de la legislación mexicana, la cual estipula (artículo 5 de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera) que la participación del inversionista extranjero en los órganos administrativos de la empresa no debe superar la medida de su participación en el capital de ella.³¹

Según las declaraciones de los entrevistados, esta preferencia se explica por la necesidad que sienten las casas matrices de encontrar en las filiales un interlocutor con una formación cultural igual o semejante. Se prefiere un director que hable el mismo idioma, tanto en el sentido estricto de la palabra, como en el figurado. Además, obviamente las centrales de las compañías suizas esperan que un directivo europeo dirija con más éxito y eficiencia las empresas respectivas, si se guía por los principios europeos o suizos.

La tercera razón para dicha preferencia es evitar conflictos de lealtad, ya que, en caso de un eventual conflicto de intereses entre

31. Instituto Mexicano de Comercio Exterior (ed.), Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera (traducción en alemán), México, 1980, p. 7. Véase también la referencia de que filiales estadounidenses en México han mexicanizado sus gerencias locales en un 40%, en Gerald H. Garnier, Noel Osborn T. et al., "The Decision-Making Relationships between US Multinationals and their Mexican Affiliates", en Barry W. Poulsen y Noel Osborn T., (eds.), *U.S.-Mexico Economic Relations*, Boulder, Col. 1979, p. 112.

México y el grupo suizo, podría ocurrir que una dirección mexicana no se decidiera claramente por sus patrones.³²

Aun cuando se prefieren directores europeos, se busca, como se ha mencionado, una permanencia lo más larga posible, que muchas veces se ve fomentada por vínculos familiares (esposa mexicana) o por lazos materiales (la posesión de una casa propia), todo lo cual tiene por resultado una cierta mexicanización *de facto* del nivel más alto de la dirección. Se sabe de un solo caso en el que esta mexicanización *de facto* de un directivo alemán fue una de las causas para remplazarlo.

De la estructura de los niveles más altos de la dirección (véase el cuadro 2) se deriva con igual claridad que en las inversiones conjuntas los socios mayoritarios locales imponen por lo común a un mexicano como directivo.

La proporción de personal extranjero en el segundo nivel de dirección depende en gran medida de qué rama se trata. Mientras que la industria de maquinaria emplea casi un 100% de cuadros extranjeros, por razones técnicas y aun contra su voluntad, en las industrias de materiales para la construcción y químico-farmacéutica hay un grado de mexicanización notoriamente más alto.³³

El grado de mexicanización en el segundo nivel depende también del tamaño de la empresa, ya que las pequeñas no poseen los recursos para emplear, además del director general, a más personal internacional, que es tan costoso. Los puestos que muchas veces ocupa personal extranjero son las direcciones técnicas y de finanzas, mientras que la de mercadotecnia, la de administración de los recursos humanos y la de relaciones públicas se confieren por lo general a mexicanos.³⁴

Mexicanización del capital

There is strong evidence that 100% equity of overseas multinational subsidiaries is rapidly becoming a thing of the past.³⁵ Aun cuando esta frase refleja más las esperanzas de algunos círculos políticos mexicanos que una realidad probable, en el cuadro 3 se muestra que más de la tercera parte (36.5%) del capital social de 24 empresas analizadas tiene su origen en México, por lo menos según criterios jurídicos. Sin embargo, esta cifra resulta desfigurada en algo por la mayor empresa mexicana

32. En cuanto a las diferencias de actitud entre los directivos extranjeros y mexicanos de las filiales en México, véase Brian Toyne, *Host Country Managers of Multinational Firms. An Evaluation of Variables Affecting their Managerial Thinking Patterns*, Nueva York, 1980; LaPalombara y Blank, *op. cit.*, pp. 98 y ss., quienes subrayan la importancia de los conflictos de lealtad y los problemas que pueden tener los directivos nacionales por el papel que deben desempeñar en países con tendencias nacionalistas.

33. Gunter Kayser, Bernd H.-J. Kitterer et al., *Deutsche Auslandsinvestitionen in Entwicklungsländern*, Munich, 1981 (Forschungsberichte des Bundesministeriums fuer wirtschaftliche Zusammenarbeit Bd. 3), p. 285, encontraron en las filiales mexicanas de transnacionales químicas y electrotécnicas alemanas una proporción de personal alemán muy por encima del promedio.

34. LaPalombara y Blank, *op. cit.*, p. 161, y Garnier y Osborn, *op. cit.*, p. 112, comprobaron una división parecida en las filiales estadounidenses, con la diferencia de que ahí los puestos técnicos clave están más mexicanizados que en nuestro ejemplo.

35. "Hay pruebas contundentes de que la participación transnacional con el 100% del capital de las filiales se vuelve rápidamente una cosa del pasado". LaPalombara y Blank, *op. cit.*, p. 103.

CUADRO 3

Mexicanización del capital social, según el tamaño y la rama industrial.

	Total de empresas	Capital social (millones de pesos) ¹	Proporción mexicanizada (%)	Número de empresas mexicanizadas ²
<i>Total</i>	26 (24)	18 759	36.5	15 (13)
<i>Empresas</i>				
Grandes	4	14 309	34.1	3
Medianas	10	2 614	45.8	5
Pequeñas	12 (10)	1 836	41.6	7 (5)
<i>Industrias</i>				
De materiales para la construcción	5	9 836	51.9	4
Químico-farmacéutica	7	2 983	5.3	1
Construcción de maquinaria	10	2 980	52.3	7
Productos alimenticios	1	2 927	0.0	0
Relojera	1	33	71.1	1
Otras	2		60.0	2

1. A septiembre de 1983. Con base en 24 empresas

2. Dos empresas cuentan con filiales mexicanizadas; una está mexicanizada sólo en un 35 por ciento.

nizada (intensiva en capital) de la industria de materiales para la construcción, sin la cual la mexicanización del capital social se situaría apenas en 23.6 por ciento.

De todos modos, tanto la construcción de maquinaria como la industria de materiales para la construcción tienen una mayoría de capital mexicanizado. Hay que mencionar, desde luego, que el capital social resulta muy problemático como indicador de la importancia de una empresa, sobre todo porque las inversiones conjuntas muestran generalmente un capital social bastante elevado, mientras que los inversionistas suizos tratan —por las razones mencionadas—, de endeudarse con bancos internacionales y así limitar la participación de capital social en sus filiales dominadas al 100 por ciento.

Una vez más se ve claramente la influencia de la rama industrial, ya que las industrias de materiales para la construcción y de maquinaria —aparte de la única empresa de relojes— tienen un alto nivel de mexicanización, mientras que la químico-farmacéutica se ha negado hasta ahora terminantemente a mexicanizarse.³⁶

Esta actitud de las transnacionales suizas en cuanto a la política de participación se debe, por un lado, a la importancia del control de la tecnología, que es mucho mayor en la industria químico-farmacéutica que en la de materiales para la construcción. Por otro lado, la división por ramas refleja la filosofía de una importante familia de industriales de materiales para la construcción que, desde siempre, ha tratado de adaptarse al país receptor y de colaborar con los socios mayoritarios nacionales.

36. Con respecto a la división por ramas de la política de participación de las empresas transnacionales, véase Davidson, *op. cit.*, pp. 24 y ss.

Se deriva de nuestro estudio que la participación de capital no es el factor decisivo; más bien lo es el hecho de que las respectivas empresas estén integradas o no a la organización mundial del consorcio respectivo. Junto con esto se encuentra la estructura de socios de las formas mexicanizadas. Los particulares, los empleados de la empresa, los accionistas públicos o los meros socios financieros permiten más tal integración de las compañías, mientras que esta integración generalmente se ve impedida si se tiene por socio a Nafinsa o a un grupo industrial mexicano particular.

Mexicanización funcional: "asuizamiento" hacia adentro, mexicanización hacia afuera

El grado de autonomía local no se distribuye homogéneamente en las diversas funciones de las empresas. Lo mismo ocurre con el grado de adaptación de una empresa a las condiciones del país receptor. Más bien se puede hablar de una *nacionalidad dividida de las empresas*, ya que ciertos campos muestran un carácter muy suizo-internacional, mientras que otros apenas si se diferencian de empresas netamente nacionales.

En general se puede formular la tesis de que las funciones "internas" de las empresas están más bien "asuizadas", mientras que las funciones exteriores tienen rasgos más bien mexicanos. Sobre todo en los campos técnicos de desarrollo de productos, del proceso de producción y de las normas de calidad, la adaptación al país receptor sólo se lleva a cabo marginalmente o por necesidad, cuando, por ejemplo, no se pueden obtener las materias primas requeridas, o cuando se produce con maquinaria diferente de la de la casa matriz. Sin embargo, eso no significa que en México sólo se produzcan bienes que también se fabrican en Suiza. En especial la industria de maquinaria, aunque también la única empresa del sector alimentario, produce ciertos artículos creados solamente para México, por ejemplo, un molino de nixtamal en el sector de la construcción de maquinaria, o latas de frijoles en el caso de los productos alimenticios. No obstante, hay pocas normas de calidad o procesos de producción adaptados conforme a criterios estratégicos, por ejemplo, para cumplir con las más bajas exigencias del mercado mexicano. La única empresa que produce 80% de sus bienes al amparo de una licencia propia y sólo el 20% restante (los productos más complejos) con licencia suiza es una coinversión en el sector de la construcción de máquinas-herramienta con un socio mayoritario estatal. También se dice, por ejemplo en empresas de coinversión, que los accionistas y proveedores de tecnología suizos hacen gala de un *perfeccionismo demasiado exagerado*, lo cual no tiene nada de reprochable desde el punto de vista técnico, pero es algo que, sobre todo en la crisis actual, México no se puede dar el lujo de tener, desde el punto de vista económico. Valdría la pena que las casas matrices tomaran en cuenta consideraciones estratégicas, sobre todo en las industrias químico-farmacéuticas y de maquinaria para ver si esta política de perfeccionismo técnico rinde a largo plazo, o si no sería mejor buscar soluciones que se adapten mejor al país. Al contrario, el grado de adaptación hacia afuera es muy alto, tanto en el campo de la mercadotecnia como en el del trato con representantes públicos. Pocas veces se guían las empresas por un manual detallado de cómo trabajar el mercado, a fin de coordinar y estandarizar los estilos de publicidad y de ventas en el ámbito mundial. Quizá sólo en el caso de la folletería sobre productos se buscó la uniformidad y se tomaron en cuenta las disposiciones del consorcio en cuanto a las etiquetas.

CUADRO 4

*Estrategias de las empresas**Estrategia A: adaptación*

- La empresa se mexicaniza pronta y voluntariamente
- Trata de reclutar y entrenar lo más posible personal de dirección nacional; también acepta un director general mexicano
- Trata de actuar en la mayor cantidad posible de áreas como una empresa mexicana
- Prefiere estructuras federativas descentralizadas y policéntricas¹
- No se considera a sí misma como una empresa transnacional y, por tanto, no cree ser vulnerable desde el punto de vista político.
- No considera decisivo el criterio de la nacionalidad; sólo hay soluciones buenas o malas, no suizas o mexicanas; por eso tampoco admite ninguna responsabilidad por el hecho de representar capital extranjero.

Estrategia T: transmisión

- La empresa mantiene un 100% de participación suiza en su capital, mientras no exista una obligación directa de mexicanizarse
- Emplea una gran proporción de personal gerencial del extranjero
- Aprovecha en la mayor cantidad posible de campos las ventajas comparativas que le ofrece su estructura de consorcio mundial.
- Por eso, prefiere las estructuras centralizadas y tiene una orientación geo o etnocéntrica.¹
- Trata de reducir los puntos de fricción con la política nacional, mediante una actitud ejemplar, a veces ostensivamente benéfica, por ejemplo, en el sector de personal.
- Conscientemente trata de transmitir de manera apropiada elementos del extranjero; se considera una especie de pionera y siente una responsabilidad especial en su labor de avanzada

1. En cuanto a la terminología de geocéntrica, etnocéntrica, policéntrica, véase David A. Heenan y Howard W. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, Mass, 1979.

Seguramente, una de las razones de tan alto grado de adaptación es la distribución por ramas de la industria suiza. Con una sola excepción, no hay empresa alguna en el sector de la industria de bienes de consumo que esté dirigida a las grandes masas de compradores. Por tanto, el mercado se limita, en general; a relativamente pocos adquirentes a los que no hay que convencer tanto mediante ingeniosos sistemas de mercadotecnia, sino más bien con contactos personales, al contrario de lo que sucede con las empresas estadounidenses en México, cuyos sistemas de publicidad adquieren un significado mucho más importante.³⁷ Algunos entrevistados mencionaron, además, que el sector de la mercadotecnia fue descentralizado hace poco, como resultado de un proceso de aprendizaje, ya que se dieron cuenta de que a los estados mayores centrales se les exige demasiado en ese campo si, por ejemplo, tienen que crear a distancia métodos publicitarios útiles para un país como México. Recientemente el margen de autonomía de la dirección local aumentó en estos casos en forma considerable, lo mismo que el grado de adaptación a las condiciones y costumbres del país receptor.

*Adaptación o transmisión
como posibilidades estratégicas*

El grado de adaptación *de facto* de las empresas investigadas se basa en gran medida en características estructurales, sobre todo relacionadas con la rama, el tamaño y la forma de inversión. Por otra parte, durante la encuesta quedó de manifiesto, una y otra vez, que este aspecto es de carácter básico-estratégico.

Mediante una clasificación de los argumentos de diversas empresas se pueden presentar dos típicas opciones de estrategia ideales y opuestas: elucidar las diferentes perspectivas de adaptación a las circunstancias del país receptor, o bien, transmitir de mane-

ra deliberada elementos culturales ajenos, en este caso suizos (véase el cuadro 4). Estas estrategias opuestas no existen en forma pura, sino que surgen de manera mixta, con uno u otro elemento dominante. Su oposición no sólo aparece en las estructuras y estrategias empresariales de la compañía en sí, sino que se refleja también en formas secundarias de comportamiento que sólo tienen que ver indirectamente con lo que sucede en la empresa. Así, por ejemplo, en una empresa que se guía ante todo por la estrategia "A" (cuadro 4), se considerará inapropiado que el director general mexicano sea miembro del club económico suizo, para evitar toda impresión de dominación foránea. Por otra parte, es costumbre que las empresas que siguen la estrategia "T" icen la bandera suiza cuando los jefes están de visita.³⁸

La elección de una u otra estrategia depende, sin duda alguna y en gran medida, de la rama y el tamaño de la empresa. Aquí hay una influencia mutua entre las estructuras y las estrategias. Las empresas químico-farmacéuticas o de productos alimenticios, con muchos vínculos internacionales, y cuyos productos mismos aparecen claramente como marcas extranjeras, escogerán sin lugar a dudas la estrategia "T", mientras que la industria de materiales de construcción, con productos homogéneos y sin interdependencia internacional, seguirá más bien una estrategia "A".

La selección estratégica obedece en gran medida tanto a los principios de las empresas determinados por la historia, como a la filosofía propia de las personalidades encargadas de fijar la política de la empresa. Por ejemplo, un responsable de la política hacia América Latina de una compañía de materiales para la construcción explica sus preferencias por la estrategia "A" con una experiencia que tuvo de joven: cerca de donde vivía se construyó en aquel entonces una empresa de carácter eminentemente estadounidense, lo que le hizo sentir una gran frustración debido a su fuerte nacionalismo suizo latente.

37. Kumar, *op. cit.*, pp. 29 y ss, subraya la influencia que tiene una publicidad mundial estandarizada en las culturas y cómo las modifica.

38. Para más símbolos de esta naturaleza véase también Jaeger, *op. cit.*, pp. 71 y ss.

COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS NACIONALES
Y TRANSNACIONALES

Ya hay una gran cantidad de estudios acerca de los efectos de las inversiones extranjeras en la economía mexicana y sobre la posibilidad de integrar las políticas de las empresas transnacionales y la política económica nacional.³⁹ Por eso nos podemos concentrar aquí en algunas características específicas y bien seleccionadas de las empresas suizas. Así, escogimos tres campos muy sensibles en los cuales parece estar en gran peligro la compatibilidad de las metas nacionales y las transnacionales.

*Equilibrio del sector externo:
dependencia de importaciones
sin capacidad de exportar*

El mayor reproche que se les hace a las compañías transnacionales en América Latina es que significan una carga unilateral para la balanza de pagos y que así contribuyen a la descapitalización de los países en donde actúan.⁴⁰ En lo que se refiere a la industria suiza en México, esto sólo es cierto en cuanto a su influencia en la balanza comercial, pero no lo es en lo referente a la transferencia de ganancias y regalías. Según se deduce de una encuesta anónima efectuada entre las 12 empresas suizas mayores de México, durante el período 1972-1983 hubo 1 919 millones de dólares estadounidenses por concepto de importación de capital y créditos del extranjero, frente a 1 541 millones por concepto de salida de capital, amortización de créditos y pago de dividendos (según el tipo de cambio vigente en septiembre de 1983). Además, todas las empresas declararon que pagan, por los contratos de licencia, regalías de 3% o menos de sus ventas en pesos, tal como lo establece la práctica de la política mexicana frente a la transferencia de tecnología. Algunas incluso renunciaron al registro del contrato de licencias por los obstáculos burocráticos.

De hecho, las actividades de la industria suiza significan una carga estructural para la balanza comercial ya que, con dos excepciones, todas las empresas analizadas exportan menos de 5% de sus ventas —la mayoría no exporta nada en absoluto—, mientras que, por otro lado, sobre todo la industria químico-farmacéutica y parte de la industria de maquinaria, importan hasta 100% de sus materiales o productos intermedios. En los precios de estos materiales o productos ya está contenida por lo general parte de los costos generales de la compañía, por ejemplo, para cubrir gastos de investigación y desarrollo.

Las tres empresas químicas suizas mayores gastan anualmente alrededor de 10% de sus transacciones comerciales en francos suizos en investigación y desarrollo, mientras que sólo pueden contabilizar como máximo 3% de sus ventas en pesos para este fin. Al contrario, la industria de maquinaria aporta por lo común una parte de los costos generales de la empresa transnacional por medio de comisiones por ventas sobre la importación de productos manufacturados, que carga en su calidad de agente de la misma compañía.

39. Sepúlveda y Chumacero, *op. cit.*; Fajnzylber y Martínez, *op. cit.*; Matthies, *op. cit.*; Luis Miguel Ramos Mena, *L'investissement étranger et le financement extérieur dans le développement du Mexique*, tesis, París, 1981. Fernando Carmona de la Peña, *Dependencia y cambios estructurales*, México, 1971.

40. Véase Sepúlveda y Chumacero, *op. cit.*, pp. 25 y ss.; también Francisco Gómez Maza, "Por cada dólar de inversión foránea emigraron 1.45", en *El Financiero*, 18 de mayo de 1983, pp. 1-13.

No obstante, han de añadirse dos observaciones: en primer lugar, en estos cálculos no se toma en cuenta el efecto de la sustitución de importaciones por la industria. Una de las empresas suizas en el sector de tecnología de soldadura declaró que, por ejemplo, mediante la venta de aparatos para soldar y la transmisión de tecnología en cursos de capacitación, ayuda a ahorrar, por cada peso de sus ventas, 100 pesos en refacciones que de otra manera tendrían que importarse en su gran mayoría.⁴¹

En segundo lugar, muchas empresas declaran que la mayor parte de su producción en México no es rentable desde el punto de vista económico porque se tienen que producir lotes demasiado pequeños, con materias primas caras y de mala calidad, y con costos altos de mano de obra, si ésta se mide según su productividad. Por todo esto no se obtienen productos capaces de competir en el ámbito internacional. Para decirlo con otras palabras: la falta de exportaciones de las empresas de participación suiza no es más que el reflejo de la política mexicana de sustitución de importaciones, la cual evita la competitividad internacional debido a una industrialización demasiado amplia y por tanto ineficiente. Como casi todos los países latinoamericanos siguen esta política desde los años treinta, en mayor o menor grado, obviamente se afectarían también los intereses de las transnacionales si exportaran a otros países latinoamericanos y compitieran así con sus propias compañías.

He aquí un círculo vicioso difícil de romper. En toda América Latina las compañías transnacionales se ven obligadas a producir de una forma costosa. Así, pierden su competitividad frente a los países industrializados y tienen que protegerse de la competencia de las compañías establecidas en otros países latinoamericanos mediante la repartición interna de los mercados. Los estados latinoamericanos sufren por lo tanto una escasez de divisas y se ven en la necesidad de sustituir aún más importaciones y a cerrar aún más sus mercados, con lo que impulsan aún más este proceso. Sin embargo, la crisis mexicana de 1982-1983 llevó aparentemente a que las industrias, que son muy dependientes de las importaciones, cambien su filosofía y tengan ahora como estrategia a mediano plazo exportar ciertas especialidades a las compañías extranjeras de la misma casa, para hacerse autónomas, por lo menos para sus propias importaciones, en lo referente a las divisas. Pero esta estrategia sólo funciona si también en el futuro la moneda mexicana sigue estando ligeramente subvaluada.

Mano de obra: racionalización y élite de trabajadores

Como se deriva de la mencionada encuesta, en las 12 empresas suizas mayores se invirtió hasta 1982 un total de 622 millones de dólares para emplear a 11 400 personas, lo que representa una inversión de capital extraordinariamente alta: aproximadamente 54 600 dólares por puesto de trabajo.⁴²

En las entrevistas se pudo observar continuamente que se sigue la filosofía de ocupar la menor cantidad posible de personal, a cambio de adiestrarlo bien y asegurarse su lealtad mediante una

41. Especialmente Matthies, *op. cit.*, hace hincapié en la importancia de este efecto de sustitución de importaciones, y critica fuertemente la tesis de la descapitalización, tal y como la defienden muchas veces autores mexicanos, precisamente porque olvidan estos efectos indirectos.

42. Véase al respecto Hal Mason R., *The Transfer of Technology and the Factor Proportions Problem. The Philippines and Mexico*, Nueva York, 1971 (UNITAR Research Report núm. 10). Este autor encontró que las diferencias en el capital invertido entre las filiales extranjeras y las empresas nacionales son menores de lo que por lo general se cree.

política relativamente generosa de sueldos y prestaciones sociales. El reproche de que se produce invirtiendo demasiado capital y, por tanto, con poca correspondencia con la distribución natural de los recursos en México, no es del todo erróneo en el caso de las inversiones suizas.

Esto tiene que ver, por un lado, con las ramas en las cuales se encuentra dicha industria, que por razones técnicas funciona con más intensidad de capital; por otra parte, tiene algo que ver con el perfeccionismo suizo ya mencionado, ya que al justificar las medidas de racionalización se habla menos de reducir la mano de obra y más de mejorar la calidad. Además, ha de mencionarse aquí el papel que desempeña la política nacional: por ejemplo, en la industria de maquinaria, cuyos principales clientes son las instituciones paraestatales, se exige precisamente esta calidad.

Distribución regional: presión hacia la descentralización

Como un tercer caso de posibles contradicciones entre las metas nacionales y transnacionales se puede mencionar la influencia de las empresas estudiadas en la distribución regional, puesto que la descentralización es un objetivo económico-político de primer orden en México. En este sentido, la industria suiza contribuye en algo a los objetivos nacionales ya que las empresas analizadas ocupan en total 14 637 empleados y de ellos un 56% está fuera de la aglomeración que es la ciudad de México.⁴³

Entre estos sitios se cuentan lugares como Querétaro, Puebla, CIVAC, Tlaxcala, Santiago de Tianguistenco, que ya no pueden considerarse zonas subdesarrolladas, por una serie de razones históricas, institucionales y socioeconómicas.

Esta proporción relativamente alta de personal descentralizado se puede explicar, por un lado, por el proceso histórico y por las características propias de las diferentes ramas, ya que, por ejemplo, la industria de los materiales para la construcción o la industria de productos alimenticios tienen que producir ahí donde pueden obtener las materias primas.

Por otra parte, también es consecuencia de la política estatal, ya que a algunas empresas que se expandieron a finales de los años setenta se les otorgó el permiso de seguir siendo extranjeras sólo con la condición de que abrieran nuevos centros de producción fuera de la aglomeración de la ciudad de México. Varias empresas ven que, además de las presiones estatales, hay ventajas específicas en la descentralización, como por ejemplo: terrenos más baratos, mejores posibilidades de expansión, reducciones y exenciones fiscales, o fácil reclutamiento de personal con menor grado de sindicalización. Es así como algunas de ellas persiguen la estrategia de retirarse total y voluntariamente, a mediano plazo, del Distrito Federal.

La primacía de la política estatal

De acuerdo con los tres puntos de conflicto potencial, queda claro que entre los sistemas nacionales y las empresas transnacionales existen contradicciones en los objetivos. Éstas dan origen a ciertas áreas de conflicto, pero también muestran la inter-

dependencia de las empresas y el sistema económico establecido en el país receptor. A este sistema económico corresponde la primacía. Si el sistema económico realiza una política de sustitución de importaciones y fomenta así cierta ineficiencia de la industria interna, no se puede esperar que las empresas transnacionales tengan éxito pleno en sus esfuerzos de exportación. Si las empresas transnacionales se adaptan a la política establecida tampoco se les pueden achacar después los efectos de esa política.

CONCLUSIONES

¿Qué conclusiones podemos sacar del análisis de las actividades industriales suizas, tomando en cuenta los criterios de distribución del control, grado de adaptación y compatibilidad de las metas?

En primer lugar hay que destacar que la preferencia por ciertos valores no es homogénea en estas categorías, aun cuando ellas puedan recopilar en sí toda clase de reproches contra las compañías transnacionales. Así, el análisis de las estrategias "A" y "T" mostró claramente que ninguna merece una preferencia definitiva en cuanto a las metas de la política para el desarrollo o en lo referente a la dirección de las empresas. Mientras que la estrategia "A" crea menos conflictos culturales y, así, menos problemas de adaptación, también es cierto que aparece menos como modelo, como un ejemplo para las empresas mexicanas. Al contrario, la estrategia "T" tiende a cierto imperialismo cultural, pero también carga, en muchos casos, con una mayor responsabilidad en la política para el desarrollo. Hemos de coincidir con lo que escribe Jaeger: "Whether the importation of culture is positive or negative is difficult to say, and would depend on the circumstances of each individual case."⁴⁴

En lo que se refiere a la distribución del control, se puede dar por rebatida la opinión de Sepúlveda y Chumacero, según la cual todas las decisiones importantes sobre la política que han de seguir las filiales se toman en la lejana casa matriz, por lo menos en lo que se refiere a las empresas con participación suiza en México.⁴⁵ Más bien ocurre que la dirección local tiene un gran peso estratégico, y por lo general también una gran identificación con el país. Así hay verdaderas posibilidades de control real desde el punto de vista de la política nacional, posibilidades que, por cierto, se aprovechan con frecuencia e intensidad, sin que se tengan que buscar soluciones únicas en mecanismos internacionales de control.

Finalmente en lo que se refiere a la compatibilidad de los objetivos nacionales y transnacionales, la política de orden estatal es la que goza la primacía. Tal y como lo muestra el ejemplo de la descentralización regional, definitivamente se pueden integrar políticas nacionales en sistemas transnacionales. Sin embargo, para definir el papel de las compañías transnacionales en el sistema nacional se requiere, ante todo, una definición precisa de ese sistema nacional y en especial de su política económica, con todo lo que esto supone en cuanto a objetivos y medios del desarrollo y prioridades del Estado. □

44. "Es difícil saber si la importación de cultura es algo positivo o negativo, y la respuesta depende de las circunstancias de cada caso concreto." Jaeger, *op. cit.*, p. 72.

45. Véanse Sepúlveda y Chumacero, *op. cit.*, p. 16, y Garnier y Osborn, *op. cit.*

43. Sepúlveda y Chumacero, *op. cit.*, pp. 33 y ss., encuentran un grado de concentración en el D.F. mucho más alto en las compañías estadounidenses.