

Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México

••••• CELSO GARRIDO*

INTRODUCCIÓN

En el nuevo orden económico surgido de la reforma estructural mexicana destaca un pequeño pero muy poderoso grupo de grandes empresas industriales privadas nacionales (en adelante GEI) que se han reestructurado, que ocupan posiciones líderes y poseen una dinámica expansiva sostenida en escalas nacional e internacional (véase el cuadro 1).

Ello reviste particular importancia debido a los extraordinarios cambios y desafíos que la reforma estructural entrañó para las empresas en general, así como por la grave situación económica que en particular encararon las GEI en 1982. La exitosa evolución de estas últimas también es relevante debido a que contrasta marcadamente con el deterioro generalizado de las demás empresas del país en estos años.

La satisfactoria reestructuración de las GEI fue resultado básicamente de la interacción de tres órdenes de factores: a] los cambios en las condiciones de competencia inducidos por las estrategias de reforma económica y los apoyos del gobierno a las GEI para que lograran su reestructuración; b] las transformaciones de los patrones de especialización manufacturera y de comercio exterior del país, y c] las estrategias de reestructuración y crecimiento de las propias GEI.¹ Lo anterior conforma un con-

1. Esta proposición se analiza con detalle en Celso Garrido, "Las grandes empresas industriales privadas en México", en la obra citada bajo estas líneas.

* Profesor titular del Departamento de Economía, UAM-Azcapotzalco. Este artículo es un avance de Celso Garrido, "Las grandes empresas industriales privadas en México durante los noventa", en C. Garrido y W. Peres, Los grandes grupos industriales privados en América Latina durante los noventa (en prensa), UAM-CEPAL, 1997.

junto complejo de interrelaciones, de las cuales, dadas las limitaciones de este artículo, sólo se analizarán algunos rasgos comunes en las respuestas estratégicas de las GEI² a fin de conocer el modo en que éstas internalizaron y procesaron con éxito los cambios macroeconómicos y sectoriales.

DESAFÍOS Y CONDICIONES PARA LAS ESTRATEGIAS DE LAS GEI

En términos generales, el principal desafío estratégico de las GEI al comienzo de los noventa eran las nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales. Esto es, los procesos de

2. Es conocido que existen diversos métodos para analizar las estrategias competitivas; véanse, por ejemplo, Michael Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1986, y *Estrategias competitivas*, CECSA, México, 1987; François Chesnay, *La mondialisation du capital*, Syros, París, 1994, y Peter Dicken, *Global Shift*, 2a. ed., The Guilford Press, Nueva York, 1993. Asimismo, debe destacarse la importancia de las diferencias en las respuestas estratégicas que han dado las distintas empresas en México. Sobre esto puede verse por ejemplo José Carlos Ramírez y Kurt Unger, *Las grandes industrias ante la reestructuración. Una evaluación de las estrategias competitivas de las empresas líderes en México*, Documento de trabajo núm. 53, División de Economía, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México, 1996, y Celso Garrido, *Estrategias económicas de siete grupos privados nacionales en México, 1983-1994*, documento de investigación elaborado para la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Santiago, Chile, 1995, y "Las grandes empresas...", *op. cit.*

C U A D R O 1

POSICIÓN DE 37 GRANDES EMPRESAS PRIVADAS EN AMÉRICA LATINA, POR VOLUMEN DE VENTAS, 1994 (MILLONES DE DÓLARES)

Posición	Liderazgo sectorial	Empresa	Sector	Ventas totales	País
1	L	Telmex	Telecomunicaciones	8 635.5	México
2	L	Vitro	Vidrio	4 194.7	México
3	-	Carso	Tabaco	3 348.1	México
4	L	Cemex	Cemento	3 146.6	México
5	L	Visa	Bebidas/cervezas	2 776.5	México
6	L	Alfa	Acero	2 773.5	México
7	-	CSN	Acero	2 653.4	Brasil
8	-	Copersucar	Alimentos	2 340.9	Brasil
9	-	Grupo Acerero del Norte	Acero	2 170.0	México
10	L	Copene	Petroquímicas	2 104.5	Brasil
11	-	Usiminas	Acero	2 084.7	Brasil
12	L	ICA	Construcción	2 048.3	México
13	L	Televisa	Medios	1 904.3	México
14	-	Modelo	Bebidas/cerveza	1 878.2	México
15	-	Brahma	Bebidas/cerveza	1 870.0	Brasil
16	-	Bimbo	Alimentos	1 795.4	México
17	L	DESC	Autopartes	1 637.3	México
18	-	Encol	Construcción	1 203.8	Brasil
19	-	Industrial Minera	Minería	1 148.5	México
20	L	Kimberly-Clark	Celulosa/papel	1 146.6	México
21	-	Celanese	Química	1 075.8	México
22	L	Transportación Marítima Mexicana	Naviero	1 000.9	México
23	-	Papeles y Cartones (CMPC)	Celulosa/papel	925.3	Chile
24	-	Grupo Tribasa	Construcción	908.6	México
25	-	Grupo Mexicano de Desarrollo	Construcción	898.6	México
26	-	Cydsa	Petroquímicas	885.5	México
27	-	Klabin	Celulosa/papel	825.1	Brasil
28	-	Copesul	Petroquímicas	716.9	Brasil
29	L	São Paulo Alpargatas	Textil	644.9	Brasil
30	-	Suzano	Celulosa/papel	622.3	Brasil
31	-	Sudamericana de Vapores	Naviero	589.9	Chile
32	-	Alpargatas Santista	Textil	511.8	Brasil
33	-	Votorantim	Cemento	486.1	Brasil
34	-	Grupo Synkro	Textil	479.4	México
35	-	Pérez Companc	Naviero	424.2	Argentina
36	-	Celbrás	Textil	378.7	Brasil
37	-	Folha da Manha	Medios	345.6	Brasil
		<i>37 empresas</i>	<i>16 sectores</i>	<i>62 580.0</i>	<i>4 países</i>

L: empresa líder en ventas en la muestra de las 500 de América Latina.

Fuente: Elaboración propia con base en *América Economía* ("Las 500 mayores empresas de América Latina"), edición 1995-1996.

apertura y desregulación las obligarían a enfrentar modalidades de competencia global con otras empresas nacionales y del exterior. Dichas modalidades no se basan en la tradicional oposición entre los mercados interno y externo, sino en la compleja interrelación de éstos, dominada por la lógica global. Ello obliga a las empresas a considerar en sus estrategias todos los niveles de acción.

Los nuevos entornos competitivos en el mercado interno de México surgieron en 1989 debido al incremento de las impor-

taciones—estimuladas por la apertura de la economía—, al tipo de cambio sobrevaluado y a la demanda de insumos de bajo costo. A ello se sumó la amenaza estratégica de una mayor competencia extranjera directa con la puesta en marcha del TLCAN en 1994.

En la economía internacional, a causa de la mundialización,³ los grandes oligopolios transnacionales son los actores que determinan la competencia al integrar en una lógica global los

3. François Chesnay, *op. cit.*

procesos productivos, comerciales y financieros que se realizan en las economías nacionales y en la internacional.

La nueva competencia oligopólica transnacional aumenta la concentración del poder económico, lo cual se basa en nuevos modos de organización en la forma de redes de empresas, en lo que influyó fuertemente la experiencia de las empresas japonesas (el *keiretzu* o el *toyotismo*). Esta forma de organización opera tanto externalizando actividades mediante la descentralización, como internalizando externalidades y generando cuasintegraciones.

Todo lo anterior se da a partir de los nuevos sectores dinámicos (electrónica, informática, servicios, biotecnología) que parecen estar desplazando a las industrias tradicionales en la economía de posguerra. Junto con ello la inversión directa en escala mundial toma nuevas direcciones y características, al elevarse esos flujos hacia los países en desarrollo, al adquirir nuevas modalidades, como las fusiones, adquisiciones, franquicias o alianzas estratégicas, y producirse una fuerte canalización de tales inversiones hacia los servicios.⁴

En conjunto, la competencia mundial opera mediante nuevas interacciones sistémicas entre tecnología, oligopolios transnacionales, mercados, cooperación y Estado. Con ello cambian tanto las modalidades de acceso a los mercados y áreas de negocios cuanto las formas de crear barreras que lo impiden.

4. Banco Mundial, *Emerging Markets Facts 1997*, Washington.

ALGUNOS LINEAMIENTOS COMUNES EN LAS ESTRATEGIAS DE LAS GEI

En términos generales, las GEI respondieron a los nuevos desafíos de la competencia global por medio de estrategias complejas y novedosas. Un esquema de estos lineamientos estratégicos para los siete mayores grupos económicos privados puede verse en el cuadro 2.

Al examinar, en general, esos lineamientos estratégicos comunes, puede señalarse que las GEI desarrollaron ciclos de inversión en plantas y equipos que les permitieron aumentar, con respecto a los competidores externos, su eficiencia y productividad en sus líneas de productos principales, así como lograr estándares de calidad más próximos o equivalentes a los internacionales. Esto se dio junto con procesos de reespecialización productiva de los conglomerados de los que esas GEI forman parte, la que incluyó la venta de empresas no prioritarias para los corporativos, aunque sin abandonar las estrategias de diversificación determinadas por la combinación de ciclos de negocios. En la actualidad estos grupos económicos participan activamente en las nuevas privatizaciones (puertos, petroquímicas, ferrocarriles), así como en la apertura de la telefonía.

Las GEI continuaron y profundizaron la tendencia, iniciada desde 1983, a expandir sus negocios en el exterior, dada su necesidad de ampliar sus mercados debido al tamaño limitado del interno. Sin embargo, después de 1988 ese comportamiento

C U A D R O 2

PERFIL DE ELEMENTOS EN LAS ESTRATEGIAS DE SIETE GRUPOS PRIVADOS NACIONALES MEXICANOS, 1983-1995

	Alfa	Carso	Cemex	DESC	Pulsar	Visa	Vitro
Tiene grupo financiero	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Tenía inversiones diversificadas y cambió cartera de inversión	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
Internacionalización de sus ventas (%)	<50	<50	>50	<50	<50	<50	<50
Abrió la propiedad al mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategia de crecimiento							
Compró empresas en el país	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Compró empresas en el extranjero	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Compró empresas públicas	No	Sí	No	Sí	No	No	No
Invirtió en modernización y nuevas plantas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Alianzas estratégicas con empresas extranjeras							
Importante	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Ocasional	—	—	—	—	Sí	—	—
Reformó su proceso de trabajo	Sí	—	Sí	—	Sí	—	—
Efecto de la crisis actual							
Favorable	—	—	Sí	—	—	—	—
Controlable en el corto plazo y favorable en el futuro	Sí	Sí	—	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Celso Garrido, *Estrategias económicas de siete grupos privados nacionales en México, 1983-1994*, documento de trabajo de la Unidad Conjunta CEPAL-ONU de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Santiago, Chile, 1995.

C U A D R O 3

ASOCIACIONES Y COINVERSIONES ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS

Empresa mexicana	Empresa extranjera	Descripción
Alfa	Grupo Metecno Spa (Italia)	Empresa para fabricar paneles aislados en la industria de la construcción. Capital: 20 md
Alfa-Celanese	Eastman-Kodak (Estados Unidos)	Negocios de poliéster. Capital: 300 md
Tamsa	Siderca (Argentina)	Asociación: consiste en capitalizar la empresa mexicana en 75 md
Vitro	Pilkington Bros (Reino Unido)	La empresa mexicana Corning suscribe acuerdos para producir y vender artículos de vidrio y cristal
Vitro	Whirlpool American	Negocios de línea blanca y artículos de cocina
Vitro	Corning Inc. (Estados Unidos)	Cinfurar, compañía de alcance mundial para producir artículos de mesa y de cocina
Cydsa	Jansen (Estados Unidos)	Asociación para facilitar venta de fibra en Estados Unidos
Cydsa	Veratec (Estados Unidos)	La empresa Bonlam (Grupo Cydsa) establece acuerdo para distribuir productos (Estados Unidos) de fibra no tejida en México y Centroamérica
Automotriz Dina	Navistar (Estados Unidos)	La empresa extranjera posee 7.4% de Dina Camiones
Spicer	GKN (Estados Unidos)	GKN aumentó su participación en Velcon de 25 a 39 por ciento
Bimbo	Sara Lee (Estados Unidos)	Asociación para facilitar la distribución de productos mexicanos en Estados Unidos
Sigma Alimentos	Oscar Meyer Foods (Estados Unidos)	La filial del grupo Alfa y la empresa Phillip Morris construirán en México una planta de lácteos
Geupec	Pepsico Inc. (Estados Unidos)	Pepsico compra 28.9% de Inmobiliaria Geusa y anuncia que junto con Geupec, Protexa y Envasa invertirá 750 md en la venta de refrescos
Femsa	Coca-Cola Co. (Estados Unidos)	Femsa vendió a Coca-Cola 30% de su división refrescos en 195 md. Coca-Cola anuncia inversiones adicionales por 500 md
GGemex	Natural Beverage (Canadá)	Grupo Embotellador Mexicano distribuirá la línea de productos Clearly Canadian
Modelo	Anhauser Busch (Estados Unidos)	La empresa estadounidense adquirió 17.7% de la cervecera mexicana en 400 md

md: millones de dólares.

Fuente: *El Financiero*, varios números.

se combinó con la nueva lógica de la competencia global, que inducía a las empresas a posicionarse en los mercados de sus competidores externos mediante inversiones directas para consolidar así una presencia estable en aquéllos. Esto último se relaciona con un aumento significativo en la escala de negocios de las GEI, fundamentalmente determinada por las privatizaciones de empresas públicas y reforzada por los efectos de las actividades de comercio e inversión en los mercados externos.

Asimismo, puede destacarse que estas empresas han establecido una organización más descentralizada y tienden a modificar sus formas de propiedad y control para concretar nuevas vinculaciones con los capitales externos, sin que ello signifique abandonar la tradicional estructura de propiedad familiar.

Por último, y en contraste con lo anterior, cabe señalar que esta restructuración y expansión de las GEI se llevó a cabo sin propiciar efectos favorables para el resto de las empresas del país; antes bien, con ese proceso las GEI erosionaron las relaciones cliente-proveedor que tenían con aquéllas debido a su preferencia por importar insumos más competitivos.

En resumen, las estrategias de las GEI consisten, en general,

en la operación de nuevas combinaciones de competencia y cooperación entre la defensa de sus mercados en el país y la conquista de posiciones en los del exterior; todo ello junto con nuevas articulaciones en sus relaciones con el Estado y con las empresas transnacionales.⁵

LA DEFENSA DEL MERCADO INTERNO

La línea estratégica de las GEI con respecto al mercado interno fue incrementar las barreras a la entrada que les brindaba su liderazgo tradicional para neutralizar relativamente el efecto de la apertura comercial y las amenazas creadas por la

5. Con Fruin se podría decir que el caso de este ajuste estructural y la configuración de un nuevo liderazgo empresarial en México comparte con la experiencia japonesa el ser "... un modelo de desarrollo institucional bajo las condiciones de un desarrollo económico tardío y predominio de la iniciativa privada que cae en algún lugar entre un desarrollo de capitalismo estatal y una economía de libre mercado".

apertura a la inversión extranjera directa debido al TLCAN. Para ello, combinaron el uso de su poder sobre los segmentos del mercado interno en que operaban y sus relaciones políticas. Asimismo, establecieron alianzas estratégicas con algunas grandes empresas extranjeras que tenían la intención de entrar a competir en el país, particularmente en los sectores de bienes de consumo generalizado, como cerveza, refrescos y carnes frías. Estas alianzas no sólo tuvieron un carácter defensivo, pues aunque establecían acuerdos para distribuir en el país los productos de competidores extranjeros, por lo general se combinaron con acuerdos para que éstos distribuyeran los de la empresa mexicana en sus propios mercados o la habilitaran para hacerlo directamente. El cuadro 3 presenta algunas de las principales alianzas realizadas hasta 1993.

Lo reciente de esas alianzas aún no permite extraer conclusiones definitivas respecto al saldo que dejan a las GEI, pero sí comprueba que pueden ser efímeras igual que en escala internacional, como lo mostró por ejemplo la experiencia Vitro-Corning Inc.

Otra línea de acción para incrementar las barreras a la entrada fue generar niveles de oferta relativamente altos para el tamaño del mercado interno a fin de desalentar a posibles nuevos competidores. Para ello se aumentaron las inversiones “preventivas” en el país y se llevaron a cabo las adquisiciones y fusio-

nes con otras empresas nacionales. Esta clase de respuesta fue especialmente importante en casos como el del cemento, donde la pugna por el mercado interno se enmarca en una competencia más amplia con las grandes transnacionales en el mercado mundial.

Además, entre las respuestas de las GEI también fueron importantes los intentos por modernizar sus perspectivas empresariales respecto a la calidad total y a la orientación de la gestión hacia el consumidor. Ello entrañó notables esfuerzos de reorganización y capacitación en las empresas y cambios en la valoración social de las actitudes empresariales. Sin embargo, hasta el momento no hay mayores evidencias sobre los alcances de esos esfuerzos, más allá de dar satisfacción a un signo de modernidad.

Otro factor importante para aumentar las barreras a la entrada fue el acuerdo de hecho entre las GEI y el gobierno para que sólo compañías privadas mexicanas participaran en la privatización de las grandes empresas públicas. Esto fue relevante en el sector industrial, por ejemplo, en siderurgia, fertilizantes, minería, molinos de maíz e ingenios azucareros e incluso en la telefonía, a pesar de que en este campo se fijó un plazo de vigencia para el monopolio que otorgaba la privatización. Esa restricción a la inversión extranjera permitió a las GEI ingresar en áreas de negocios muy rentables y, como se dijo, aumentar muy significativamente sus escalas de negocios, lo que en varios casos las aproximó al tamaño de conglomerados gigantes. En el cuadro 4 se da información sobre algunas de las grandes privatizaciones realizadas durante el gobierno del presidente Salinas.

Una segunda dimensión donde las privatizaciones tuvieron

C. Mark W. Fruin, *The Japanese Enterprise System*, Clarendon Paperbacks, Oxford, Inglaterra, 1994. La comparación sólo tiene este alcance atendiendo a las diferencias sustantivas que distinguen ambas experiencias.

C U A D R O 4

ALGUNAS PRIVATIZACIONES DE EMPRESAS PÚBLICAS NO FINANCIERAS DURANTE EL GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI (MILLONES DE DÓLARES)

Compañía	Fecha de venta	Comprador	Giro	Subasta ¹
1. Teléfonos de México	13-XII-1990	Grupo Carso, S.W. Bell, France Cable And Radio	Telecomunicaciones	1 760.0
2. Cananea Mining Co.	28-IX-1990	Mexicana de Cananea	Mina de cobre	475.0
3. Aeronaves de México	12-VI-1989	Icaro Aerotransportes	Línea aérea	268.0
4. Mexicana de Aviación	22-VIII-1989	Grupo Xabre	Línea aérea	140.0
5. Fomento Azucarero	13-I-1989	Grupo Beta San Miguel	Refinería de azúcar	89.0
6. Conasupo, planta Tultitlán	23-II-1990	Unilever	Aceite vegetal, semillas	74.5
7. Grupo Dina	27-X-1989	Consortio “G” (Cummins)	Tractores, autobuses, motores	56.0
8. Refinerías de Azúcar	1-X-1990	Corporación Industrial Sucrum	Refinería de azúcar	54.5
9. Mexinox	23-III-1990	Ahorrinnox	Hierro y acero	47.6
10. Refinerías de Azúcar	19-VI-1990	Anermmex	Refinería de azúcar	42.6
11. Grupo de canales de televisión, cines y estudios de filmación	-	Radiotelevisora del Centro	Comunicaciones	680.0
12. Miconsa	3-X-1993	Fideicomiso Molinero Promotora Empresarial	Maíz industrializado	140.0

1. La conversión a dólares se hizo con el tipo de cambio del día de la subasta.

Fuente: Laura Carlsen, “Changing Hands: Mexico’s Privatization”, *Business Mexico/Hemerográfica*.

C U A D R O 5

PRINCIPALES GRUPOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PRIVADOS NACIONALES, "TRADICIONALES" Y "NUEVOS", SURGIDOS DURANTE EL GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI

Nombre de los grupos	Institución financiera	Industria	Comercio/servicios
<i>Tradicionales</i>			
Visa	Bancomer	Cerveza	
Vitro	Serfin-OBSA	Vidrio	
Desc	Mexicano-Invermexico	Petroquímica, alimentos	
<i>Nuevos</i>			
Carso	Inbursa	Tabaco, telefonía, minería, autopartes, materiales para construcción	Tiendas departamentales
Hermes	Interacciones	Transporte, camiones	
Maseca	Banorte	Agroindustria	
Alcántara	Bancrecer/Banoro	Transporte	
Pulsar	Seguros La República	Tabaco, agroindustria	
Prime	Internacional-Prime	Cerveza	

Fuente. Elaboración propia con base en información hemerográfica y documental.

un efecto extraordinario en el poder económico y la estructura institucional de las GEI fue la bancaria y la formación de grupos industriales-financieros (véase el cuadro 5).

Este tipo de grupos ya existía antes de la crisis de 1982, pero se les eliminó con la nacionalización de la banca comercial de ese año. La reforma bancaria de 1990 autorizó la formación de grupos financieros y aunque se prohibían explícitamente las vinculaciones de los mismos con empresas industriales, en los hechos se les toleró, dando lugar a los mencionados grupos industriales-financieros.

Conforme a la información disponible, las GEI integradas en dichos grupos financieros habrían obtenido beneficios extraordinarios respecto a sus competidores, tanto al participar en la muy elevada rentabilidad de los bancos de 1990 a 1993, como por las ventajas de acceso al financiamiento en los mercados internacionales.

Desde fines de 1994 esa vinculación industrial-financiera comenzó a tener una contrapartida negativa no prevista, ya que el quebranto de sus bancos obligó a esos grupos a absorber la pesada carga financiera provocada con ello.⁶ En algunos casos, como por ejemplo el grupo Vitro, controlador del grupo financiero Serfin, los problemas de este último provocaron que el grupo industrial capitalizara al segmento financiero, con lo que afectó los planes de inversión del segmento industrial. Sin embargo, en general las GEI afiliadas a un grupo financiero-industrial han mantenido su dinámica de expansión sobre la base de las actividades que desarrollan en los mercados externos, al tiem-

6. Celso Garrido, "Actor bancario y poder financiero en México. Incertidumbres y desafíos para la nación", en Esthela Gutiérrez Garza (ed.), *El debate nacional*, vol. 4, UNAM-Universidad de Nuevo León (en prensa), 1997.

po que tratan de mantener aislada la evolución desfavorable de su segmento financiero.⁷

Algunas políticas públicas también representaron efectos favorables para que las GEI potenciaran su liderazgo en el mercado interno, particularmente en las áreas fiscal, de comercio exterior y de políticas sectoriales. En materia fiscal, por ejemplo, los directivos del duopolio tabacalero privado (Cigatam/Grupo Carso y La Moderna/Grupo Pulsar) negociaron una reducción de impuestos sin la correspondiente obligación de disminuir los precios de venta al público. Con ello, las empresas de esos grupos lograron un notable incremento en su flujo de efectivo que mejoró significativamente su capacidad financiera y les permitió expandirse a otras actividades mediante compra, fusión o creación de empresas.⁸

En el terreno de las políticas sectoriales, fueron de especial importancia los programas de expansión de carreteras y puentes que impulsaron el mercado de los productores de cemento y de las empresas constructoras. En el mismo sentido operó la

7. Es claro que este resultado se relaciona con los programas gubernamentales para el rescate de los bancos, cuyos montos son extraordinarios. *Ibid.* Asimismo, cabe destacar que esta evolución de los grupos industriales-financieros mexicanos confirma lo indicado por Singh respecto a que en América Latina la estructura de control de estos grupos opera en un sentido opuesto al indicado por Aoki y Patrick para el caso de Japón, donde el segmento industrial domina al financiero. Mashiko Aoki y Hugh Patrick, *The Japanese Main Banking System*, Oxford University Press, Nueva York, 1994; véase también Ajit Singh, *The Stock Market and Economic Development: Should Developing Countries Encourage Stocks Markets?*, UNCTAD, Discussion Papers, núm. 49, Suiza, 1992.

8. Ambos grupos se ubican entre los "nuevos", dado que se crearon en los años ochenta.

decisión gubernamental de desregular la industria de molinos de nixtamal —producto de consumo popular tradicionalmente regulado por ley— que permitió a los grupos Maseca y Minsa desplazar a los molinos pequeños de propiedad familiar a partir de su tecnología más moderna y de subsidios gubernamentales que contribuyeron a mantener bajos sus costos.

Por último deben señalarse las negociaciones del mencionado TLCAN, en las cuales las GEI encabezaron la comisión intersectorial e interinstitucional constituida para tal efecto, la Coece. Esto les permitió presionar para prorrogar el mayor tiempo posible las barreras al capital externo, al tiempo que procuraban ganar posiciones en los otros dos mercados nacionales.

C U A D R O 6
TIPOLOGÍA DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES PRIVADAS NACIONALES

		Tipo de empresa	Nombre del conglomerado	Nombre de la empresa	Rama	Con empresas en el extranjero				
Integrada en torno a una línea de productos	Con banco	Tradicional	Visa	Visa-Femsa Unicom-GGTE	Bebidas Telefonía	x				
		Nueva	Grupo Maseca	Gruma	Mafz industrializado	x				
	Sin banco	Tradicional			Cemex	Cemento	x			
					Kimberly Clark	Papel				
					Crisoba	Papel				
					Televisa	Medios	x			
					Modelo	Cerveza				
					Bimbo	Panadería	x			
	Nuevo				GIMM	Minería				
					TMM	Transporte				
IMSA					Acero					
GMD					Construcción					
Peñoles					Minería					
GEM					Bebidas					
Continental					Bebidas					
Synkro					Textil					
Ramírez	Autopartes									
Cummings	Autopartes									
Fresnillo	Minería									
Diversificada	Con banco	Tradicional				x				
							Desc	Agrobios Unik IRSA Vitro	Alimentos Autopartes Química Vidrio	
		Vitro	Vitro-Whirlpool	Electrodomésticos						
		Nueva					x			
	Carso							Telmex Cigatam Conдумex Nacobre Euzkadi-G Tire Frisco	Telefonía Tabaco Eléctrico Metalurgia Hule Minería	
	Sin banco	Tradicional				x				
							Pulsar	La Moderna Ponderosa	Tabaco Papel	
	Financiera industrial	Grupo financiero	Nuevo	Banamex-Accival	Avantel-MCI	Telefonía	x			
								Alfa	Sigma Hylsamex Alpek Petrocel	Alimentos Acero Química Petroquímica
								Alestra-AT&T	Alestra-AT&T	Telefonía
Iusacel ICA								Iusacel ICA	Telefonía Construcción	

Fuente: Elaboración propia con base en datos hemerográficos y documentales.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS Y POSICIONAMIENTO EXTERNO

El otro gran elemento de las estrategias de las GEI para consolidar su liderazgo fue internacionalizar su comercio y posicionarse en los mercados externos para reafirmar sus perspectivas en la competencia mundial.

Las GEI cumplieron con éxito su evolución exportadora luego de 1988, al tiempo que conservaron su poder en el mercado interno. Ello fue resultado del incremento de su oferta a partir del mencionado ciclo de inversiones para consolidar la vocación exportadora y continuar abasteciendo la demanda interna. El que hayan mantenido esas exportaciones en los distintos entornos de tipo de cambio y macroeconómicos, como los que ha habido en el país desde entonces, indica que ese comportamiento exportador responde a fuerzas endógenas a los propios sectores y empresas.

Sin embargo, hay que recordar que al igual que el resto de las grandes empresas latinoamericanas, las de México exportan productos relativamente atrasados en la dinámica del comercio mundial, como son algunos insumos básicos (cemento, vidrio, acero) o bienes de consumo masivo (cerveza, alimentos).

Un aspecto relevante del comercio internacional de las GEI es el nuevo carácter que adquirieron sus importaciones. Como se sabe, la estrategia aperturista del gobierno combinó la promoción de las ventas externas con el estímulo de las importaciones temporales de insumos para productos de exportación. Con esto se buscaba la competitividad internacional de las exportadoras en cuanto a costo y calidad de sus insumos. Sin embargo, ello parece haber debilitado la vinculación de las GEI exportadoras con sus proveedores nacionales debido al atractivo que ofrecían los proveedores extranjeros. Un directivo de uno de los grandes grupos industriales externó en una entrevista que, desde su punto de vista, una empresa global era aquella "que compra donde le conviene, produce donde le conviene y vende donde le conviene". En consecuencia, la estrategia exportadora de las GEI fue desfavorable para los fabricantes nacionales en lo que se refiere a los vínculos cliente-proveedor, aunque ello también obedeció a la débil o inadecuada capacidad de oferta de dichos fabricantes.

Junto con sus actividades exportadoras, varias GEI invirtieron directamente en el exterior para ubicarse en los mercados de sus competidores o formar redes de producción requeridas por la modalidad particular de globalización de las industrias donde operan. Esa estrategia se concretó principalmente con la compra o fusión de empresas. Para estas inversiones fue vital el acceso de las GEI al financiamiento en el mercado de valores de Nueva York o en los euromercados, como ocurrió exitosamente a partir de 1990.

La internacionalización mediante la inversión directa tuvo diversos efectos. Por un lado significó crear un equilibrio inédito entre la producción que realizan las empresas mexicanas en el país y la que llevan a cabo en el exterior, lo cual tuvo efectos decisivos para el curso que tendría la crisis de diciembre de 1994. La internacionalización también implicó, por otra parte, la ne-

cesidad de abrir la propiedad de esas empresas mexicanas al capital extranjero, así como, en algunos casos, a cambiar su organización corporativa, asegurando mayor autonomía y descentralización a las divisiones conforme a las modalidades específicas que requerían los mercados donde operaban.

CONCLUSIÓN

En esta última parte se destacan dos problemas relevantes de los resultados de las GEI con los grandes lineamientos estratégicos comunes analizados. Para ello el examen se apoya en los elementos aportados por una tipología de las principales GEI en México que se presenta en el cuadro 6.

Un problema se refiere a los limitados alcances de la restructuración de las GEI tanto en su orientación productiva cuanto en su relación con la economía mundial. En cuanto al primer aspecto, se ha visto que si bien las GEI realizaron un importante ciclo de inversión, éste se ha cumplido para impulsar sus líneas de productos tradicionales. Estos bienes son relativamente maduros y enfrentan una extraordinaria competencia en escala mundial, por lo que ofrecen un horizonte limitado para asegurar el dinamismo de largo plazo de la economía.

En cuanto al grado de inserción de las GEI en la economía global, debe destacarse, como se observa en el cuadro 6, que sólo un número limitado de ellas ha logrado combinar de manera adecuada los cambios organizacionales y productivos para enfrentar la nueva competencia con el aprovechamiento de las ventajas relativas que derivaban de sus posiciones de liderazgo en el mercado interno y, por último, establecer nuevas articulaciones entre exportaciones e inversiones directas en el exterior. Para este reducido conjunto, su viejo mercado interno protegido es ahora sólo una parte de su mapa global de negocios. Tal es el caso, por ejemplo, de Cementos Mexicanos (Cemex), para el cual México es ahora una división dentro de la región de América del Norte.

La gran mayoría de las GEI continúa apoyándose principalmente en el mercado interno, aunque ha tenido éxito en el internacional; ello ha contribuido a cambiar significativamente el equilibrio entre los mercados nacional y mundial.

El segundo problema del nuevo perfil de las GEI es que su evolución se acompaña con bajos encadenamientos al resto de las empresas nacionales, lo que es una grave limitante para transmitir el dinamismo de esas empresas al resto de la economía. En conjunto, los problemas señalados indican que para mantener la dinámica de largo plazo las GEI deberán asumir un cambio en sus áreas de inversión hacia las industrias más dinámicas de la economía mundial, lo que incluye un cambio de mentalidad respecto a la innovación y al desarrollo científico-tecnológico. Junto con ello, como una condición de competitividad sistémica, deberán contribuir al desarrollo de redes de empresas que consoliden un tejido empresarial poderoso en el país. Esto supone cambios en los enfoques de la política industrial en el país, a fin de desarrollar actividades estatales equivalentes a las de las naciones de los competidores exitosos. ②