

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA



MEMORIAS DE LA 13ª. REUNIÓN NACIONAL DE
CIENCIAS EMPRESARIALES:
"ESCENARIO INTERNACIONAL, VENTAJAS Y
DESVENTAJAS PARA MÉXICO Y LAS EMPRESAS"



Mónica Teresa Espinosa Espíndola, Adolfo Maceda Méndez y Francisca
Adriana Sánchez Meza
(Coordinadores)

1399

Escenario Internacional, Ventajas y Desventajas para México y las Empresas

*Mónica Teresa Espinosa Espíndola, Adolfo Maceda Méndez y Francisca Adriana Sánchez Meza.
(Coordinadores)*

Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net
Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso
personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1399/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

**MEMORIAS DE LA 13^a. REUNIÓN NACIONAL DE
CIENCIAS EMPRESARIALES:**

***“ESCENARIO INTERNACIONAL, VENTAJAS Y
DESVENTAJAS PARA MÉXICO Y LAS EMPRESAS”***



MONICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

ADOLFO MACEDA MÉNDEZ

FRANCISCA ADRIANA SÁNCHEZ MEZA

(Coordinadores)

JUNIO, 2014

Memorias de la 13^a. Reunión Nacional de Ciencias Empresariales:

“ESCENARIO INTERNACIONAL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA MÉXICO Y LAS EMPRESAS”

Mónica Teresa Espinosa Espíndola

Adolfo Maceda Méndez

Francisca Adriana Sánchez Meza

(Coordinadores)

Como citar estas memorias: Espinosa, Maceda y Sánchez (2014). *Escenario Internacional, ventajas y desventajas para México y las empresas*. Memorias de la 13^a. Reunión Nacional de Ciencias Empresariales, Edición Electrónica Eumed, disponible en ...

*Derechos reservados conforme a la ley
ISBN-13: 978-84-16036-52-3.*

Junio de 2014

Edición académica sin fines de lucro.

Rector de la Universidad Tecnológica de la Mixteca
Dr. Modesto Seara Vázquez

Vice-Rector Académico
Dr. Raúl Salas Coronado

Vice-Rector Administrativo
C.P. Javier José Ruiz Santiago

Director del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
M.A. Cecilia Ibarra Cantú

Jefe de Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales
L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza

La información y opiniones vertidas en cada capítulo son responsabilidad exclusiva de sus autores y de ninguna manera representan las opiniones de la universidad ni de los coordinadores del libro.

Presentación

El proceso de globalización, que no se detiene, ha provocado la aceleración del ritmo de trabajo de las empresas, las condiciones actuales de competencia exigen un cambio de paradigmas y tener una perspectiva amplia ante los nuevos retos y demandas.

Al debatir entre la necesidad de cambio y la posibilidad real de hacerlo, predomina un consenso en buscar una mayor competitividad en la que sea el avance científico-tecnológico el factor fundamental del crecimiento y desarrollo.

Es en ese contexto, que la Universidad Tecnológica de la Mixteca, comprometida con la excelencia académica y la generación del conocimiento, organizó, a través del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, la 13ª. Reunión Nacional de Ciencias Empresariales con el tema “*ESCENARIO INTERNACIONAL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA MÉXICO Y LAS EMPRESAS*”, que tuvo lugar los días 28 y 29 de noviembre de 2013, en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. En ella se convocó a investigadores nacionales para que presentaran trabajos en los que se analizan los efectos que los recientes acontecimientos y tendencias de América del Norte, Europa, Asia y América Latina tienen sobre México y las empresas, a fin de comprender su efecto sobre las variables de crecimiento económico que marcarán el rumbo de las empresas en cuanto a decisiones de inversión, implementación de estrategias y generación de empleos. Sabemos que ante el entorno internacional cambiante nos aguardan nuevos y mayores retos, los cuales pueden ser abordados por la academia para contribuir a enfrentarlos. Con la participación de nuestros invitados, a quienes agradecemos su disposición para asistir a esta jornada académica, se enriquece y amplía la perspectiva para la comprensión de nuestra realidad económica y social.

Expresamos nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que con su incansable apoyo y trabajo contribuyeron para la realización de este evento.

CONTENIDO

Presentación	4
Introducción	7
Capítulo 1. China y México, perspectivas, desafíos y oportunidades	9
<i>Dr. William Fernando Valdivia Altamirano</i>	
<i>Dr. Yamil Díaz Bustos</i>	
Capítulo 2. Internacionalización y estrategias de vinculación de la universidad–sector productivo	20
<i>Irene Juana Guillén Mondragón</i>	
Capítulo 3. Organizándose para exportar: La producción de jitomate bajo invernadero en la Ciénega de Zacapu, Michoacán	33
<i>Fidencio Servín Juárez</i>	
Capítulo 4. Grupos Económicos en la industria de Alimentos y Bebidas. Alianzas y adquisiciones como estrategias de competitividad	44
<i>Araceli Rendón Trejo</i>	
<i>Andrés Morales Alquicira</i>	
Capítulo 5. Análisis fractal de las empresas mexicanas cotizadas en la BMV y las empresas europeas cotizadas en la BM	60
<i>María de Jesús Ramos Escamilla</i>	
<i>William Fernando Valdivia Altamirano</i>	
Capítulo 6. Comportamiento Tecnológico de Grandes Empresas de Capital Privado Nacional en la Industria del Calzado	68
<i>Andrés Morales Alquicira</i>	
<i>Araceli Rendón Trejo</i>	
Capítulo 7. ¿Ventajas competitivas o comparativas en BRIC?	85
<i>Raúl Netzahualcoyotzi Luna</i>	
<i>Aurora Furlong y Zacula</i>	
Capítulo 8. Empresa Trasnacional en el Plan Mesoamérica	95
<i>Aurora Furlong y Zacula</i>	
<i>Raúl Netzahualcoyotzi Luna</i>	

Capítulo 9. Mayor apoyo del Gobierno Federal a las micro, pequeñas y mediana empresas que son grandes generadoras de empleo en México	107
<i>Carlos Martínez León</i>	
Capítulo 10. La internacionalización de las empresas mexicanas en América Latina	123
<i>María Esther Morales Fajardo</i>	
Capítulo 11. Retos personales y laborales de los jóvenes universitarios en el contexto internacional del siglo XXI	146
<i>Mónica Teresa Espinosa Espíndola, Adolfo Maceda Méndez, Francisca Adriana Sánchez Meza</i>	

Introducción

En este documento se presentan los trabajos seleccionados para su publicación en las Memorias de la 13^a. Reunión Nacional de Ciencias Empresariales con el tema “*ESCENARIO INTERNACIONAL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA MÉXICO Y LAS EMPRESAS*”.

En el primer capítulo se revisa el ascenso de China en los aspectos económico, financiero y de relaciones internacionales y se analizan las repercusiones que ha tenido para México y América Latina en las últimas dos décadas.

En el segundo capítulo se identifican las estrategias tradicionales de vinculación entre la universidad y el sector productivo. Además, se reflexiona sobre el papel de las universidades en la configuración de las estrategias de vinculación profesional, en un contexto de internacionalización.

En el tercer capítulo se analiza el caso de la Ciénega de Zacapu, Michoacán, a fin de mostrar cómo los miembros de esa comunidad se han organizado para conformar Sociedades de Producción Rural a fin de poder realizar un proyecto de producción y comercialización de jitomate en hidroponía.

En el capítulo cuatro se analizan las alianzas y las adquisiciones que la industria de alimentos y bebidas estableció entre 1990 y 2011, como una estrategia de competitividad.

En el capítulo cinco se explica cómo crear un índice bursátil que permita la cotización a priori de las empresas mexicanas que cotizan en la BMV y las españolas que cotizan en la BM, tomando en cuenta las relaciones económicas entre América y Europa.

En el capítulo seis se explican las causas del comportamiento tecnológico de dos empresas de capital privado nacional que elaboran calzado y que se han posicionado en México y en otros países.

En el capítulo siete se analizan las ventajas comparativas y las ventajas competitivas de las economías de Brasil, Rusia, India y China ante las tendencias negativas de la economía internacional, resultantes de la crisis global y de la recesión de las economías centrales.

El capítulo ocho se analiza la participación de las empresas transnacionales en la región comprendida en el Plan Mesoamérica, en relación con el flujo de inversiones, el trabajo flexible la demanda creciente de mano de obra, recursos humanos y naturales.

En el capítulo nueve se analiza la forma en la que se aplican los apoyos del Gobierno Federal dirigidos al sector de las pequeñas y medianas empresas, que representan el 99% de los negocios que hay en el país y generan el 80% de los empleos.

El capítulo diez presenta un análisis de la inversión mexicana en América Latina durante la primera década del siglo XXI, para conocer los procesos de internacionalización de las empresas mexicanas y estudiar si los acuerdos de integración han incentivado este tipo de inversión.

En el capítulo once se explican las habilidades y competencias señaladas por la OCDE como esenciales para que los universitarios puedan enfrentar con éxito los retos personales y laborales que se les presenten en el ejercicio de su profesión en el contexto internacional actual.

Capítulo 1

China y México, perspectivas, desafíos y oportunidades

Dr. William Fernando Valdivia Altamirano¹

Dr. Yamil Díaz Bustos²

Resumen

La República Popular China, RPCh, (en adelante nos referiremos a ella como China), ha crecido en los últimos treinta años a una tasa promedio anual de 10%, basado en un modelo con varios componentes, como la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), la producción hacia la exportación, reformas internas hacia una economía de mercado, mismas que le permitieron un rápido ascenso a nivel internacional (CEPAL 2010). Actualmente es: el primer exportador mundial (10% del total mundial) desde el 2009, el segundo importador mundial (9%), es la segunda mayor economía desde el 2010, desplazando a Japón, actualmente es un factor de crecimiento y financiamiento mundial y de influencia en los asuntos internacionales. La recesión internacional, 2007-2012, casi no la ha afectado, pues ha continuado creciendo, aunque a tasas menores, pero mayores que el promedio mundial; las perspectivas para el siguiente decenio es que siga creciendo a un ritmo alto, alrededor del 7%. El ascenso de China en lo económico, financiero y político abre interrogantes para México: ¿Las exportaciones chinas afectan y/o afectarán a las exportaciones mexicanas?, ¿Afectarán al mercado interno mexicano?, ¿Cómo está afectando la IED a México y Latinoamérica? En cuanto a las relaciones internacionales, ¿qué consecuencias traerán para México?, ¿Qué podemos aprender para lograr un mejor desarrollo? Aunque la lista es más amplia, nos limitaremos a proponer respuestas a las cuestiones mencionadas.

Palabras clave: China, México, relaciones internacionales, comercio e inversión internacional, modelo de desarrollo.

¹ Profesor de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, correo electrónico: wvaldivia@upmh.edu.mx

² Profesor de la UNAM FES Aragón, correo electrónico: yamil@buzon.uaem.mx

1. China y México, algunos datos básicos

A continuación presentamos algunos datos básicos, que nos ayudarán a tener una perspectiva sobre los temas planteados.

China: población de 1340 millones de habitantes (la cuarta parte de la población mundial), un PIB per cápita de 4,380 usd, es la segunda economía del mundo, tiene el 12 % del PIB mundial, 2010, es el primer exportador mundial, con exportaciones de bienes por 1 millón 506 mil millones usd, 2010, desplazando a Alemania desde el 2009, ocupa el cuarto lugar en exportación de servicios, 2010. Captó 116 mil millones usd de Inversión Extranjera Directa, IED, 2010, es también un importante emisor de IED, 68 mil millones usd en el 2009, llegando ser el quinto a nivel mundial y primero entre los países en desarrollo, cuenta con ingentes reservas internacionales, y tendrá 100 millones de turistas para el 2015; es también el mayor productor mundial de automóviles.

México: población de 112 millones de habitantes, PIB per cápita de 10,600 usd, exportaciones por 376 mil millones usd, puesto 13 a nivel mundial, 2010, también es un importante emisor de IED, es una de las economías punteras en América Latina, tiene firmado 13 tratados de libre comercio o complementación económica, comprendiendo a 44 países, lo que aunado a su importante posición geoestratégica, la ha catapultado a ocupar el lugar 11 a nivel mundial (detrás de Italia).

Los extraordinarios logros económicos de China³ han mejorado su posición en cuanto al Índice de Desarrollo humano, IDH, pero no de modo concluyente, ocupa el lugar 101, de un total de 187 países, 2012. México ocupa el lugar 61 en IDH, lo que corrobora que crecimiento económico no es igual a desarrollo humano, éste es un objetivo al parecer más complicado de lograr.

2. Las relaciones internacionales mexicano-chino, perspectivas

Las tres últimas décadas ha registrado el ascenso de México y China en la escena internacional, así como las coincidencias que comparten como la orientación al mercado y el que buscan un

³ En paralelo al ascenso chino se ha dado una disminución de la importancia económica de EEUU y europea, (Bustelo 2010).

mayor equilibrio en el ordenamiento internacional (esto es más acentuado en la posición china), lo que les ha llevado a coincidir y/o coordinar propuestas en, por ejemplo, las Naciones Unidas, APEC, en las negociaciones multilaterales de la Organización Mundial del Comercio, OMC; la búsqueda de un mayor equilibrio y la crisis económica actual permitió resultados como coordinar a nivel de los BRICs, y el ser considerados dentro del Grupo de los 20, G-20, una importante reordenación de la arquitectura internacional.

En cuanto a lo bilateral, México apoyó el ingreso de China a la OMC⁴, hecho que ocurrió en el 2001, luego de un largo proceso de negociación a nivel internacional, el apoyo mexicano estuvo condicionado a ciertas restricciones de exportación, las que finalmente se levantaron en 2011. Hay importantes visitas bilaterales concertadas (presidenciales, secretarios de Relaciones Exteriores, de Comercio), se han establecido mecanismos de coordinación de alto nivel, a través de la Comisión Bilateral Permanente México-China (que funciona en base a comisiones mixtas en materia económica-comercial, educativa y cultural y técnico científico) y un buen número de acuerdos de cooperación (Cornejo 2010, María y Campos 2012). En febrero pasado se celebró el 40 aniversario del restablecimiento de relaciones México-China. El restablecimiento reflejaba que ambos países se valoraban y consideraban en su estrategia; el restablecimiento no fue fácil dado el contexto en que se dio.

3. Las exportaciones mexicanas y el mercado interno y China, los desafíos

¿Cómo afecta el ascenso de China a las exportaciones mexicanas, a la balanza comercial México-China?, ¿Cómo repercutirá en el mercado interno mexicano la inversión china en México?.

La estructura exportadora de China estuvo caracterizada por productos primarios y de nivel tecnológico bajo, que combinados con su coste de mano de obra barato, les ha llevado a competir fuertemente en el mercado internacional, en particular con los productos mexicanos en EEUU, el principal mercado exterior de México, llegando a desplazar a México del segundo lugar como proveedor de EEUU desde el 2003. Aunque la situación no es homogénea, no es la misma en todos los productos y sectores (Dussel 2004, Rosales y Kuwayama 2007). Las exportaciones chinas compiten con las mexicanas en particular en los productos de los sectores

⁴ China reingresó a la ONU en octubre de 1971.

automotriz, autopartes, eléctricos, textiles (el retroceso ha sido pronunciado en la cadena de hilotejido-confección), juguetes, electrónica, instrumentos y aparatos de óptica y muebles. Otro estudio encuentra que la mayor competencia se dará en productos manufacturados de poco valor agregado, en los mercados de exportación de Latinoamérica, en particular para México y los centroamericanos, y en los mercados internos latinoamericanos (Blázquez-Lidoy, Rodríguez y Santiso, 2006). Las exportaciones chinas no compiten con las mexicanas de frutos comestibles, café, pescados, crustáceos, combustibles minerales y azúcares, legumbres y hortalizas. Lo mencionado anteriormente se ha dado pese a que México ha tenido mejores condiciones (arancelarias y de otro tipo) que China, hasta el 2001, cuando esto comienza a cambiar. No hay signos de que el avance exportador chino en EEUU no lo siga haciendo a costa de las exportaciones mexicanas y de otros países. Más si consideramos que la estructura exportadora china está cambiando hacia productos de tecnología media e intermedia, adquiriendo más peso en sus exportaciones.

El ascenso de las exportaciones chinas a EEUU y el desplazamiento de las exportaciones mexicanas a ese mercado, implican menor producción, empleo e ingresos internos en México, es decir, tiene un efecto directo, que es mayor pues cada producción tiene proveedores de bienes y servicios. Otro efecto es el desmantelamiento de los establecimientos maquiladores; algunos se están dirigiendo a China.

Por otro lado, China es hoy en día el segundo proveedor de México, con el que se registra un fuerte déficit comercial, en una proporción de 11 a 1 entre las importaciones y exportaciones bilaterales, 2011, 41000 millones de déficit para México, 2010; la mayor parte de las importaciones mexicanas son de bienes intermedios (77 % de las importaciones de China), no de bienes de consumo final (un 9%). Estas importaciones afectan al nivel de producción, al tejido productivo y a los ingresos.

El patrón exportador mexicano hacia China se ha ido acercando al sudamericano, donde predominan las materias primas o productos relacionados con los recursos naturales, proceso que algunos analistas denominan como “una reprimarización de la estructura exportadora”; en el 2000, un 86.5% de las exportaciones mexicanas a China estaban relacionados con la electrónica y el sector automotriz, en el 2009 representaban ya un 15.1%, y las exportaciones relacionadas con recursos naturales (cobre y otros), un 52,5%. Otros productos exportados son autopartes (relacionados con el gran desarrollo de la industria automotriz china), cemento, café, tortilla, pan.

Es decir no se están aprovechando los cambios para modificar y mejorar la estructura productiva mexicana.

4. La IED de China y México

En las tres últimas décadas México ha atraído grandes cantidades de IED, fenómeno que se ralentizó en los últimos diez años, mientras que en Sudamérica el proceso fue ascendente, hasta nuestros días, en particular en los últimos 15 años. Hasta finales del siglo pasado, la relación con China de América Latina, fue más que todo comercial, a partir del cambio de siglo, es que aparece la IED china en el escenario internacional y en Latinoamérica. La IED se está constituyendo en una fuente ascendente de la IED a América Latina, que contrasta con el descenso de la IED de EEUU y Europa a la región, aunque la europea constituye la fuente más importante (Penfold y Curbelo 2013). Con respecto a Latinoamérica ésta se ha orientado hacia los recursos naturales (petróleo, minerales, alimentos) y en menor medida a “búsqueda de mercado”, el componente manufacturero ha sido marginal (Yue 2013). Destaca también que aproximadamente 80% de la IED a la región es de empresas multinacionales estatales, (centrales o locales), es decir, tienen un componente estratégico importante; éstas características implican que las agencias de atracción de IED latinoamericanas, deben conocer los rasgos de los agentes y sus objetivos, dentro de lo que cabe en una buena relación a nivel político (Dussel 2013).

La actual recesión internacional y china, el cambio de modelo de desarrollo, implicará un menor flujo de IED china al exterior.

Por otro lado han llegado a México 40 empresas chinas relacionadas con la producción de aparatos de comunicación y telefonía; empresas petroleras chinas han participado en licitaciones de servicios y en exploración en el mercado petrolero mexicano. En el 2010 México recibió 5000 millones de dólares de inversión China, que contrasta con los 9500 millones de inversión china captados por Brasil.

5. Las oportunidades

Aunque son varias, sólo consideraremos algunas:

a) China se está abriendo cada vez más, sus aranceles y requisitos están bajando y, dado su tamaño poblacional y económico, constituye una buena oportunidad para las exportaciones mexicanas.

b) El agudo proceso de industrialización y urbanización de la economía china (abarca aproximadamente a la mitad de su población, 2012), ha generado 300 millones de habitantes de ingresos medios y altos, demandantes de productos que bien pueden ser abastecidos (una parte) por productos mexicanos. Es uno de los mercados más grandes del mundo.

c) China continuará creciendo, por lo menos en los próximos diez a veinte años, a tasas altas, aunque algo menores que lo que registró, lo que puede significar mayores volúmenes de exportación de México y Latinoamérica en varios sectores (minería, agroindustria y energía, pero no sólo en ellos). Esto constituye una fuente de mejora de los volúmenes y precios que puede aprovecharse para el crecimiento y desarrollo de México.

d) China va a cambiar su estructura productiva, busca producir productos más elaborados, con un mayor peso del software. Esto implicará una mayor demanda de productos básicos e intermedios, donde México puede seguir participando.

e) Bilateral y multilateral, debe buscar mejorar la cooperación económica, científica, técnica y cultural y atraer la Inversión Extranjera Directa china, pues se está constituyendo en un fuerte inversor.

6. Las reformas chinas a partir de los setentas

El exitoso desempeño chino en lo económico ha llamado la atención de los gobiernos y los analistas, entre otros. Algunas de las causas que se han propuesto para explicar esto se encuentran el modelo económico seguido, que no está desligado de lo que se dio en casos precedentes que, salvando las diferencias nacionales, podríamos llamar “modelo asiático”, como el que se dio en Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Singapur, además que ocurrió en una región de alto crecimiento. A continuación revisamos algunos rasgos del modelo de desarrollo chino de las últimas tres décadas.

En el período maoísta (1949 -1976) se adopta un régimen de gobierno con eminente orientación socialista, inicialmente se adopta la ideología marxista leninista, pero a partir de 1963, año en que se rompe con la Unión Soviética, Mao Tse Tung (ahora Zedong) propone una Revolución adaptada a las condiciones de esta nación. Se instaura el maoísmo que perdura hasta la muerte de Mao en 1976. Fue una época de marcado protagonismo del estado y el aislamiento internacional.

A partir de la llegada de Den Xiao Ping al poder, en 1977, se abre un panorama de acercamiento de la República Popular China con Occidente (Moreno, 1994: 46), pero no se trata de un simple acercamiento económico de apertura comercial, sino más bien, de un conjunto de acciones orientadas hacia la incorporación de una economía de mercado (en una economía con férreo control estatal y sin las bases de las democracias liberales). Además, la estrategia no prevista por ningún país capitalista desarrollado, era que China quedara posicionada como uno de los países de mayor relevancia económica y política en el plano internacional. De acuerdo con lo anterior, lo que hoy se ve como una estrategia agresiva, no es más que el resultado de los programas de transformación que comenzaron a instrumentarse desde fines de los setenta del siglo pasado.

En ellos no hay que olvidar el papel relevante del Estado, su *intervención* para impulsar los cambios deseados y la generación de *instituciones* necesarias para la permanencia de los cambios. Entre los factores que intervinieron para el éxito de las políticas institucionalizantes podemos mencionar las que Negre (2007) advierte: “1- un Poder que controla todos los resortes del Estado; 2- Tampoco se permite la competencia política, las organizaciones opositoras, la existencia de sindicatos; 3- No existen medios de comunicación que no pertenezcan al Estado; 4- No tiene un líder carismático, sino que los dirigentes cambian periódicamente; 5- Es un poder que también representa a los sectores emergentes del gran desarrollo económico; 6- Es un Poder con la idea de crear una nación poderosa, próspera y tecnológicamente avanzada; 7- Tiene la capacidad de llevar adelante planes de muy largo plazo, dado que siempre los miembros del gobierno provienen del mismo partido; 8- Es un Poder en el que existen políticas de Estado; 9- Es un Poder que acepta las desigualdades de ingresos y la legitimidad de la plusvalía de la inversión privada; 10- Es un Poder que integra el monopolio político con el capitalismo privado, el Estado totalitario con la economía de mercado, y que se viene abriendo al mundo sin perder su esencia de profundo nacionalismo económico”.

No obstante este poder hegemónico, no se plantearon cambios cualitativos y cuantitativos de forma inmediata, sino que se pensó en un escenario de transformación gradual. Para 1978: “En la práctica las medidas reformistas de esta primera etapa se concretaron en dos direcciones: las Cuatro Modernizaciones y la política de puertas abiertas. Se denominó las Cuatro Modernizaciones a un conjunto de medidas liberalizadoras en el campo de la agricultura, la industria, el ejército, y la ciencia y tecnología” (Salvador, 2008).

Estas reformas, que afectaron inicialmente al sector agrícola, se centraron en incorporar parcialmente al mercado en este sector. No obstante la descolectivización, el Estado no perdió la propiedad de la tierra, como tampoco dejó a las libres fuerzas de mercado que sobredeterminaran a la planeación estatal en este sector; por ejemplo, se establecieron precios duales, unos determinados por el mercado en tanto que otros por el Estado.

Otra reforma significativa fue la industrial que comienza a partir de 1984, esta reforma tal vez no pudiese ser apreciada en toda su extensión, si no se toman en cuenta las políticas asociadas a la apertura hacia el exterior, la atracción de la inversión extranjera directa (IED) y los procesos de urbanización asociados a las políticas precedentes.

Por una parte, se establecen medidas que permiten la convivencia de diferentes tipos de propiedad y de organizaciones de carácter mercantil para diferentes regiones Chinas. Por otra parte, las decisiones de las empresas estatales son realizadas con un relativo carácter autónomo y obedeciendo más a una orientación de mercado.

La *política de puertas abiertas* permitió la importación de insumos procedentes del extranjero, lo que fortaleció el desarrollo industrial. Fue complementada con la atracción de la IED y el nuevo papel del sector financiero Chino, que ha pasado de una estructura monopólica estatal, en la década de los ochenta, a cierta apertura para la primera década de este siglo. Asimismo, el desarrollo industrial Chino se ha visto favorecido por una clara vocación hacia el desarrollo del sector exportador, aunque sin las profundas asimetrías que han caracterizado a otros países, como el caso de México, cuya apertura hacia el exterior ha coincidido con un fuerte aumento de las desigualdades sociales y de la pobreza.

El *gradualismo* Chino llevó en los ochentas a la creación de zonas geográficas específicas, tales como zonas económicas especiales (ZEE), con orientación hacia el libre mercado y la exportación; zonas de desarrollo económico y tecnológico (ZDET) para el desarrollo de industrias de tecnología de punta; zonas libres de derechos aduaneros (ZLDA), entre otras.

Para el siglo XXI, se continúa con las medidas de liberación y desregulación de los mercados, combinados con presencia estatal y cambios institucionales, normativos, que profundizan las reformas. El 12 plan quinquenal de China, 2011-2015, en buena medida es continuación del anterior, profundiza el objetivo de cambio de estrategia, de pasar de uno basado en las exportaciones a otro con un mayor peso del consumo interno, que había estado

disminuyendo, buscando un desarrollo más equilibrado (entre campo y ciudad, entre la costa y el interior, entre regiones, sostenible social y ambientalmente), con mayor calidad e innovación, uno de los requisitos para fomentar el consumo es el control de la inflación, el plan se gesta en un período de aguda recesión internacional, en particular en EEUU y Europa, es decir, una menor demanda para su productos.

De lo expuesto en este apartado, se observa como explicativos del crecimiento chino a la *planificación*, el señalamiento de objetivos, la capacidad para alcanzarlos y de *reflexión*, lo que ha implicado el ir ampliando, mejorando y complementando los logros alcanzados.

7. Conclusiones

En cuanto a las relaciones mexicano-chino, la perspectiva es que se sigan desarrollando positivamente. Condicionados al ascenso chino como actor global y a la situación estratégica de México en América del Norte, hay algunas cuestiones importantes a resaltar.

Una, desde la perspectiva mexicana y latinoamericana, es que con lo actual no se logrará revertir la situación, las tendencias, ni aprovechar las oportunidades que China y el nuevo reordenamiento internacional presenta. La segunda, relacionada con la anterior es que las grandes cuestiones motivadas por el ascenso de China, y reflexionando sobre su ejemplo, muestran que es necesario construir una visión, estrategia de mediano y largo plazo (no sólo con relación a China), dotándolos de instrumentos y programas; buscando la participación del sector público, privado y la sociedad civil. Tarea ni pequeña ni fácil, y que puede que el día a día se imponga y/o que la concertación se logre en el tiempo. En la perspectiva anotada, merece mencionarse que el modelo actual de desarrollo económico e inserción internacional, aunque con logros, no es suficiente, se debe reformar, completar.

Algo que puede ayudar en relación a lo planteado en el párrafo anterior, es buscar las causas del extraordinario desarrollo chino. Una es el modelo que han seguido, emparentado con el “modelo asiático”, de combinar estado con mercado, la orientación de mercado y a las exportaciones, ingentes inversiones en infraestructura y educación, atracción de IED, combinando gradualismo, apertura, flexibilidad y pragmatismo, que contrastan con el modelo latinoamericano, de los años 80 a la fecha, de predominio de mercado y un estado mayormente regulador, minimizado, promotor del librecambismo, que linda en ocasiones con lo dogmático; los resultados de ambos modelos no dejan duda de cuál ha logrado mejores resultados. Es

también cierto que no podemos trasladar mecánicamente el “modelo asiático” a la realidad latinoamericana, si ésta fuese la elección. Y por lo que plantean en sus dos últimos planes de desarrollo, que el modelo chino tenía limitaciones, que era necesario uno más completo, con desarrollo del mercado interno.

De cara a la estrategia es importante determinar los sectores con futuro, con mercados dinámicos, de modo de integrar programas que los potencien, como elevar el nivel educativo de la fuerza de trabajo, desarrollar las TICs y nuevas tecnologías para estas necesidades, preparar profesionales hacia esos sectores, contar con programas de capacitación, entre otros. Diversificar los mercados, productos; aumentar el valor agregado.

México debe tratar de aprovechar las oportunidades del mercado chino y los avanzados, para modificar su estructura económica y exportadora, hacia productos de mayor valor agregado, avanzados tecnológicamente. Esto contribuirá a mejorar la Balanza de Cuenta corriente con China y otras áreas, buscando, por ejemplo, proyectos conjuntos en nuevas actividades, alianzas, no sólo productivas de bienes y servicios, sino también en innovación, ambiental y social. Y desarrollar las potencialidades en productos tradicionales de exportación.

Respecto a la IED china es probable que atraiga parte de ella, pero con perfil manufacturero en mayor medida que en la región latinoamericana, dado el tamaño de su mercado y la pertenencia a América del Norte. La actual recesión internacional ha limitado este desarrollo.

Por otro lado, México tiene la proximidad con Estados Unidos y Canadá, y la existencia del TLCAN, que debe potenciar con innovación, calidad, mejores carreteras, infraestructura, logística y seguridad.

Referencias

Blázquez-Lidoy, J. , J. Rodríguez y J. Santiso (2006), *Angel o devil? China trade impact on latin American emerging markets*, OECd, Working paper 252.

Bustelo, P (2010), *Chindia. Asia a la conquista del siglo XXI*, Tecnos.

CEPAL (2010), *China y ALC hacia una nueva relación*, CEPAL.

Cornejo, E. (2010), *México y China ironías y perspectivas de su relación*, en Torre, B. y G. Vega (Editores) (2010), *Relaciones Internacionales*, Vol. XII, El Colegio de México.

Dussel, E. (2004), *Oportunidades y retos económicos de China para Mx y Centroamérica*, CEPAL.

- Dussel, E. (2013), Características de la inversión extranjera directa china en América Latina (2000-2011), en Dussel, E. (Coord.), (2013) *América Latina y el Caribe- China. Economía, comercio e inversiones*, UDUAL UNAM, ciudad de México.
- García, N. (2007), Crecimiento y Globalización (Perú 1990-2005), en Haour, B. (Compil.) (2007), *Apertura a la Globalización. Desafíos y oportunidades en el Perú*, Universidad Antonio Ruíz de Montoya, Lima.
- María y Campos, M. (2012), 40 años de la relación México-china: Urge una nueva estrategia mexicana, *El Universal*, 21 de febrero, accesado el 2 de abril.
- Moreno García Julia (1994) *La China del siglo XX*. Madrid, edt. Akal
- Martínez Cortez José Ignacio (coord.) (2013) *América Latina y el Caribe-China. Relaciones Políticas e Internacionales*. RAACC-UUALC-CECM-UNAM, México.
- Napoleoni, L. (2013), La política china de ventajas mutuas, en Dussel, E. (Coord.), (2013) *América Latina y el Caribe- China. Economía, comercio e inversiones*, UDUAL UNAM, Ciudad de México.
- Negre María Isabel (2007) La República Popular China y su economía en Observatorio de la Economía y la Sociedad de China N° 02, marzo 2007. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/rev/china/>. Revisado en Noviembre de 2013.
- Penfold, M. y J. Curbelo (2013), Towards a new agenda in Foreign Direct Investment. Trends and realities in Latin America, CAF, *Serie Public Policy and Productive Transformation*, no. 10.
- Rosales, O. y M. Kuwayama (2007), América Latina al encuentro de China e India: perspectivas y desafíos en comercio e inversión, O. Rosales y M. Kuwayama, *Revista de la CEPAL*, 93.
- Salvador Chamorro María I. (2008) El proceso de reforma económica de China y su adhesión a la OMC, en *Pecunia*, 7 (2008), pp. 257-284.
- Yue, L. (2013), Inversión extranjera directa de China en América Latina, en Dussel, E. (Coord.), (2013) *América Latina y el Caribe- China. Economía, comercio e inversiones*, UDUAL UNAM, ciudad de México.

Capítulo 2

Internacionalización y estrategias de vinculación de la universidad–sector productivo

Irene Juana Guillén Mondragón⁵

Introducción

El objetivo de la presente investigación es identificar las estrategias convencionales de vinculación entre la universidad y el sector productivo, asimismo, reflexionar respecto del papel de las universidades y del rol que juegan los universitarios en la configuración de las nuevas estrategias de vinculación profesional, en un entorno cambiante y competitivo, es decir, en un contexto de internacionalización en el que las entidades del sector productivo, tanto nacionales como de procedencia internacional requieren de capital intelectual más creativo y flexible.

La metodología empleada en la indagación es documental; se realizó una revisión de casos para conocer algunas de las diferentes estrategias de vinculación que se originan cuando las instituciones públicas de educación superior se involucran en relaciones de colaboración con organizaciones del sector productivo. Asimismo, para conocer algunas de las fortalezas y limitaciones en el establecimiento de vínculos de interacción conjunta.

En el trabajo se presentan algunas nociones de lo que significa el concepto vinculación, también se hace un acercamiento a la teoría de la triple hélice; un modelo heurístico propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (Leydesdorff, 2012), para exponer los elementos teóricos que sustentan el origen de las diversas modalidades de vinculación entre la universidad, el estado y la empresa, aunque en este trabajo sólo se analiza la relación entre la universidad y las organizaciones del sector laboral.

⁵ Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa, adscrita al Departamento de Economía, Área de Investigación Planeación Estratégica de las Empresas y al Cuerpo Académico “Estrategia Empresarial Mexicana”.

e-mail: ireneguillenm@gmail.com; ireneguillen_mondragon@hotmail.com

Finalmente, se reflexiona acerca de las oportunidades que la vinculación ofrece a los participantes; entre ellas, para la universidad, la posibilidad de que ésta promueva a sus egresados entre organizaciones mexicanas y extranjeras, así como la experiencia de compartir con la sociedad el conocimiento que genera. Para los estudiantes, la factibilidad de aprender haciendo, de nutrirse de las experiencias del mundo laboral para fortalecer su perfil profesional y contribuir al desarrollo social. Mientras que para las organizaciones, el resultado del enlace con la universidad se traduce en acceso al conocimiento de vanguardia mediante la incorporación de profesionales de excelencia altamente comprometidos con el desarrollo de la sociedad y del país.

Metodología

En la estrategia de indagación se utilizan fuentes documentales; se revisó el modelo teórico de la triple hélice y casos de estudio relacionados con la vinculación, los cuales, de acuerdo con Yin (1994; 2003), explican complejos fenómenos sociales de la vida real. Con la exploración de la literatura se busca conocer algunas de las actividades y formas de vinculación que implementan instituciones públicas de educación superior. Por otro lado, la revisión de los casos permite descubrir las manifestaciones de la teoría y/o las variaciones que surgen en contextos específicos (Hernández, et al: 2003).

En este orden de ideas, el acercamiento a los casos permite conocer las experiencias particulares de vinculación, asimismo, descubrir las diferencias entre las prácticas que cada institución instrumenta; disimilitudes que pueden deberse a la identidad de cada institución, al marco legal que la rige, a la orientación de los encargados de la vinculación y al prestigio de la institución, entre otras razones. Del conocimiento de las experiencias universitarias en torno a la vinculación, se pueden encontrar principios y formas generales de interacción que se han analizado a la luz de la teoría de la triple hélice, los hallazgos constituyen un punto de partida para abrir nuevas líneas de indagación (Hernández, et al: 2003).

Antecedentes de la vinculación

Hoy, vivimos en un mundo en el que domina la idea de la sociedad del conocimiento y en el que la competitividad organizacional se afianza no sólo en el uso eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, sino también, en el conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999), un recurso intangible difícil de acceder por la competencia. Esta noción ha

permeado con mayor fuerza el mundo de las organizaciones privadas debido a las condiciones impuestas por la globalización y la internacionalización de los negocios; una situación que obliga a todas las entidades del sector productivo, sin importar su naturaleza, ni tamaño, a considerar su desarrollo en términos de la creatividad y la innovación.

El imperativo por el conocimiento ha dado origen a la aproximación de actores de tres mundos (Viale y Ghiglione, 1998), que hasta hace tres décadas -por lo menos en México- eran distintos y distantes: la universidad, la empresa y el gobierno. Este fenómeno social ha sido analizado a partir del modelo de la triple hélice, una propuesta teórica de Ezzkowitz y Leydesdorff (2000), para el estudio de las economías basadas en el conocimiento y para explicar las relaciones y los tipos de cooperación que se dan entre los participantes. La vinculación ha propiciado el desarrollo de nuevos conocimientos y la puesta en marcha de actividades dirigidas a la mejora continua y la innovación, para coadyuvar en la transformación organizacional y en el desarrollo social y económico de las entidades y actores participantes.

Para reflexionar respecto de la problemática y las perspectivas de las interacciones entre la universidad y el sector productivo, así como del rol de los universitarios en las estrategias de vinculación, es necesario preguntarse ¿qué se entiende por vinculación? y ¿cómo se articulan las nuevas formas de colaboración entre la universidad y las organizaciones del sector productivo? Cuestionamientos que derivan del reconocimiento respecto de su naturaleza disímil y objetivos aparentemente distintos, pero a la vez, convergentes en su utilidad social. Algunas de las respuestas a tales interrogantes las encontramos al repensar el papel de las universidades como espacios naturales de creación de conocimiento, es decir, como “*entrepreneurial universities*”, las cuales para optimizar el servicio que prestan a la sociedad, deben asumir una tercera actividad sustantiva: la vinculación. Esta actividad es diferente a la docencia, pero relacionada con ella y con una investigación orientada internacionalmente para apoyar la creación de redes de conocimiento y la transferencia de saberes al sector productivo, así como para la incubación de nuevas industrias.

En el escenario económico actual todas las organizaciones requieren de un amplio y dinámico capital intelectual –constituido por capital humano, capital estructural y capital relacional- (Rincón, 2002) para responder a los imperativos de la competencia. Necesitan conocimiento, experiencia, tecnología y aplicación de ésta, relaciones con clientes y proveedores, y destrezas profesionales para detentar una ventaja competitiva directa en el mercado. En virtud

de lo anterior, las organizaciones, mediante la vinculación con las universidades, pueden acceder a un capital humano; profesores, alumnos y egresados, altamente competitivo y profesional, asimismo, a la infraestructura de laboratorios y tecnología para la solución de problemas específicos.

Indudablemente, para las instituciones de educación superior mexicanas, la vinculación es un tema relativamente nuevo, mientras que para las instituciones de enseñanza de algunos países desarrollados como Canadá y los Estados Unidos, por mencionar algunos, la convergencia entre la universidad y las organizaciones es una práctica cotidiana. De acuerdo con Varela (1997), la vinculación tiene como propósito la capitalización del conocimiento por su valor económico. Este autor señala que la vinculación universidad-empresa inicia antes de la Segunda Guerra Mundial, y que son Alemania y los Estados Unidos quienes protagonizan esta práctica. Por otro lado, en 1970, en los Estados Unidos, se presenta el antecedente más relevante en la vinculación universidad-empresa: la reducción del presupuesto oficial para la investigación, un evento que obligó a las instituciones de educación superior a buscar otras fuentes de fondos para continuar con las actividades sustantivas de investigación.

En México, ha existido un notable distanciamiento entre la universidad, la empresa y el gobierno. Este alejamiento quizá se explica por la enconada crítica de algunos catedráticos o por el temor de la universidad a desvirtuar sus funciones sustantivas, mientras que en la empresa el alejamiento tiene sentido por los prejuicios respecto del carácter puramente académico que se le asigna a su contribución. Por otro lado, es imperativo reconocer que las Instituciones Públicas de Educación Superior (IES, por sus siglas), poco participan en la educación de los miembros – líderes- del mundo empresarial, ya que quien más contribuye con la instrucción de los cuadros de mando, son las universidades privadas, además, los industriales no están informados de la investigación científica que se produce en las IES, incluso como lo señala Cedano (et. al, s/a): “pocos fuera de la comunidad académica conocen lo que hace la universidad, incluso, la misma comunidad universitaria (en sus diferentes áreas de investigación) desconoce los proyectos de investigación universitarios”.

El modelo de la triple hélice: la vinculación universidad empresa en un contexto de internacionalización.

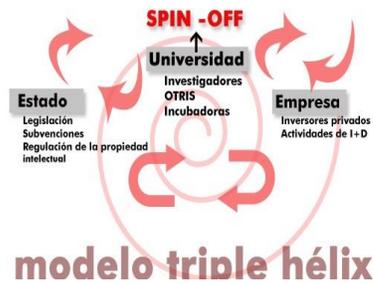
La vinculación tiene diferentes connotaciones. Para la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2008, citado por Moreno y Maggi, s/a), la vinculación refiere estrategias y acciones institucionales que involucran al personal académico y a los estudiantes de todas las disciplinas en programas y acciones conjuntos entre las instituciones educativas y la sociedad.

Por otra parte, Casalet y Casas (1998, citado por Moreno y Maggi, s/a), la definen como una relación de intercambio y cooperación entre las instituciones educativas, los centros de investigación (en su caso) y el sector productivo, que tiene como objetivos promover el avance académico, el desarrollo científico y tecnológico y la solución de problemas concretos planteados por la sociedad en general. Esta relación se puede llevar a cabo de manera operativa mediante convenios, contratos o programas que beneficien a ambas partes.

Finalmente, Acuña (s/a), señala que la vinculación puede explicarse desde dos puntos de vista, es decir, desde el enfoque académico y desde la perspectiva de las organizaciones del sector productivo. Para las IES, es un mecanismo que permite elevar la calidad de la investigación y de la docencia y mejorar la comprensión e integración con las necesidades de la sociedad. En tanto que, para las organizaciones, la vinculación implica una mayor producción de satisfactores a partir del uso de tecnología –equipo y conocimiento- proveniente de la universidad, es decir, de innovaciones tecnológicas que aseguran la generación de productos de mejor calidad y menor costo. La vinculación universidad empresa se sitúa teóricamente dentro del modelo de la triple hélice.

La triple hélice, es un modelo heurístico desarrollado por Etzkowitz y Leydesdorff (Leydesdorff, 2012) y es útil para analizar las economías basadas en el conocimiento. Asimismo, ha sido utilizado como herramienta para el desarrollo regional y para sustentar el desarrollo de incubadoras, además de ser viable para explicar las diferentes relaciones e interacciones entre la universidad, el sector productivo y el gobierno.

Representación gráfica del modelo de la Triple Hélice



Fuente: <http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://profesores.universia.es/es/images/investigacion/esquema-helix-spin-off.jpg&imgrefurl=http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/modelo-triple-helix/>

Los autores señalan que la triple hélice reconoce la evolución de los sistemas de innovación. En este tenor, se habla de tres diferentes aspectos o submodelos de la triple hélice, los cuales surgen del acercamiento y del movimiento de conexión en el que se marcan o se diluyen fronteras para dar paso a la interacción. En primer lugar, la triple hélice I, se describe como una modalidad en la que el estado - nación contiene a la academia y a la empresa, y regula las relaciones que se generan. En segundo lugar, la triple hélice II, señala que hay una separación de las esferas institucionales, es decir, el estado, la academia y la industria, cada una, está separada con fronteras claramente definidas y relaciones delimitadas. Finalmente, la triple hélice III, indica una superposición de las esferas en la que se genera una infraestructura de conocimiento, se establecen redes y organizaciones híbridas como las spin-off.

La triple hélice propone un nuevo paradigma en el que se reconoce el papel fundamental de la universidad como creadora de conocimiento y “artífice del desarrollo económico y social del país” (Casalet, 2012), por lo que le asigna una misión emprendedora y el carácter protagónico para articular los esfuerzos de la industria y el gobierno. Para que la universidad esté en posibilidad de ejercer esta nueva facultad se requiere de un cambio de mentalidad en la concepción de lo que hasta ahora es la universidad. Esta transformación debe darse tanto en el interior del seno educativo como en el exterior, entre todos los miembros de la sociedad, especialmente entre los directivos de empresas y líderes de gobierno.

La universidad, por su parte, deberá desarrollar habilidades para evaluar la relevancia social y económica del conocimiento que se genera en su seno, y elegir el que sea susceptible de vinculación con actores del sector productivo. Asimismo, tiene el reto de crear mecanismos de coordinación para transferir el conocimiento y coadyuvar en la generación de valor económico y social. Por lo anterior, el mayor desafío de la vinculación universidad-empresa es crear

mecanismos eficientes para acercar a la comunidad científica, a la sociedad y a la planta productiva e involucrarlos en relaciones de intercambio.

Hoy día, el resultado de la globalización económica ha generado entre las empresas de clase mundial el imperativo por una mayor competitividad económica, científica y tecnológica. Por lo tanto, su competitividad se sustenta en la innovación. En este contexto, la mayoría de las empresas mexicanas, ya sean micro, pequeñas o medianas, enfrentan los embates de las empresas globales. Algunas con mayor capital intelectual logran articularse en relaciones de dependencia con grandes empresas, mientras que otras, con menores recursos y con más limitaciones para articularse en cadenas productivas, requieren de la vinculación con la universidad para fortalecer sus procesos organizacionales. De esta forma, se puede señalar que estos son los espacios del sector productivo en los que la participación de los universitarios se torna más relevante.

De acuerdo con Soto Vázquez, Castaños Rodríguez, García Ponce de León, Parra Cervantes, Espinosa Meléndez y Vázquez Piñón (2007), la vinculación universidad-empresa, teóricamente se sitúa como una de las tres interfaces del modelo modificado III de la triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff (2000, citado por Soto, et al. 2007), en la que se pueden construir modelos particulares complementarios de vinculación para articular relaciones nuevas, como es el caso del “Modelo de Vinculación Profesional” creado por la UAM-I, para acercar a los universitarios al sector productivo, un ámbito en el que la solidaridad entre las partes es fundamental para beneficio mutuo (Guillén, 2012).

Algunas experiencias de vinculación universidad-sector productivo

En esta sección se esbozan algunas investigaciones relacionadas con la vinculación universidad-empresa, con la finalidad de exponer los principales hallazgos para conocer las estrategias de vinculación puestas en práctica, tanto en el contexto nacional como en el internacional. En el cuadro 1 se presentan las modalidades más comunes de vinculación; la columna izquierda exhibe información aportada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social y el manual de Desarrollo Local de la CEPAL, y en la columna derecha se listan las formas que adopta la vinculación entre las empresas y las siguientes universidades: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Universidad Autónoma de Nuevo León (UNAL), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), Universidad de Guadalajara (U de G), Universidad

Nacional Autónoma de México (UNAM), y Universidad Veracruzana (UV), todas entidades públicas mexicanas.

Cuadro 1

Comparativo de estrategias de vinculación	
El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, y el Manual de Desarrollo Local de la CEPAL.	Estrategias de vinculación en 6 universidades mexicanas.
1. La consulta y asesoría técnica que la universidad dirige a la empresa.	* Impartición de cursos de educación continua. * Prestación de servicios de asesoría y consultoría.
2. Los proyectos de investigación y desarrollo tecnológicos, demandados por la empresa.	* Realización de proyectos de investigación para el diseño de procesos y productos.
3. La cesión de patentes y licencias de explotación.	
4. La formación de recursos humanos a la medida de la empresa.	Formación y capacitación de trabajadores.
5. La creación de pequeñas empresas para la explotación de los resultados de investigación (spin-off y/o start-ups).	Creación de incubadoras de empresas y proyectos de emprendedores.
6. La creación de parques científicos, tecnológicos y unidades de incubación.	Transferencia de tecnología y creación reciente de parques tecnológicos.
	Prácticas profesionales, residencias o estancias profesionales * Reuniones académicas y eventos conjuntos. * Diseño de programas de formación de investigadores para la solución de problemas específicos del sector productivo

Fuente: Elaboración propia

Lo que salta a la vista en el cuadro comparativo es la poca o nula aportación de las universidades mexicanas al desarrollo científico y tecnológico del sector productivo, debido al vacío en la cesión de patentes y licencias. Ese fenómeno encuentra alguna explicación en los

bajos niveles de producción científica de patentes, a cargo de los miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SIN), el cual en 2009 fue del 0.9%, mientras que para 2010, sólo se registraron 229 propuestas (Moreno y Maggi (s/a)), de las cuales no se precisa si son aportaciones de la comunidad académica de élite o de otros actores sociales.

A pesar de las carencias antes señaladas, se notan algunas de las acciones tradicionales de vinculación, así como el avance en la vinculación de jóvenes universitarios con entidades del sector productivo, mediante configuraciones tales como: las prácticas profesionales, residencias o estancias profesionales. Sin embargo, el estudio no aporta información de los resultados de este tipo de vinculación. Lo que se conoce es la obligatoriedad de los programas para los alumnos, un hecho que tiende a disminuir el interés de participación y a desestimar el valor de la oportunidad y la tutela que les brinda la institución educativa para insertarse en el ámbito laboral.

Otra experiencia universitaria que puede aportar información al conocimiento de la vinculación, es la del programa de vinculación profesional de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Esta estrategia de vinculación entraña la participación de jóvenes universitarios en organizaciones del sector productivo durante el verano, aunque en su origen sólo observa las estancias de alumnos, una de las formas habituales de vinculación, la participación de los alumnos que están por egresar o de recién egreso, en este caso, es a título voluntario. Su adhesión tiene como objetivo realizar actividades de carácter profesional vinculadas con su perfil profesional. La diferencia del programa de la UAM-I, con respecto de los programas de prácticas profesionales y de residencias industriales de las universidades antes mencionadas, es la participación multidisciplinaria, voluntaria y deliberada para resolver problemas organizacionales, para plantear mejoras a las empresas o para hacer una propuesta de valor con el propósito de apoyar el desarrollo de la organización anfitriona, y de los actores sociales, en el caso de organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, con esta participación se busca que el alumno enriquezca su perfil profesional y adquiera experiencia laboral. Otra diferencia esencial es la apertura de la vinculación con organizaciones productivas, con instituciones de gobierno y con entidades de carácter social.

El programa tiene una antigüedad de 5 años, tiempo durante el cual se ha logrado comunicar y mostrar la excelencia de los profesionales que se forman en la UAM-I, la actitud de servicio a la sociedad y el arrojo con que se desempeñan. Los resultados de esta experiencia son valiosos, por lo que se puede decir que la vinculación universidad-empresa, propiciada por la UAM-I, ha

contribuido al desarrollo social y a la innovación organizacional de las entidades del sector productivo que se vinculan con la universidad en calidad de anfitrionas o socios estratégicos.

Entre los resultados más relevantes que permiten hacer tal aseveración, se encuentran la creación de un manual de lumbricomposta, una publicación que la alumna de Ingeniería Bioquímica industrial pone al servicio y mejoramiento de un proyecto social de la comunidad de Sierra Nevada en el Estado de México. El mérito de la alumna radica en la habilidad para combinar el conocimiento científico con el conocimiento empírico aportado por los miembros de la comunidad; con la obra se apoya el desarrollo comunitario y se preserva la sabiduría de la comunidad.

Otra contribución significativa de la vinculación es la del Ingeniero Fernando Pérez, quien en 2012, ganó el "Premio de Ingeniería de la Ciudad de México 2012" obteniendo el primer lugar en la categoría "Profesionales y Técnicos del STC" en el área de "Sistemas Informáticos", con el proyecto "Caja Negra" para monitorear remotamente los trenes con el fin de supervisar su desempeño y evitar accidentes. Esta innovación tecnológica, además de coadyuvar en la innovación de la organización, tiene un impacto social relevante.

Por último, es importante señalar que las condiciones que ha generado la economía del conocimiento, la globalización y la internacionalización progresiva de capitales (Heydebrand 1989), en el contexto mexicano representan un desafío para que las universidades públicas contribuyan al desarrollo del país, apoyando a las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante diversas formas de vinculación. Asimismo, la presencia de empresas internacionales en el contexto nacional representa una oportunidad para que los egresados de las universidades públicas se internacionalicen, para muestra, un botón. En 2009, el programa de vinculación profesional, envió a un alumno de ingeniería en energía a una empresa alemana: las aportaciones innovadoras y el desempeño del alumno lo situó en posición de empleo en un nivel de responsabilidad ejecutiva. El desempeño profesional del Ingeniero en energía al frente de la empresa alemana le dio prestigio en el ramo y actualmente labora en una empresa austriaca como director nacional de ventas con representación internacional

Algunas reflexiones finales

En nuestro país, el acercamiento entre las IES y las entidades del sector productivo debe fortalecerse para coadyuvar al crecimiento económico y bienestar social. Con la puesta en marcha de las diversas actividades de vinculación universidad-empresa, todos los participantes –alumnos, empresas e instituciones educativas- resultan beneficiados:

* Los alumnos tienen la oportunidad de observar, participar y practicar en situaciones reales la complejidad de su profesión, su ingreso a organizaciones mexicanas y, en algunos casos, a empresas extranjeras ubicadas en el contexto nacional, les dota de experiencia y del fogueo necesario para un mejor desempeño profesional al egresar.

*Las instituciones educativas se benefician con la vinculación porque mediante ésta cumplen de forma más amplia su compromiso social. Asimismo, con la participación de alumnos en las diversas organizaciones, tienen la oportunidad de mostrar la calidad de los profesionales que forma y de recibir a cambio reconocimiento social.

* Las empresas que se vinculan con las instituciones públicas de educación superior obtienen de esta relación apoyo para actualizarse y capacitar a sus miembros. Asimismo, tienen la disponibilidad de tecnología, conocimiento y procesos de vanguardia generados en el seno universitario, además de acceso a laboratorios e instalaciones adecuadas para la investigación, desarrollo e innovación de procesos y productos, elementos que redundan en una mejor competitividad.

Finalmente, con la vinculación, las instituciones públicas de educación superior tienen la posibilidad de socializar los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura con la sociedad de forma directa o en coordinación otros organismos públicos, privados y sociales.

Referencias

Acuña, P. (s/a). “Vinculación Universidad-Sector productivo, en Revista 87_S2A-ES.pdf, pp. 1-15.

Asociación Nacional de Universidades (ANUIES: 2008). Anuario estadístico 2005-2007. Población escolar de licenciatura universitaria y tecnológica, por institución. México, ANUIES.

Casalet, M. (2012). “Vinculación universidades-sectores productivos para la innovación tecnológica”, Tercera sección, *Políticas para la innovación tecnológica, Análisis Estratégico para el desarrollo*, (10), México, 288-316. Disponible en: <https://www.google.com.mx/search?q=Pol%C3%ADticas+de+educaci%C3%B3n%2C+cien+cia%2C+tecnolog%C3%ADa+y+competitividad&aq=f&oq=Pol>

<https://www.google.com.mx/search?q=Pol%C3%ADticas+de+educaci%C3%B3n%2C+cien+cia%2C+tecnolog%C3%ADa+y+competitividad&aqs=chrome.057j0j62l2.1364&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Consultado el 9/11/2013).

Cedano, K; Martínez, M.; Del Río, A. y Martínez, L. (s/a). Achieving Knowledge-Creating Companies in Mexico: the Advantage of University-Industry Alliances. pp.1-7. Disponible en: [http://www.iisc.org/journal/CV\\$/sci/pdfs/GG438WP.pdf](http://www.iisc.org/journal/CV$/sci/pdfs/GG438WP.pdf). (Consultado el 5/01/2013).

Chauca, P. (2008). “ Formación de las personas en la universidad pública como potencial de desarrollo local en México”, en , En torno a las Universidades Emprendedoras Educación, Vinculación, Desarrollo y reformulaciones, (Rosales y Contreras, comps.), Universidad de Guanajuato, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior y El Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología, Guanajuato, México, pp. 41.

Guillen, I. (2012). La Vinculación Profesional Universidad-Sector Productivo: Una Responsabilidad Social Compartida, Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias, Año 5, Vol. III, No. 9, Venezuela, pp. 7-16.

Hernández, et. al. (2003), “Elaboración del marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica”, en Metodología de la investigación, 3ª. ed, Ed- McGrawHill, México, pp. 63-112.

Heydebrand, Wolf V. (1989), “New organizational forms”, en Work and occupations, 16/3, pp. 323-357.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).(1998). Manual de desarrollo local. Ed. ILPES – CEPAL LC/IP/L.155. Chile.

Lesdesdorff, L. (2012), “The triple Helix of University-Industry-Government Relations”, Disponible en <http://lesdesdorff.net>

Moreno M. Y Maggi, R. (s/a) Estrategias de vinculación de las universidades, ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión /

Ponencia. Disponible en
http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1236.pdf
(Consultado el 10/11/2013).

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, pp. 60-103.

Rincón J. (2002). “Capital intelectual y propiedad intelectual”, en *Boletín IIE*, noviembre-diciembre, pp. 263-272.

Soto R; Castaños, H.; García, O.; Parra, P.; Espinosa, J.; Vázquez, J.L. (2007). Vinculación Universidad-Empresa-Estado en la realidad Actual de la Industria Farmacéutica Mexicana. *Edusfarm*, revista d' educación superior en Farmacia, 22.

Varela, G. (1997). “Los patrones de vinculación Universidad-Empresa en Estados Unidos y Canadá y sus implicaciones para América Latina”, en la parte I. La vinculación en el contexto internacional, en *Gobierno, Academia y empresas en México: Hacia una nueva configuración de relaciones*, ed. UNAM-Plaza y Valdés, México, pp. 23-60. Disponible en <http://books.google.com.mx/books?id=8wkLMOIxVW8C&pg=PA5&lpg=PA5&dq=matilde+luna,+vinculaci%C3%B2n+universidad+empresa&source=bl&ots=Tf4YyRJp8&sig=zNl-fgIlfhIGTcjGyO9ls5KJYWo&hl=es-419&sa=X&ei=CquBUpCXIcPz2QX564GwBA&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=matilde%20luna%2C%20vinculaci%C3%B2n%20universidad%20empresa&f=false>
(Consultado el 11/11/2013).

Viale, R. Y Chiglione B. (1998) *El modelo de la triple hélice: una herramienta para el estudio de los sistemas socioeconómicos regionales europeos*”, The IPTS, Report No. 29, noviembre. Disponible en <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/triple-helice-socioeconomicos-regionales-117510> (Consultado el 10/11/2013).

Yin, Robert (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Ed. SAGE Publications, en *Applied Social Research Methods Series*, v.5, United States.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. 3rd Edition. Estados Unidos.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications. 3rd Edition. Estados Unidos.

Capítulo 3

Organizándose para exportar: la producción de jitomate bajo invernadero en la ciénega de Zacapu, Michoacán

Fidencio Servín Juárez⁶

Resumen

A principios del siglo XX, siendo presidente Porfirio Díaz, la ciénega de Zacapu fue desecada, usando técnicas hidráulicas basadas en canales y entarquinamiento [1] por parte de concesionarios españoles liderados por Alfredo Noriega. Esto permitió incorporar alrededor de 25 mil hectáreas de cultivo, de las cuales su propiedad (Hacienda de Cantabria) ocupaba más del 50% de la superficie desecada. Noriega apelaba a las leyes de colonización y baldíos (1883 y 1894) y al financiamiento hipotecario [2]. Los cultivos de maíz y trigo sobresalieron, y la ciénega se convirtió en el granero de México. La infraestructura productiva y las vías de comunicación se fortalecieron, en especial el ferrocarril y la energía eléctrica [3]. El derecho y uso del territorio prevaleció hasta 1934, cuando Lázaro Cárdenas del Río aplicó la reforma agraria, y las prácticas productivas asimiladas como peones en las haciendas, fueron establecidas después como ejidatarios.

La tierra fértil se ha visto mermada por el monocultivo del maíz, y los canales que drenan la ciénega se encuentran en mal estado. Cultivos como la lenteja y el garbanzo, que aparecieron en los años 70's, ubican a la región como la principal productora de lenteja de México. El fenómeno migratorio en esta zona se remonta a 1942, cuando los primeros contratos temporales fueron expedidos con motivo de la segunda guerra mundial, proceso que se acelera en los 80's. Durante la cosecha las leguminosas requieren gran cantidad de mano de obra, provista por trabajadores temporales que arriban a esta zona cada año en abril y mayo. Los costos de producción sobresalen a los ingresos [4], y el déficit es subsidiado con remesas desde los Estados Unidos. Los esfuerzos encaminados a fortalecer las cadenas

⁶ Profesor investigador en la Universidad de la Sierra Juárez, adscrito al instituto de Recursos Naturales. Correo electrónico: fservin@juppa.unsj.edu.mx

productivas no han prosperado, y la exportación de lenteja es a través de intermediarios. La organización ejidal inconclusa durante el cardenismo, es re-conceptualizada cuando Lázaro Cárdenas Batel es electo gobernador del estado en 2002. La planeación en las 10 regiones del estado tenía como eje al Subcomité de Planeación para el Desarrollo Regional (SUPLADER) [5], donde se buscaba involucrar a la sociedad civil en los procesos de planeación regional y al desarrollo. Para la Ciénega, considerada la región 02, se delinearon estrategias de desarrollo [6] mediante programas y proyectos [7], asignándole un recurso inicial de 20 millones de pesos. Aunque en la región se desconocía la forma de producción en hidroponía, el proyecto con mayor impulso fue la producción de jitomate bajo invernadero, que incluía la exportación, y fue promovido por la empresa española ULMA⁷. Para alcanzar los objetivos, los actores conformaron Sociedades de Producción Rural (SPR) y Uniones de SPR. En este trabajo se retoma la teoría del actor [8] mediante los estudios de caso [9] y la etnografía [10], analizando las redes [11] y [12] y los proyectos colectivos, considerando la noción de redes socio-técnicas [13] y la de interfaces [14], a través del discurso [15]. El estudio es parte de una tesis doctoral y considera el periodo 2003-2005, abarcando distintos ámbitos y actores del proyecto de invernaderos.

Palabras clave: Actor-Red, Desarrollo Regional, Teoría del actor.

Introducción: actores, redes y proyecto

La interacción entre actores sociales y colectivos [11], en la región de la Ciénega [1] de Zacapu, Michoacán [2] y [3], se aborda desde la perspectiva del actor [7], como consecuencia de la puesta en marcha del proyecto de invernaderos destinado a producir jitomate para exportación, como estudio de caso [9]. Dentro de la normativa estatal y regional debería de figurar la participación ciudadana, como eje rector del desarrollo. Desde esta perspectiva se deberían atender las necesidades planteadas por las comunidades por los tres niveles de gobierno representados al

⁷ Empresa española reconocida en la industria y aunque tiene un área dedicada a la agricultura, sus ventajas radican en la fabricación de los materiales de su ramo. En la página de ULMA (www.ulma.com) no aparecía ninguna relación con Blázquez como su representante en México, tampoco en la embajada de España en México.

interior del SUPLADER [5]. El nivel intermedio representado en el ámbito regional pretendía coordinar las acciones, avalando el impacto regional con la participación de dos o más municipios en los proyectos sometidos al SUPLADER. Los distintos proyectos individuales fueron asociados a grupos de trabajo en primera instancia, y luego con SPR's que agrupadas conformarían una Unión de SPR. La figura constituida como Unión permitiría acceder a los recursos comprometidos, tanto del SUPLADER como de otras instancias incluidas en el esquema financiero; a través de la Unión se realizaría la comercialización. Para obtener mayor detalle se usaron técnicas etnográficas [10].

Antecedentes del proyecto

En el municipio de Numarán, Michoacán, la SEDAGRO⁸ había autorizado la construcción de 10 invernaderos de media hectárea, y los beneficiarios eran asesorados por el Despacho Consultor de Negocios representado por el Lic. Blázquez de nacionalidad española. Blázquez decía representar a ULMA. El presupuesto requerido para construir una nave de media hectárea era de 1'500,000 pesos¹. Al no prosperar las gestiones en Numarán, la SEDAGRO se compromete con el SUPLADER Zacapu con dos millones de pesos para el proyecto. La autorización estaba destinada para la Unión de Invernaderos Ruta de la Libertad. Para apalancar el proyecto, el delegado de la SAGARPA en Michoacán se compromete verbalmente para apoyar en las gestiones para equipamiento y capacitación, reduciendo las trabas ante Alianza para el Campo. El SUPLADER, por su parte, acuerda iniciar con las 10 naves distribuidas en los ocho municipios que lo conforman, destinando 500 mil pesos por nave. La propuesta consistía en fusionar los recursos de SEDAGRO, SUPLADER y Alianza para el Campo, los socios deberían estar constituidos como SPR de R.L.

Aunque un requisito para ser socio de una SPR, era no ocupar un puesto público, los ayuntamientos propusieron funcionarios públicos o allegados a ellos para que fueran

⁸ Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C. (INCA). Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal (SEPLADE).

beneficiarios e integrantes de las SPR, argumentando que la puesta de un invernadero ‘muestra’ en cada municipio, serviría como detonador en proyectos similares en el corto plazo.

El delegado de la SEPLADE Zacapu planteaba

el gobierno estatal ha dado “luz verde” en autorizar recursos para 10 grupos, y ver cómo funciona el proyecto con las naves ‘muestra’. Los ayuntamientos darán seguimiento a los invernaderos en sus respectivos municipios.

Por este motivo, la convocatoria no trascendió más allá de los ayuntamientos en turno, y la sociedad civil no fue convocada porque esto implicaba saltarse el reglamento del Subcomité. Esto se justificaba:

-Ellos podrán echar a andar el invernadero sin problemas, cuentan con el recurso económico para eso. Se busca generar un cambio tecnológico en la región. Que los campesinos vean que hay otras formas de producir [Rafa, técnico de la SEPLADE].

Bajo esta percepción, el proyecto debería implementarse para tener un impacto en la forma tradicional de producción, sin importar el medio por el cual se construyeran los invernaderos. El delegado en la región opinaba que

este proyecto [invernaderos] estaba destinado para beneficiarios que aportaran mínimo el 30%, con la intención de manejar un fondo revolvente, y generar un efecto multiplicador en la región.

Los fondos comprometidos para el proyecto ascendían a 700 mil pesos para cada nave, se esperaban 450 mil pesos por Alianza para el Campo y 150 mil pesos por parte de FIRCO en forma de garantía líquida respaldada por FIRA para capital de trabajo. El resto sería aportado por los beneficiarios, iniciando con 150 mil pesos por grupo. Las naves serían independientes y estarían situadas en terrenos propiedad de cada SPR, para lo cual deberían contar con agua de buena calidad, asegurando el abasto para el invernadero. Para gestionar los recursos se debería contar con un proyecto, que incluyera cartas compromiso de comercialización, corridas financieras, plan de negocios para proyección de una integradora. También la capacitación debería ser provista por un Prestador de Servicios Profesionales (PSP) certificado para validar el proyecto. El denominado “Despacho Consultor de Negocios”, representado por J. Blázquez, al enterarse del proyecto ofreció sus servicios a los grupos en conformación. Blázquez contaba con el apoyo de algunos funcionarios del gobierno estatal y federal que representaban a SEDAGRO, SAGARPA, FIRCO y FIRA. En el despacho colaboraban técnicos certificados como PSP. Blázquez, de unos 50 años edad, piel clara y vestido formal de traje, quién al momento de expresarse inspiraba confianza en su discurso, articulaba adecuadamente el uso del lenguaje apoyándose con gesticulaciones y ademanes.

Este despacho promocionaba el cambio tecnológico en la modalidad de hidroponía e inocuidad bajo techo. Proponía que fueran adquiridos en un paquete, donde se incluía desde la gestión de recursos, la adquisición de la tecnología, la puesta en marcha y la comercialización, llamándole "llave en mano". Las SPR bajo este esquema, aportaría un terreno accesible de media hectárea, que tuviera luz eléctrica y agua. La producción estimada por ciclo productivo era de 680 ton/ha. El despacho aseguraba:

Es necesario cambiar la mentalidad del campesino, tender hacia una visión empresarial, pues se trataba de establecer una "empresa chiquita" (sic) [Lira, miembro del despacho].

Se proponía que la empresa ULMA, de origen español, fuera el proveedor del invernadero, mientras que la capacitación estaría a cargo de un grupo de personal técnico propuesto por las SPR y que sería capacitado en España. Los beneficiarios podrían incorporarse, si lo deseaban, a las labores de cultivo, o bien podían pagar a un tercero. En tanto, la comercialización estaría asegurada, fijando un precio de antemano para todo el año. Después de 4 años, el invernadero sería manejado por los socios directamente. Esta forma de amortizar la inversión implicaba ceder la administración del invernadero al despacho con la finalidad de absorber la brecha tecnológica. En su propuesta de funcionamiento técnico especificaba que el proyecto estaría a cargo del denominado "Despacho Consultor de Negocios" que él representaba.

El costo de gestión para cada SPR ascendía a 4,500 mil pesos por gestión ante Alianza, y un endoso de 25,000 pesos por concepto de capacitación, una vez autorizado el recurso. Para expresar sus relaciones con funcionarios estatales, Blázquez dijo:

-No lo vayan a mencionar, pero el gobernador se comprometió a respaldar las solicitudes de Alianza, a destrabarlas pues.

-Tuvimos que echar algunas madres como dicen ustedes, porque en este país a veces para que te hagan caso debes echar madres. Tenemos casi un año tramitando este proyecto, ahora en cuestión de una semana, lo hemos resuelto.

Con esto se dejaba claro que el proyecto ya estaba "amarrado", y el aspecto técnico sería responsabilidad de la empresa y de los técnicos de enlace, los cuales recibirían una capacitación en España por cuenta de la empresa ULMA. Capacitándose a dos agrónomos por cada 10 invernaderos, de preferencia que fueran parte del proyecto e integrantes de alguna SPR, para que existiera mayor compromiso. Al término de cuatro años, el invernadero ya amortizado pasaría a ser propiedad del grupo, considerando que:

La responsabilidad de los beneficiarios será vigilar que la producción se lleve a cabo de la manera prevista, manejando los instrumentos sofisticados de un invernadero automatizado, cuidando la inocuidad del producto, apoyándose de técnicos capacitados que brindaran la asesoría [Blázquez]

Se ‘pedía’ un cambio de perspectiva en cuanto a la forma de trabajar tradicionalmente, donde se incluyera el uso de la computadora, conocer sobre componentes químicos y además ser contadores. Se tenía previsto constituir una comercializadora, que sería la encargada de acopiar el producto de la región y transportarlo a España, dándole el manejo adecuado a la hortaliza y se presentó también el esquema de la comercializadora. Durante los cuatro años que durara el contrato, la empresa de Blázquez compraría el jitomate. La comercializadora costaba 25 millones de pesos, y los productores tendrían el 49% de las acciones, explicaba:

El recurso se obtendrá a través de un préstamo con un banco europeo al 5% anual, sujeto a la inflación europea, que según las estadísticas es mínima, esto aplica también a la compra de insumos. El precio convenido será de 5 pesos por kilo de jitomate. Después de 4 años se amortizaría el pago del invernadero.

El proyecto contemplaba un seguro a la producción, que buscaba abatir los riesgos del cultivo.

En el despacho se expresaban favorablemente del delegado regional de la SEPLADE,

A pesar de ser una persona de distinta profesión (médico), está interesado y se ha empapado de conocimientos técnicos agrícolas.

Por su parte el funcionario, durante las reuniones informativas inquiría a los participantes del proyecto para que, estando presente el despacho, se aclararan las dudas que pudieran existir,

-- para que después no me pregunten a mí.

Esta actitud no era exclusiva del delegado regional, también los representantes de las dependencias involucradas en el proyecto, daban a entender que desconocían algunos aspectos técnicos y financieros del proyecto, y preferían mantenerse a la expectativa, conscientes de los alcances de comprometerse al margen de sus respectivas normativas, coincidiendo que para acceder al proyecto los grupos deberían constituirse como SPR y tener representatividad moral.

Constitución de una Sociedad de Producción Rural de R. L.

Los documentos requeridos para conformar la SPR, incluían la solicitud de un permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Este se podía realizar vía internet, y no debería contraponerse con otra sociedad ya existente. El permiso debería recogerse en las oficinas en Morelia dentro de los tres días posteriores a su gestión, teniéndose seis meses para constituir la SPR ante notario. Los socios participantes en la SPR requerían de una identificación oficial, como la credencial de elector original, una copia del acta de nacimiento y una constancia de ser productor agropecuario expedida por autoridad ejidal o de la pequeña propiedad. Estos documentos fueron requeridos por la Notario para conformar el acta constitutiva.

La representación del grupo se daba mediante una reunión de los socios, donde se establecía la mesa directiva, conformada por un presidente, un secretario, un tesorero, y un consejo de vigilancia. Por reglamento, la representación es de forma conjunta entre los tres primeros, pero se podían dar atribuciones a un representante legal para realizar gestiones específicas en torno al proyecto de invernaderos. Todo esto quedó asentado en el acta de asamblea, nombrándose a un responsable para protocolizarla ante notario público. Los gastos derivados de esta gestión, que ascendieron a 3,000 pesos, se cubrieron entre los socios. Dos días fueron suficientes para que el acta constitutiva de una SPR estuviera lista. Al recibirla se especificó verbalmente ante notario público que el capital social descrito en el acta de las SPR no existía como tal, se trataba solamente de un requisito. La Notaría expidió entonces un documento comprobatorio dirigido a la SRE, informando que el nombre solicitado había sido utilizado en la constitución, lo mismo se hizo para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), quedando inscrita la SPR como persona moral. Este trámite se hizo en la oficina de Zacapu, a sugerencia de la encargada de la SHCP se especificó que se haría declaración semestral y anual. La persona responsable de la SHCP en Zacapu, concedora de las gestiones de las otras SPR's, relleno los formatos requeridos, ingresándolos al sistema informático. Completado este proceso, en diez días hábiles se tendría el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), en el domicilio legal de la SPR, señalado en un comprobante de domicilio reciente. Éste sería verificado por el personal de la SHCP en los próximos días. El RFC es requerido para el manejo contable, y es acorde a la actividad señalada y compatible con el objeto social especificado en el acta. Después, el acta constitutiva quedó registrada en el Registro de Comercio. Este trámite costaba 1,200 pesos y este acto tenía efectos contra terceros.

Reflexiones en torno al proyecto

Aunque la intención de los socios era iniciar la producción y comercialización de jitomate para exportar, se encontraron con limitantes para iniciar. La primera de ellas fue el desconocimiento que se tenía del negocio en la región [3] y [4], el apalancamiento previsto por las dependencias en el SUPLADER estaba condicionado a una serie de requisitos colectivos, para lo cual se establecen las SPR y después la Unión. El proyecto de invernaderos involucró a diversos actores [8] que buscaban beneficiarse; el despacho consultor, los ayuntamientos, y los funcionarios proponen su propia agenda. El no entender este proceso llevaría a los socios de la Unión por un intricado vericuetos de rutas insalvables, mientras que lo contrario acertaba rutas para lograr el objetivo. En la información vertida por Blázquez, no estaba claro quien administraría el proyecto; aunque la SEPLADE convocaba, al mismo tiempo se desligaba de la gestión realizada por el despacho [17]. Podría ser riesgoso invertir en un proyecto con manejo de crédito; tampoco existía una lógica a seguir. Se buscaba gestionar recursos valiéndose de una figura como la Unión de Invernaderos Ruta de la Libertad, que aún no existía legalmente. En el documento emitido por SEDAGRO, solo se especifica que se apoyaría con 2 millones de pesos a la Unión, sin mediar ningún proyecto; también se encubrían prácticas de conveniencia al interior del SUPLADER para favorecer a los ayuntamientos. Al surgir nuevas solicitudes de grupos que apelaban a la normativa del SUPLADER para ser considerados en el proyecto como “sociedad civil”, estos nuevos actores disputarían los recursos del proyecto ante el SUPLADER y la SEGADRO, incursionando en la Unión que fue conformada el 23 de septiembre del 2003; para entonces fueron consideradas 28 SPR. Al interior de la Unión sucedieron conflictos y negociaciones, autogestión y aprendizaje esbozados por los actores inmersos en la cruzada que se ha denominado “en pos de la lana”, cuyo premio sería producir jitomate para exportarlo. Esto tardaría en acontecer, y sería necesario pagar el costo del aprendizaje.

Conclusiones

En este acercamiento se delinea un proyecto que busca ser implementado en la región de la ciénega de Zacapu. El SUPLADER es la instancia responsable de impulsar el desarrollo a través del Fondo de Desarrollo Regional. La agenda fue propuesta por los funcionarios encargados de la planeación regional. El constituirse como SPR aportaba ventajas de gestión, e implicaba legitimar los grupos ante el Estado, estableciendo vínculos al cumplir con las normativas especificadas por las dependencias participantesⁱⁱ. El proyecto de invernaderos corresponde a múltiples proyectos individuales, es colectividad y participación, con agencia completa [13] y redes.

Se identifican procesos de intervención [6] y [7] argumentando un cambio tecnológico e innovador, mediante conocimientos útiles de aplicación práctica [16]. La innovación se desarrolla en un ambiente interactivo e inmerso en un contexto social, cultural, institucional y territorial. Estos elementos son imprescindibles para comprender cómo funcionan y se generan los procesos que la impulsan [12]. El vínculo entre lo generado y lo aplicado en el medio rural se rompió cuando el Estado dejó de proporcionar la extensión agrícola [17]. En ese momento toman relevancia los despachos que ofrecen servicios de vinculación con el Estado y las redes con funcionarios y el conocimiento de un proceso se consideran como un activopreciado por los gestores. Hasta cierto punto los intereses de estos actores condicionan el desarrollo local a su agenda particular. Estas estructuras se asemejan al ‘negocio de los siniestros’ que menciona Gordillo [18], el cual consistía en fingir que la cosecha sufría daños, para luego cobrar el seguro.

Aunque las instituciones proponen reglas y esquemas, sus representantes las reinterpretan y le asignan una connotación distinta. La normativa flexible del SUPLADER que permite planear regionalmente, facilita que en todo momento exista capacidad de maniobra para adaptarla por sus integrantes. La Unión, como figura de segundo nivel, obedece a una estrategia para acceder a los recursos estatales; no surge por la necesidad de los grupos, sirve únicamente como referente, mientras que las SPR representan los intereses de quienes promovieron el proyecto. En lo individual, los socios no fueron asociados a los objetivos del proyecto ni tampoco a la producción agropecuaria, obediendo su inclusión a vínculos de cercanía familiar, afectiva, política o económica. Al principio, la Unión no estaba representada ante el SUPLADER, y dependía de los presidentes municipales o el delegado de

la SEPLADE Zacapu, quienes deberían de interceder por el proyecto. Los socios promueven la apertura en el SUPLADER y las interfaces [14], ofrecen la apertura para que la “sociedad civil” tenga el derecho a voz en las reuniones [15].

Referencias

- [1] Palerm, Jacinta y Martínez Tomás (2000). Antología sobre pequeño riego vol. II. Colegio de Postgraduados. México.
- [2] Friedrich, Paul (1981). Revuelta agraria en una aldea mexicana. México, CEHAM/FCE, 1981.
- [3] Rionda, Luis Miguel (1986). Agricultura campesina y migración: El impacto de un cultivo comercial en un pueblo de migrantes. Revista: Relaciones, Estudios de Historia y Sociedad. Vol. VII No. 26, primavera 1986. Zamora: El Colegio de Michoacán. Pp. 69-93.
- [4] Servín-Juárez, Roselia (1995). Algunos aspectos sobre costos de producción y comercialización de lenteja en el municipio de Coeneo de la Libertad, Michoacán. Tesis: Economía Agrícola, Universidad Autónoma Chapingo.
- [5] SUPLADER (2002). Reglamento interno del Subcomité de Planeación para el Desarrollo Regional del estado de Michoacán, región 02, Zacapu. 2002.
- [6] Escobar, Arturo (1995). Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World. Princeton University Press.
- [7] Diego, Roberto (1997). Programas y Proyectos de Desarrollo: Principios, Bases y Perspectivas para el México Rural. Argumentos 28, diciembre 1997.
- [8] Long, Norman (2007). Sociología del Desarrollo: Una perspectiva centrada en el Actor. El Colegio de San Luis, CIESAS, 2007.
- [9] Mitchell, Clyde (1983). Case and situation analysis. The Sociological Review.
- [10] Hammersley, Martyn & Atkinson, Paul (2007). Ethnography. Principles in practice. Third edition. Routledge, 2007.
- [11] Law, John (1994). Organizing Modernity. Oxford: Blackwell.
- [12] Latour, Bruno (2005). Reassembling the social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford, Oup, 2005.
- [13] Callon, Michel and Law, John (1997). After the Individual in Society: Lessons in

Collectivity from Science, Technology and Society. *Canadian Journal of Sociology* 22(2): forthcoming.

- [14] Long, Norman (ed) (1989). Encounters at the interface: a perspective on social discontinuities in rural development. Wageningen Agricultural University.
- [15] Grillo, Ralph (1997). Discourses of Development: The view from Anthropology in Grillo, Ralph and Stirrat, R. L. (eds). Discourses of Development. Oxford, New York.
- [16] Muñoz, Manrubio y Santoyo, Vinicio (2010). Del extensionismo agrícola a las redes de innovación. En: Aguilar-Ávila, Jorge [et al.] (2010). Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural. Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM, 2010.
- [17] Diego, Roberto (2010). Los agentes de cambio en el mundo rural y la producción de lo social. VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, 2010.
- [18] Gordillo, Gustavo; [et al.] (1999). La segunda reforma agraria de México: respuestas de familias y comunidades, 1990-1994. Colegio de México. FCE, 1999.

Capítulo 4

Grupos económicos en la industria de alimentos y bebidas. Alianzas y adquisiciones como estrategias de competitividad

Araceli Rendón Trejo
Andrés Morales Alquicira⁹

Introducción

Las condiciones del entorno exigen, de parte de las empresas, acciones dinámicas que hagan frente a los retos que se presentan en una economía globalizada y con rápidos cambios tecnológicos. Entre las acciones que las grandes empresas emprenden se observa el establecimiento de alianzas y en ocasiones, las adquisiciones. En el caso de México, el establecimiento de alianzas entre las empresas más grandes del país con nacionales o extranjeras fue una práctica ante la globalización y la competencia. La necesidad de realizar inversiones diversas para la investigación de mercado, la adquisición de nueva tecnología, desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos que implicaban grandes recursos, contribuyó a ello.

Aunque las alianzas de grandes empresas en México no son recientes, fue sobre todo a finales de la década de los ochenta cuando comenzaron a aumentar entre empresas de capital privado nacional. Mediante ellas se compartieron recursos, conocimientos, habilidades y riesgos, al tiempo que se generó aprendizaje. Algunas de las alianzas culminaron en adquisiciones (Rendón y Morales, 2010).

El *objetivo* de este trabajo es analizar las alianzas y las adquisiciones que, como estrategias de competitividad, las grandes empresas nacionales de la industria de alimentos y bebidas establecieron entre 1990 y 2011. La *metodología* de trabajo es cualitativa, consistió en el análisis de una muestra no aleatoria de veinte de grupos económicos de capital privado nacional, y se particularizó en BIMBO y FEMSA.

Entre los *resultados* se tiene que las alianzas se establecieron para hacer frente a los problemas del entorno, tales como el aumento de la competencia que ponía en peligro la

⁹ Profesores-Investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
Araceli Rendón Trejo . arendo@correo.xoc.uam.mx
Andrés Morales Alquicira. amorales@correo.xoc.uam.mx

estabilidad y permanencia. Otros aspectos importantes fueron el acceso a la tecnología y a nuevos mercados.

El trabajo presenta, en primer lugar, elementos teóricos de las alianzas y las fusiones, estas últimas resultantes de la adquisición de una empresa por otra. Enseguida se presentan las acciones que en esas estrategias llevaron a cabo grupos en la industria de alimentos y bebidas (IAB) en el país. Finalmente se presentan las conclusiones.

1. Las alianzas y las adquisiciones.

En diferentes enfoques teóricos los factores de tipo económico, organizativo, estratégico o sociológico están presentes para explicar las alianzas y adquisiciones; muchas explicaciones giran en torno a las ventajas que se derivan de su establecimiento (Escriba, 2003). Algunas aportaciones se plantean a continuación.

1.1 Las alianzas

Diversos autores han estudiado a las alianzas. Coase (1972) las enfoca “desde el análisis de la internalización destacando el papel de los costos de transacción y las relaciones contractuales entre las empresas asociadas. Las describe como una integración de carácter organizacional y contractual que permite a la empresa eludir el mecanismo de la formación de los precios”. Para Gulati (1998) las alianzas estratégicas constituyen una red social, entendidas como conjunto de nodos (personas, empresa, etc.) relacionados por un conjunto de conexiones sociales de tipo específico. Porter y Fuller (1986) señalan adicionalmente el largo plazo en las alianzas; incluyen los joint-ventures, acuerdos sobre licencias de explotación, ofertas y marketing, así como otro tipo de acuerdos.

En oposición a los autores anteriores, Collins y Doorley (1992) incluyen en las alianzas a las fusiones parciales y aducen que se recurre a ello cuando desean mejorar su posición competitiva y las empresas participantes están dispuestas a ceder parte del control de las operaciones. Tomkins (2001) menciona que una alianza estratégica amplía el alcance organizacional al generar investigación y desarrollo en el mercado, relaciones de copropiedad, acuerdos con proveedores a largo plazo y relaciones de subcontratación.

Das y Teng (2000) especifican el proceso general de conformación de la alianza y ofrecen un marco de trabajo específico para el tratamiento de las alianzas estratégicas basados en la teoría

de recursos y capacidades. Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características heterogéneas y que, tanto recursos como capacidades¹⁰ no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta.

La lógica de la teoría de recursos y capacidades explica la contribución de activos que impulsan la formación de alianzas estratégicas, seguida de la estructura de gobierno y que mediante la operación conjunta y eficaz se traducirá en el desempeño que esperan sus socios. Das y Teng (2000) fundamentan la aplicación de la teoría de recursos y capacidades en cuatro componentes: características de los recursos, estructura, alineación de recursos y desempeño de la alianza.

Otras contribuciones buscan explicar el carácter dinámico y evolutivo de los procesos de formación y desarrollo de las alianzas estratégicas. “Koza y Lewin (2000) proponen una Teoría Co-Evolutiva de las alianzas que es adaptada y mejorada, posteriormente, con las contribuciones de Ring (2000 a) y Ariño y De La Torre (1988)” (Alcázar y Fierro, 2004: 196). En la siguiente tabla se plantean algunos aspectos estudiados en el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas.

Tabla. 1.
Contribuciones al estudio de las alianzas estratégicas bajo el enfoque de la Teoría Evolutiva de las alianzas

Koza y Lewin (2000)	Decisiones estratégicas de las empresas que entran en nuevas alianzas. Temas claves en el proceso de gestión de las alianzas.
Mora et al. (2003)	Influencia de la confianza en el nivel de éxito de las relaciones corporativas.
Das y Teng (2000)	Inestabilidad en el proceso de alianzas, su gestión. Efecto en la relación.
Park et al. (2002)	Analiza cómo las reacciones de las empresas son diferentes en idénticas condiciones de mercado dependiendo del conjunto de recursos de que disponen las empresas.
Dyer y Singh, (1998)	Estudio de cómo las empresas usan y desarrollan capacidades relacionales
Ariño y Reurer (2002)	Estudio de la evolución del gobierno de las alianzas considerando el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas complementando la teoría de los costes de transacción y enfoque contingente.
Koza y Lewin (1999)	Con base en el trabajo de Ariño y Reurer, exploran los antecedentes y los estímulos de la formación de redes de empresas, su morfología, los motivos de los socios y las formas en las que la red evoluciona con su entorno y con las prácticas de adaptación de sus miembros.

Fuente: Elaboración propia con información de Alcázar y Fierro (2004)

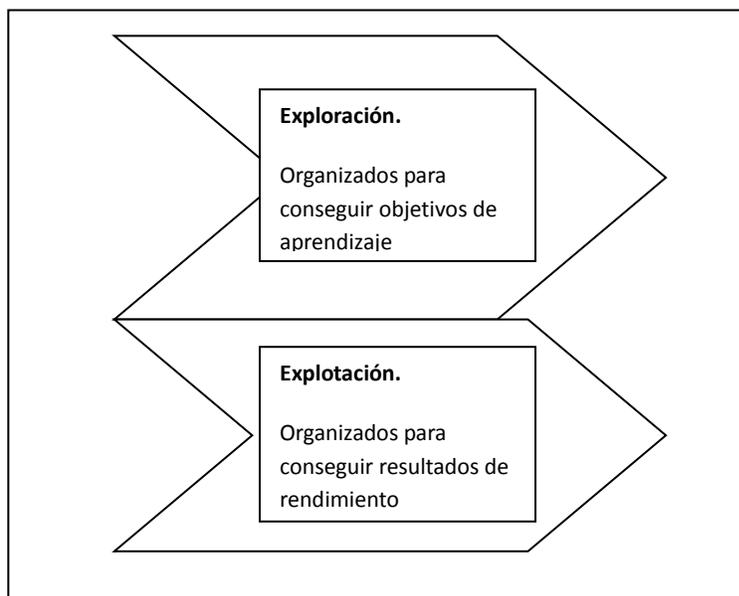
¹⁰ Los recursos y capacidades tienen un papel más importante a la hora de definir la identidad de la empresa. El beneficio de la empresa es consecuencia de las características competitivas del entorno, de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Carrión y Ortiz, 2000).

Bajo este enfoque la participación en una alianza y la estructura que ella tenga, depende de los siguientes aspectos: a) las condiciones iniciales (se incluyen los propósitos), b) El predominio de la empresa en un sector o actividad económica y c) las fuerzas reguladoras, institucionales y culturales (entorno de la empresa).

Estos aspectos incluyen elementos organizativos relacionados con la confianza, la morfología de las alianzas, la aparición de condiciones asimétricas y estabilidad a lo largo del tiempo (Koza y Lewin, 1998 en Alcázar y Fierro, 2004: 198). Algunos aspectos se mencionan a continuación.

Propósitos. Su formación puede tener como motivación la *explotación* de capacidades existentes o la *exploración* de nuevas oportunidades (Koza y Lewin, 1998 en Alcázar y Fierro, 2004).

Figura 1
Modelo de explotación-exploración en las alianzas



Fuente: Elaboración propia con información de Alcázar y Fierro (2004)

Las alianzas son dinámicas y cambiantes, por lo que en su transcurso pueden alejarse de las necesidades y requerimientos o de la estrategia de alguno de los socios, lo que afectará sus posiciones estratégicas (Koza y Lewin, 2000: Medcof, 1997; Niederkofler, 1991). A un tiempo deberán evaluarse y reajustarse sus condiciones o en su caso finalizarla (Alcázar y Fierro 2004).

Las alianzas y la estrategia de la empresa. La concordancia entre la estrategia de las empresas socias y el propósito de la alianza es fundamental en el desarrollo del acuerdo y en su éxito, lo que afecta el proceso de desarrollo de las alianzas. Debe haber coherencia entre los propósitos

estratégicos de la alianza y el global de las empresas (Ring 2000b; Medcof, 1997). “Las probabilidades de éxito de una alianza se incrementan cuando la simetría de los objetivos estratégicos de los socios está presente al principio y es reconducida y gestionada durante la vida del acuerdo (Martínez, 2003, Koza y Lewin 2000).

Entorno y las alianzas. Koza y Lewin (1998) plantean “...tanto la evolución de las prácticas del sector, como los cambios en el entorno regulador o en los acuerdos institucionales, afectan el desarrollo de la alianzas. Por tanto, el ajuste y coherencia entre el objetivo de las alianzas y las estrategias de las empresas participantes, debe ser completado con la adaptación al entorno competitivo, institucional y organizativo en el que operan” (en Alcázar y Fierro, 2004).

En este trabajo se considera que las alianzas forman parte de una estrategia general de la empresa para el logro de ciertos objetivos. Consisten en el establecimiento -formal o informal- de relaciones entre empresas, que incluyen transacciones y la puesta en común de recursos intelectuales o materiales que dan lugar a una variedad de estructuras organizativas que influyen en la posición competitiva de los participantes. Con ello, las empresas buscan mejorar su posición y participación en sus mercados, su fortaleza y aumento de ganancias. Los objetivos de las alianzas pueden ser ubicados en tres grupos e influyen en la competitividad de las empresas:

Tabla 2
Objetivos de las Alianzas

<i>Objetivos Tecnológicos</i>	<i>Objetivos Comerciales</i>	<i>Objetivos Industriales</i>
<i>Generales:</i> Proyectos de I+D en común. Transferencia tecnológica	<i>Generales:</i> Acceso a nuevos mercados. Control de canales de distribución	<i>Generales:</i> Economías de escala. Sinergias positivas. Ampliación de cuota de mercado.

Fuente: Elaboración con información de Bueno y Morcillo (1993).

Las alianzas pueden seguir una dirección horizontal, vertical o conglomeral (Rendón y Morales, 2010). Sus formas son diversas: fusiones parciales, joint ventures, toma de participación cruzada, acuerdos de cooperación complejos. De la trayectoria que siga la alianza, sus efectos y resultados, la relación continuará o se romperá. Puede terminar en la adquisición de la empresa menos fuerte por la más grande.

1.2 Fusiones y adquisiciones

Las fusiones o absorciones se refieren a las acciones realizadas por empresas independientes con el fin de unirse bajo la misma propiedad de capital; esta decisión la pueden tomar de manera

conjunta o puede ser decisión de una de ellas (Brown y Domínguez, 2005). De una adquisición se puede derivar la fusión en una sola empresa, en la cual se integra una sola organización y dirección con el consecuente despido de personal. La adquisición puede darse respetando la razón social, la organización y los integrantes de la misma, de manera que la percepción de los consumidores sea que no hay cambio en la propiedad.

Para McCann y Gilkey (1990) el éxito de una fusión debe tener en cuenta tres aspectos: el ajuste financiero, el empresarial y el organizativo. El ajuste empresarial consiste en tener sinergias positivas, mejorar la posición estratégica de las empresas y reforzar sus ventajas competitivas en su sector de actividad (Bueno y Morcillo, 1993). El ajuste organizativo debe intentar resolver el diseño de las estructuras organizativas, el desarrollo de procesos importantes y sistemas operativos, la gestión y dirección de recursos humanos que, en muchos casos, exige ajuste social y la trasmisión de la cultura y subculturas empresariales.

Aunque gran parte de las operaciones de compra y venta de participaciones en las empresas tiene un objetivo financiero (Cabral, 1997), con el aumento de la competencia puede tener objetivos estratégicos¹¹. La evidencia muestra que las fusiones son más frecuentes en sectores maduros, ya que para competir son importantes los costos y el logro de economías a escala¹². Las fusiones pueden ser horizontales, verticales o conglomerales, de las cuales las dos primeras son las más frecuentes. Ante la globalización, las fusiones entre empresas de distintos países se presentan cada vez más (Rendón y Morales, 2010). En los siguientes apartados se presentan las acciones llevadas a cabo en ese aspecto por las grandes empresas en la industria de alimentos y bebidas en México.

2. Alianzas y adquisiciones de los grupos en la industria de alimentos y bebidas

Las grandes empresas en México por lo general no operan de manera aislada, se encuentran organizadas en grupos económicos (GE). Estos últimos son organizaciones sumamente dinámicas

¹¹ Esto se da cuando la compra la hace una empresa del mismo mercado o de mercados relacionados.

¹² Brown y Domínguez (2005) refieren el estudio de Ravenscarf y Scherer que plantea cuatro grandes “olas” de fusiones. La primera data de 1901 en la que predominan fusiones de empresas en la misma actividad productiva; la segunda en los últimos años de los años veinte del siglo pasado se caracterizó por fusiones en el sector público y empresas en integración vertical y horizontal; en la tercera (finales de los años sesenta) se dio entre empresas de distintos sectores económicos; en los años ochenta, incluyó fusiones de todo tipo.

que llevan a cabo estrategias competitivas buscando su permanencia y crecimiento ante los retos del entorno económico.

Tabla 3
Alianzas y adquisiciones realizadas por grandes empresas en México

EMPRESAS	ESTRATÉGIAS		EMPRESAS	ESTRATÉGIAS	
	ALIANZAS	ADQUISICIONES		ALIANZAS	ADQUISICIONES
ALFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G. MÉXICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BIMBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HERDEZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IMSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CEMEX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PEÑOLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARRAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SAVIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CYDSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SN. LUIS C.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESC (KUO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIDEK		<input type="checkbox"/>
FEMSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G. SYNKRO		<input type="checkbox"/>
GIS		<input type="checkbox"/>	TAMSA		<input type="checkbox"/>
GRUMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VITRO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia con información de “Las 500 empresas más importantes de México” 1988-2010.

Entre las estrategias empleadas por veinte grupos económicos¹³, se ubicó que el 80% estableció alianzas y el 100% llevó a cabo adquisiciones. A partir de esa muestra, se ubicó a GE con actividades en la industria de alimentos y bebidas.

Tabla 4
Grupos con empresas en la industria alimentaria. Principales estrategias (1990-2011)

	Grupo Económico	Empresas	Actividad Principal	Estrategia	
				ALZ	ADQ
1	ALFA	Sigma	Alimentos refrigerados		√
2	BIMBO		Panadería, botanas,	√	√
3	FEMSA	FEMSA- Cerveza, Coca-Cola-Femsa	Cerveza, bebidas no alcohólicas, diversas	√	√
4	GRUMA	GIMSA	Harina de maíz, tortillas	√	√
5	HERDEZ	Herdez	Alimentos y bebidas	√	√
6	SAVIA	Seminies, Agromod	Agrobiotecnología	√	

Fuente: Elaboración propia con información de Expansión, periódicos, páginas electrónicas de los grupos

Se particulariza en dos GE en la industria de alimentos y bebidas: BIMBO y FEMSA.

¹³Para ampliar, consultar Rendón, A. (2008) *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria (1987-2005)*. Tesis doctoral, F.E, UNAM.

2.1 Las alianzas

En México, las alianzas entre las empresas no son recientes. Vitro, desde la década de los sesenta del siglo XX, ya participaba en ellas¹⁴. Con la apertura de la economía, la globalización y diversos problemas, las alianzas y asociaciones entre las empresas se hicieron cada vez más frecuentes. A finales de la década de los ochenta, se establecen entre empresas privadas nacionales y foráneas¹⁵. Dada la estructura de grupo, las alianzas se establecieron por algunas de las empresas, divisiones o negocios que forman parte el grupo y no por la totalidad de la organización.

Grupo Bimbo

El grupo Industrial Bimbo fue fundado en la ciudad de México en 1945 para producir y distribuir pan de caja. Actualmente es líder de panificación industrial en México y en varios países de Latinoamérica; controla el 90 y 95% del mercado mexicano de pan de caja y pastelillos; además, produce, distribuye y vende botanas dulces y saladas¹⁶. Es la principal panificadora en América Latina y de las más grandes en el mundo. Compite con empresas nacionales y foráneas, panaderías tradicionales y familiares, cadenas de supermercados con panaderías propias y con marcas propias (Bimbo, 2012). Bimbo estableció, en algunos casos, alianzas que terminaron en el control de la empresa socia. En 1999 en Estados Unidos realizó una alianza estratégica con Dayhoff -dedicada a la distribución de dulces- mediante una participación inicial de 50% que, posteriormente aumentó a 71% en 2001.

Otra de sus alianzas estratégicas fue la realizada con Wrigley S.A de C.V. para distribuir sus productos. Con este acuerdo, a través de su subsidiaria Barcel, se convertía en distribuidor exclusivo en México de las marcas de goma de mascar de Wrigley- las más exitosas en la

¹⁴ Asociado con una empresa productora de cerveza y embotelladora de refrescos, Vitro en 1964 participó en la construcción de Comeagua atendiendo el mercado de envases de vidrio en Centroamérica y El Caribe. Las plantas se ubicaron en Costa Rica y Guatemala (http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/abusbkg.htm).

¹⁵ Los principales son el acceso a nuevos mercados, a la tecnología, apoyo y acceso a la información.

¹⁶ Entre sus productos está la pastelería de tipo casero, las galletas, los dulces, los chocolates, las tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, las tostadas, la cajeta y la comida procesada. En 2005 contaba con cerca de 5000 productos y más de 100 marcas.

industria- hasta 2013 para ofrecer, entre otras, JuicyFruit, Spearmint y Winterfresh¹⁷. Con esta alianza ambos grupos ganaron, ya que Bimbo adquirió una plataforma de alta calidad y reconocimiento, consiguió ser el único distribuidor de una goma de mascar americana mundialmente aceptada y obtuvo un portafolio de clientes tanto nacional como internacional. Para Wrigley le fue más fácil entrar al mercado mexicano dejando a Bimbo la responsabilidad de distribuir su producto en país.

Grupo Femsa (Fomento Económico S.A.)

FEMSA es una empresa líder en América Latina fundada en Monterrey en 1890. Participa en la industria de refrescos con Coca-Cola FEMSA, la embotelladora independiente más grande de productos Coca-Cola en el mundo; en comercio al detalle con FEMSA Comercio opera OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina; y lo hacía en cerveza, controlada ahora por Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países¹⁸, entre ellos nueve en América Latina¹⁹.

Su organización, bajo la forma de grupo con tenedora, es resultado de la trayectoria de crecimiento seguida desde 1890 cuando surgió como Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc S.A. A partir de ella surgieron empresas como el Banco de Nuevo León (1982); Vidrios y Cristales de Monterrey (1899); Banco Mercantil (1899); Compañía de Fierro y Acero (1900) que más tarde sería la Fundidora Monterrey; Titán (1936) y Hojalata y lámina (Hylsa) (1940)²⁰. Algunas de las alianzas que FEMSA ha establecido se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5
Alianzas FEMSA

1995	Asociación con Amoco Oil Co.
2000	La alianza Oracle-FEMSA Logística pretende dar a la industria del transporte una poderosa herramienta que facilite el comercio entre los principales actores del mercado de transporte en la región.
2004	Acuerdo con Heineken para comercializar cerveza en Estados Unidos. Heineken se responsabiliza por la promoción, ventas y distribución de: <i>Tecate, XX, Sol, Carta Blanca y Bohemia a partir del 1o de Enero 2005</i>
2008	Alianza comercial Compartamos Banco y Oxxo

¹⁷ Sin embargo en 2011, Mars llegó a un acuerdo con la empresa de Buffett, Berkshire Hathaway Inc. para comprar Wrigley en unos 23,000 millones de dólares.

¹⁸ www.femsa.com (2011)

¹⁹ México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina.

²⁰ La cervecería Cuauhtémoc fue una pieza fundamental en el desarrollo industrial de Nuevo León.

2010	FEMSA acordó el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por el 20% de las acciones de Heineken y tres asientos en el consejo administrativo.
2011	Fundación FEMSA y Conagua ratifican su alianza en materia de sustentabilidad hídrica

Fuente: Elaboración propia a partir de FEMSA (2011), www.femsa.com

Las alianzas relacionadas con la producción de cerveza que el grupo estableció en la década de los noventa o en el primer decenio del siglo XXI son las siguientes (Rendón, 2008):

- Fems .Cerveza con Labatt Brewing Company. La alianza se estableció en 1994 con la cervecería canadiense, subsidiaria de Interbrew de Bélgica, misma que tenía una participación del 30% del capital de Fems-cerveza con derechos en la conducción del negocio.
- Fems-Empaques con Ball Corporation. Fue una alianza tecnológica para el uso de tecnología de punta en la producción de latas para bebidas. Además, ofrecía asesoría técnica a Fábricas de Monterrey, S.A.
- Fems-Logística con Oracle. Se realizó en 2000 con el objetivo de crear el mercado electrónico de logística y transporte más amplio de Latinoamérica para atender a empresas usuarias de servicio de transporte, prestadores de servicio, transportistas y proveedoras de la industria.

Por la trascendencia que tuvo la alianza de FEMSA-Cerveza con Labatt Brewing se comenta. Esta última era el importadora exclusiva de la cerveza mexicana en Estados Unidos; la relación comenzó a deteriorarse cuando la empresa extranjera incluyó las marcas de cerveza Beck's de North America en su portafolio, lo que afectó a la mexicana. El objetivo de Labatt era la integración de redes de distribución de Labatt USA con la de Beck's para reducir costos. La relación se deterioró aún más en 2004 con la adquisición, de parte de la socia de la mexicana, de la brasileña Ambev, una de las más importantes cerveceras de América del Sur. Con la fusión Interbrew-Ambev, la brasileña controlaría los activos de la belga en América, incluido lo de FEMSA. La mexicana compró el 30% de las acciones finiquitando la participación en Labatt USA y por medio de una subsidiaria en Estados Unidos, recuperó los derechos de distribuir y vender sus marcas en ese país. Desde el 1º de enero de 2005 Heineken USA se encargó de la importación y comercialización de productos de FEMSA-cerveza (FEMSA, 2006). Primero se responsabilizó por la promoción, ventas y distribución de *Tecate*, *XX*, *Sol*, *Carta Blanca* y *Bohemia*. Para 2007, Heineken amplió su alianza comercial con FEMSA en Brasil por 10 años más. FEMSA se encargó de distribuir la cerveza holandesa en Brasil. Para 2010 anunció su

acuerdo con Heineken para venderle Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM). La operación fue valuada en 7,346 millones de dólares, en la que se intercambiaron acciones y deudas. Esto le permitió a Heineken controlar la segunda compañía cervecera en México. FEMSA, por su parte recibió 20% de la firma holandesa y tres asientos en los consejos administrativos en Heineken.

Para fortalecer su presencia en el exterior el grupo llevó a cabo varios acuerdos: uno con Molson Coors para comercializar, promover y distribuir sus productos en Gran Bretaña- segundo mercado de exportación más importante después de Estados Unidos en octubre de 2005. En septiembre de ese año llegó a un acuerdo con Sleeman Breweries –empresa líder en el segmento Premium en Canadá- de manera que en 2006 esa empresa se convirtió en importadora, comercializadora y distribuidora exclusiva de las marcas *Sol* y *Dos Equis* en ese mercado.

2.2 Adquisiciones

Una de las maneras de llegar a nuevos mercados fue mediante adquisiciones de empresas nacionales y foráneas. Estas acciones implicaron que las operaciones de unas y otras tuvieran que integrarse a una administración con otros objetivos.

Grupo Bimbo

Bimbo ha llegado a otros países mediante adquisiciones. El grupo considera como candidatas a adquisiciones o asociaciones a empresas que cuenten con marcas de prestigio y presencia en los mercados a los que pretenden. Con ello busca aprovechar y explotar una marca, prestigio, el conocimiento que se tiene del mercado y los canales de distribución ya desarrollados por las empresas adquiridas y/o asociadas. Su punto de ingreso a América Latina fue Guatemala, país en el que adquirió una planta productora de pan y pastelillos.

Con la compra de las panificadoras de George Weston en el oeste de los Estados Unidos adquirió cinco plantas distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregón, entre otros activos; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de los productos de la marca *Oroweat*; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de productos bajo la marca *Entenmann's*; la distribución y venta de productos de la marca *Thomas y Boboli* y un avanzado sistema de distribución directa con aproximadamente 1300 rutas en esa región (Bimbo, 2002). Con ello se esperaba contar con un portafolio más amplio de productos con marcas exitosas y de prestigio que permitieran atender distintos segmentos de mercado entre

los que se encuentran los referidos a productos saludables con altos estándares de calidad (Rendón, 2008). En el siguiente tabla algunas adquisiciones de Bimbo.

Tabla 6
Adquisiciones BIMBO

Año	País	Adquisiciones
1996	Estados Unidos	Pacific Pride Bakeries (Dos Plantas: SuandyFoods Inc. Y Proalsa Tading Co.
1998	Estados Unidos (Texas)	Mr. Baird's
	Costa Rica	Panacea (adquisición de algunos activos y el derecho de uso de su marca líder).
	Alemania	Park Lane (distribuidora de confitería)
1999	Republica Checa	Four-S Bakeries
	Austria	
	Estados Unidos (California)	
2000	Austria (Viena)	Plantas productoras de Chocolate ^a
	Republica Checa	
2001	Brasil	Plus Vita
	México	Activos productivos de Gruma S.A de C.V
2002	Estados Unidos	Línea de pan <i>Premium</i> (cinco fábricas y derechos de fabricación)
		Marcas <i>Oroweat, Entemmanns, Thomas y Boboli</i> de George Weston Bakeries
2004	Estados Unidos	Daykoff (100%) ^b
	México	Joyco (propiedad de Duvalín, Lunetas)
2005	México	La corona y El Globo
	Chile	Lagos del Sur (fabricante de alfajores)
	Colombia	Lalo (fabricante de pan)
2006	China	Panico Food Processing Center
	Uruguay	Walter M. Doldán
		Los Sarchantes
2008	México	Gabi
	Brasil	Laura
		Nutella
2009	Estados Unidos	Weston foods Inc.
2010	México	Dulces Vero
	Estados Unidos	Sara Lee Co.
2011	Argentina	Fargo
	Estados Unidos	Sara Lee(Panificación fresca)
	España , Portugal	Bimbo Iberia (de Sara Lee)

^a Se cerraron en 2002 por altos costos de operación.

^b Esta operación inició en 1999, mediante una asociación al 50% (CBMV, 2005)

Fuente: Elaboración propia con información de Expansión, 29 de septiembre-13 de octubre de 1999;BMV. Servitje, 2003; Bimbo (2002, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2012)

También adquirió activos para la fabricación y distribución de pan que pertenecían a GRUMA en Costa Rica y equipos de una planta que esa empresa cerró en Escobedo, Nuevo

León. En 2005, el 31% de sus ventas eran realizadas en el extranjero, mientras que en 2009 representaron el 47.6%. En 2006 adquirió la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, subsidiaria de la empresa española Panrico, S.A., ubicada en la República Popular China (Bimbo, 2006). Ese mismo año adquirió activos y marcas de las pastelerías “El Molino” y la pastelería “El Globo”. En 2008 se dieron varias adquisiciones en Brasil: la de Laura, Firenze y Nutrell. Según el grupo, esta última adquisición formó parte de su estrategia de consolidación de sus operaciones en los países en donde participa y le permitió colocarse como el líder de pan industrializado en Brasil, incrementar su escala y presencia geográfica (Bimbo, 2010).

Grupo FEMSA

La práctica de las asociaciones y alianzas inicia tempranamente para FEMSA como parte de su estrategia de crecimiento en la industria cervecera, posteriormente las lleva en otras áreas de negocios (ver tabla).

Tabla 7
Adquisiciones de Cervecería Cuauhtémoc²¹

Año	Cervecería adquirida	Entidad
1929	La Central S.A	Cd. de México
1929	Cruz Blanca	Cd. Juárez
1935	Occidental S.A	
1954	Cervecería Nogales	Veracruz
1953	Humaya	Sinaloa
1954	Tecate (take over)	Baja California Norte
	Occidental	Guadalajara, Jalisco
?	Cruz Blanca	
1965	Juárez	
1985-1988	Moctezuma (100%)	

Fuente: Elaboración propia con información de Hoshino (2001) y Mundo Ejecutivo (2000)

Las adquisiciones le permitieron pasar de ser un productor local a uno nacional a mediados del siglo XX. Una importante fue la de cervecería Moctezuma por lo que cambia su razón social a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V; para ese entonces contaba con tres de las cinco marcas líderes en la industria mexicana. En enero de 2006 adquirió el 68% de la cervecería brasileña Kaiser Brasil S.A la cual operaba 8 plantas y 15 marcas de cerveza en un

²¹ La cervecería Cuauhtémoc que era propiedad de FEMSA.

total de 55 presentaciones distintas (FEMSA, 2006). Eso le permitió la entrada al cuarto mercado más grande del mundo con mayor potencial de crecimiento.

Con la compra de Jugos del Valle en 2007, FEMSA compite en México en el mercado de néctares y bebidas hechas a base de fruta y permite la presencia de Coca-Cola en Latinoamérica en el segmento de bebidas carbonatadas. Algunas adquisiciones son las siguientes.

Tabla 8
Adquisiciones FEMSA

Año	País	Empresa
1994	Argentina (Buenos Aires)	Adquisición del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires
1996	Argentina (Buenos Aires)	Adquisición del territorio de Sirsa
		Adquisición del 24% adicional de las acciones KOFBA
2002	Panamá	Panamerican Beverages, Inc.
2004	Estados Unidos	Hace la recompra del 30% de FEMSA cerveza. Para tomar el control en importación, mercadotecnia y distribución en E.U.
2006	Brasil	FEMSA cerveza adquiere el control de la cervecera Kaiser, mediante la compra del 68% de ésta
2007	México	Del Valle
2008	Brasil	Adquiere la franquicia Refrigerantes Minas Gerais Ltda (REMIL)
	México	De Los Angeles
2009	Colombia	Agua embotellada Brisa (propiedad de Bavaria)
2011	Panamá	Grupo Industrias Lácteas. Estrella azul

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Femsas.

Este grupo ha buscado concentrarse en las bebidas, su negocio principal. En el caso de las adquisiciones ha fortalecido su presencia y avanzado en la participación del mercado no solo en México sino también en América Latina.

Conclusiones

Las alianzas estratégicas forman parte de la estrategia general de la empresa o grupo con el fin de lograr ciertos objetivos concretos. Se pueden considerar como respuestas de adaptación de las empresas a los cambios del entorno. Las razones son variadas, pueden ser, entre otras, de índole tecnológica, para la distribución de ciertos productos, la elaboración de otros en los que se conjuntan las habilidades, conocimientos, experiencias en ciertas áreas y rubros. En el estudio se encontró, que las alianzas FEMSA, en específico de FEMSA-cerveza se llevaron a cabo para

ingresar a nuevos mercados, para lograr una posición más sólida ante competidores a escala mundial, sin embargo esta terminó en a pérdida por parte del grupo. Las adquisiciones por su parte, han buscado abarcar mayores porciones de mercado a nivel nacional y en otros países, principalmente de América Latina.

Para BIMBO las alianzas han sido la manera de conocer el funcionamiento de otros mercados, aprovechar canales de distribución ya manejados y conocidos por empresas locales, aumentar el portafolio de productos ofrecidos ya que es un grupo que se ha diversificado en la misma área. Las alianzas han sido el paso previo a la adquisición de empresas en diversos países. El entorno competitivo ha impulsado acciones en ese sentido. En general se observó que las asociaciones siguieron una dirección horizontal y sus objetivos fueron tecnológicos, comerciales e industriales. Las adquisiciones, por su parte, fueron de tipo horizontal, lo que contrasta con lo ocurrido en la década de los setenta cuando las compras fueron conglomerales. Las compras en el exterior como objetivos: fortalecerse frente a los competidores, diversificar el flujo de efectivo y entrar a nuevos mercados buscando además que tuvieran en lo posible ciclos económicos independientes de los de México y con potencial de crecimiento a largo plazo. Con las adquisiciones aumentaron su portafolio de productos. Como menciona Bimbo “una estrategia de crecimiento ha sido la adquisición de marcas y empresas, que nos permiten incursionar hacia nuevos segmentos de mercado y consolidar nuestro liderazgo en otros” (Grupo Bimbo, 2005).

Referencias

- Alcázar, M. y Fierro, M. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la Teoría evolutiva de alianzas, *Investigaciones europeas de dirección y economía de empresa* Vol 10, No. 3.
- Brown, F. y L. Domínguez (2005). *Organización industrial. Teoría y aplicaciones al caso mexicano*. México, Facultad de economía, UNAM
- Bueno, E. y P. Morcillo (1993). *Fundamentos de economía industrial y organización industrial*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Cabral (1997). *Economía Industrial*. Madrid: McGraw Hill.
- Carrion J. y M. Ortiz de Urbina (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com
- Coase, R (1990). *Industrial organization: Apropos al for research*. *Nacional Bureau of Economic Research*. Nueva York.
- Collins, T.,y Doorley (1992). *Les alliances stratégiques*. Paris: InterEditions.

- Das, T. y Teng B. (2000). A Resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*.
- Expansión (1991-2012). “Las 500 empresas más importantes”. Grupo Editorial Expansión.
- Escriba, A. (2003) Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas. Una revisión de la evolución de la literatura. *Revista CEPADE* no. 29.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, Volumen 19, Número 4.
- Grupo Bimbo (2002, 2005, 2006, 2009, 2012). Informe Anual de Grupo Bimbo a la Comisión Bancaria y de Valores.
- Koza, M.P y Lewin, A.Y. (1998). The Co-evolution of Stratellic Alliances. *Organizacional Science* Vol 9, no. 3.
- Koza, M.P y Lewin, A.Y. (2000). Managing Parternisps and Stratellic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, Vol 16 No. 2
- Lewin, A.Y, Long C.P y Carroll T.N1 (999). The coevolution of New Organizacional Forms *Organization Science*, Vol 10, no. 5.
- March J.G (1991). Exploration and Expltation in Organizacional Learning *Organizacional Scienece*, Vol 2, no. 1
- Martínez, S. (2003). Factores determinantes del Criterio de Selección del Socio en el Proceso de Formación y Desarrollo de Alianzas Estratégicas. Tesis Doctoral Servicio de
- Medcof, J.W (1997)Why too many Alliances End in Divorce *Long Range Planning*, Vol 30, no. 5 publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- McCann y Gilkey (1990) *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Diaz de Santos. Madrid
- Rendón, A. (2008) *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria (1987-2005)*. Tesis inédita de doctorado, Facultad de Economía, UNAM.
- Rendón, A. y A.Morales (2010). Alianzas y adquisiciones. Estrategias de competitividad de las grandes empresas de capital privado nacional en México, *ponencia presentada en IV Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, Puerto Vallarte, 2010.
- Ring, P.S (2000b). The three T s of Alliance Creations: Task, Team and Time. *European Management Journal* Vol 18, no. 2.
- Servitje (2003). *Estrategias de éxito empresarial*
- Sigma Alimentos (2006). *Informe Anual 2005*. Recuperado de: http://www.sigma-alimentos.com/pdf/infoanual_2005.pdf
- Vitro (2010, 23 de septiembre). Información de Vitro en página electrónica Recuperado de: (http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/abus.htm).

Capítulo 5

Análisis fractal de las empresas mexicanas cotizadas en la BMV y las empresas europeas cotizadas en la BM

*María de Jesús Ramos Escamilla*²²

*William Fernando Valdivia Altamirano*²³

Resumen

El objetivo del trabajo es crear un índice bursátil que permita la cotización a priori de las empresas que cotizan en México y en Madrid respecto de las relaciones económicas entre ambos continentes el Americano y el Europeo la metodología es con técnicas de pivoteo y masas fractales, los principales resultados son la aceptación testada probabilísticamente del modelo en ambas bolsas de valores, esperamos obtener los resultados en el escenario ex post.

Palabras clave: Fractal, precios, recursividad.

1. Introducción

Hay distintas dimensiones fractales, la más sencilla es la Dimensión de Auto similitud [Lei, T: 1990]: $d = \text{Log}(N) / \text{Log}(M) \rightarrow M^d = N$; donde M es el número de partes en las cuales el objeto será dividido, d es la dimensión del objeto y N el número de partes resultantes.

$$P'n(0) = I = \frac{1}{2\pi i} \int_{C_r} \frac{Pn(z) dz}{z^2}$$

(1)

Partiendo de que $d = \text{Log}(pN) / \text{Log}(pN)$, en la medida que el radio es menor, mayor será el número de círculos necesarios o partes (n), de donde $n = 1/r$. De ahí que $d = \text{Log}(N) / \text{Log}$

²² Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: mdramose@uaemex.mx

²³ Profesor de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, correo electrónico: wvaldivia@upmh.edu.mx

(1/z). En vez de contar las partes auto similares resultantes (N) se contará el número de círculos N(z); de donde la dimensión de capacidad es el valor de $\text{Log } N(z) / \text{Log } (1/z)$ cuando r tiende a 0 [Braun E: 1994].

$$a_2 = \frac{1}{2\pi i} \int_{C_r} \frac{P_n(z) dz}{z^3} \quad (2)$$

$$G_n(z) = z + \alpha_2 z^2 + \dots + \alpha_n z^n \quad (3)$$

$$G_n(z) = z + \beta_2 z^2 + \dots + \beta_n z^n$$

$$G_n = \lambda \pi_n + \mu \theta_n = z + b_2 z^2 + \dots + \beta_n z^n$$

$$\text{Max}|H_n| \leq \lambda \text{Max}|H_n| + \mu \text{Max}|H_n| = D \quad (4)$$

$$|H_n| \leq \lambda |H_n| + \mu |H_n|$$

$$R_2 - \alpha_2 + (R_3 - \alpha_3) + \dots + (R_n - \alpha_n) z^{n-2} = 0 \quad (5)$$

Sensibilidad a las condiciones iniciales: arbitrariamente cerca de cada punto x, hay un punto y con $f^n(x)$ y $f^n(y)$ la iteración lejos [Batten, J. Ellis, C: 1996]: i) Puntos periódicos: arbitrariamente cerca de cada punto x, hay un punto y con $f^m(y) = y$ para algún m, ii) Mezcla: para cada par de intervalos I y J, para algunos k $f^k(J)$ y se superponen.

$$i, j_n(z) = p_n(z) - \theta S_n(z)$$

$$i, j_n(z) = |P_n(z) - \theta S_n(z)| = |\zeta - \theta \zeta_1| < m_n$$

$$i, j(z) = z + a_3 z^2 + \dots + a_p z^p \quad (6)$$

Para que exista una señal aperiódica de los precios, la posibilidad de maximización la deberá representar por una Serie de Armónica o de Fourier, debe respetar las condiciones de

Dirichlet²⁴: i) Que tenga un número finito de discontinuidades en el periodo T, en caso de ser discontinua; ii) El valor medio en el periodo T, sea finito y iii) Que tenga un número finito de máximos positivos y negativos.

3. Emisión de teneduría con acotamiento fractal.

Los coeficientes de Precios que buscamos son los rangos (precio Ex Post – precio Ex Ante) y dividirlos entre el número de empresas que tenemos en nuestro caso son 35 emisoras.

$$E_t(z) = \frac{z}{p_v} + \dots \frac{z}{p_n}..$$

$$\left| \frac{f_v - z}{z^2} \right| - R_{p-2} < \varepsilon_v$$

Mediante esta herramienta que permita al el acercamiento al estudio del acotamiento fractal a la realización de práctica del mercado bursátil respecto de sus precios.

Procedemos de manera análoga al caso $p = 1$, pero cambiando convenientemente el Volumen de Operación de cada acción y así seguir con la maximización de utilidad.

$$||f_v - P_n| < \varepsilon'_v$$

$$E_t = z + z^2 R_{p-2p}$$

$$\text{Max}|P_n| < \rho_n \varepsilon'_v \tag{7}$$

$$E_t = \text{Max} |R_p| \leq \text{Max} |P_n| + \varepsilon'_v$$

Nosotros obtuvimos el cambio de precios (*dado que la distribución acumulativa obedece a una ley cúbica inversa, la función de distribución de probabilidad, por diferenciación*) y obedece a una ley cuártica (*de cuarto momento*) inversa [Aho, A.V.; Hopcroft, J.E.; Ullman, J.D: 1974].

$$\mu < \rho_v + \varepsilon'_v ,$$

²⁴ Al multiplicar la ecuación anterior por $\phi_{m\omega(x)}$, integrando en el intervalo [a,b] de los Precios Ex Post y Ex Ante ,se obtiene:

$$\int_{-p}^p f(x) \phi_n(x) dx = c_0 \int_p^p \phi_0(x) dx + c_1 \int_p^p \phi_1(x) \phi_m(x) dx + \dots + c_n \int_p^p \phi_n(x) \phi_m(x) dx + \dots$$

Debido a la ortogonalidad, cada término del lado derecho de la última ecuación es cero, excepto cuando $m=n$.

$$\mu \leq \rho$$

$$\rho = \lim_{n \rightarrow \infty} E_t$$

$$\text{Max} |\varphi| = \lim_{p \rightarrow \infty} \text{Max} |E_{t_p}| \quad (8)$$

Esto significa que no hay una escala característica para la difusión de precios, debido a que si se está difundiendo alrededor de un medio con el límite de acotamiento que por sí mismo está cambiando (*como el universo económico en el que vivimos*), entonces las leyes de la difusión cambian y, en particular, adoptan una forma de escala libre.

$$\text{Max} |E_{t_p}| < E_{t_p}$$

$$\text{Max} |E_{t_n}| < E_{t_p}$$

$$\text{Max}_\Delta |\varphi| \leq \lim_{p \rightarrow \infty} E_{t_p} = \rho$$

$$|\pi_n(z) - f(z)| = |R_p(z) - Z| = |Z| |R_p(z) - I| \quad (9)$$

El algoritmo de un Fractal es la trama de los valores de la órbita en orden [Ahn, H-K.; Cheng, S-W.; Cheong, O.; Golin, M.; Oostrum, R: 2001].

$$R_p(z) \leq I + \varepsilon_n$$

$$x_t = T(t\psi(x_t) + (1-t)x_t, \varepsilon) \quad (10)$$

4. El camino de la recursividad, opción de escenarios multifractales.

Todos los sistemas complejos reales generalmente exhiben invarianza de escala [Cheong, O.; Har-Peled, S.; Linial, N.; Matousùek, J: 2002], es decir, su comportamiento no cambia por el re escalado de las variables que gobiernan su dinámica de los precios del mercado:

$$K = \overline{U_n K_n}$$

$$||x_t - p|| = |T(t\psi(x_t) + (1-t)x_t) - T_p| \quad (13)$$

El camino estocástico del precio se vuelve inestable, aquí es donde los multifractales

superan a la representación euclidiana informal, no lineales, siendo apta para representar precios sobre de las acciones.

$$\begin{aligned}
 &\leq t(\psi(x_t) - \psi(p)) + (1 - t)(x_t - p) + t(\psi(p) - p) \\
 &\leq t_p + (1 - t)||x_t - p|| + t(\psi(p) - p) \\
 ||x_t - p|| &\leq \frac{1}{1-p} ||(\psi(p) - p)|| \tag{14}
 \end{aligned}$$

Acotando el límite en k (0) [Fama, Eugene: 1964]:

$$\lim_{k \rightarrow \infty} (\psi(q) - q, J(x_{n_k} - q)) = \Gamma$$

El camino de la recursividad total quedaría simulado así:

$$\begin{aligned}
 \Phi(|x_{n_k} - \bar{x}|) &\leq \Phi(|t_{n_k}(\psi(x_{n_k}) - \psi(\bar{x})) + (1 - t_{n_k})(x_{n_k} - \bar{x}) + t_{n_k}(\psi(\bar{x}) - (\bar{x}))|) \\
 &\leq \Phi(|t_{n_k}(\psi(x_{n_k}) - \psi(\bar{x})) + (1 - t_{n_k})(x_{n_k} - \bar{x}) + t_{n_k}\delta_k + t_{n_k}(\psi(\bar{x}) - (\bar{x})), J_\Phi(x_{n_k} - \bar{x})|) \\
 &\leq (1 - (1 - p)t_{n_k})\Phi(|x_{n_k} - \bar{x}|) + t_{n_k}\delta_k + t_{n_k}(\psi(\bar{x}) - (\bar{x})), J_\Phi(x_{n_k} - \bar{x}) \\
 &\tag{15}
 \end{aligned}$$

Respecto del acotamiento de sus límites en el rango de los precios, obtenemos:

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \Phi(|x_{n_k} - \bar{x}|) \leq \lim_{k \rightarrow \infty} \sup (\delta_k + (\psi(\bar{x}) - (\bar{x})), J_\Phi(x_{n_k} - \bar{x}))$$

Representación de recursividad finita al equilibrio browniano de operación bursátil:

$$n \geq 0$$

$$\begin{aligned}
 |\psi\Phi(x_n) - x_n| &\leq (1 + p) - |x_n - x_0| + |\psi(x_0) - x_0| \\
 |x_n - Tx_n| &\leq |x_{n+1} - x_n| + \alpha_n |\psi(x_n) - x_n|
 \end{aligned}$$

Representación de recursividad finita al margen de operación bursátil:

$$n \geq 1$$

$$|x_{n+1} - x_n| \leq (1 - (1-p)\alpha_n)|x_n - x_{n-1}| + |\alpha_n - \alpha_{n-1}||\psi(x_{n-1}) - x_{n-1}|$$

$$|\psi(x_n) - x_n| \leq |\psi(x_n) - \psi(x_0) - x_0| + |x_0 - x_n|$$

$$|x_n - Tx_n| \leq |x_{n+1} - x_n| + |x_{n+1} - Tx_n|$$

$$\leq |x_{n+1} - x_n| + |\alpha_n \psi(x_n) - Tx_n|$$

$$= |x_{n+1} - x_n| + \alpha_n |\psi(x_n) - x_n| - T(\alpha_{n-1} \psi(x_n))$$

Representación de recursividad infinita al costo de operación bursátil:

$$n \leq 1$$

$$|x_{n+1} - P| = T\alpha_n \psi(x_n) - x_n + (1 - \alpha_n) - T_p$$

$$\leq \alpha_n \psi(x_n) - x_n + (1 - \alpha_n) - x_n - P$$

La esencia de la recursividad es la "retroalimentación". El punto de partida es una información del Mercado de Capitales, se procesa y se obtiene una indexación.

5. Delta del mercado bursátil.

Si tenemos un precio y se elige modelarlo con logaritmos y se amplifica con un factor de escalamiento delta, se observa una geometría idéntica al rango de precios (*precio máximo-precio mínimo*)²⁵.

$$|x_n - P| \leq \text{rango} \left\{ |x_0 - p|, \frac{|\psi(p) - p|}{1 - p} \right\}$$

Esta operación se puede repetir indefinidamente $\psi(p) - p$.

²⁵ Considérese indiferente a los Deltas del Mercado:

$$\begin{aligned} C^{Ga}(\mathbf{u}, \Sigma) &= \Pr(\Phi(X_1) \leq u_1, \Phi(X_2) \leq u_2, \dots, \Phi(X_m) \leq u_m, \Sigma) \\ &= \Phi_{\Sigma}(\Phi^{-1}(u_1), \Phi^{-1}(u_2), \dots, \Phi^{-1}(u_m)) \end{aligned}$$

$$\lambda = \lim_{t \rightarrow 0} \lim_{dt(0) \rightarrow 0} \frac{1}{t} \ln \frac{\delta z(t)}{\delta z(0)} \quad (16)$$

Obtenemos el límite del ln:

$$X(\Delta t) = \frac{1}{\Delta t} \lim_{dt(0) \rightarrow 0} \ln \frac{\delta z(t)}{\delta z(0)} \quad (17)$$

Y finalmente el hamiltoniano para asignar a cada punto del atractor, un código semi-infinito, lo cual a su vez puede facilitar la caracterización de ciertos criterios de aniquilación fractal $x^2 + By^2$ del precio de mercado.

6. Conclusiones.

En su segmento acotado por la modelación fractal de los rangos de precios obtuvimos que el Mercado en Madrid con respecto del mundo (*es decir los mercados financieros autosimilares*).

Por la denominada crisis de deuda soberana ha acentuado los riesgos de liquidez y solvencia de las entidades bancarias del área euro, ya debilitadas por cuatro años de dificultades y en medio de una profunda desconfianza por parte de los inversores, ha precipitado medidas de recapitalización generalizada de entidades bancarias por ende financieras, sírvase esta opción como un instrumento de análisis del mercado de capitales español.

Anexo 1. Mercado de Capitales de Madrid-IBEX-35.

EMISORA	GAMESA
ABENGOA	GAS NATURAL
ABERTIS SE.A	GRIFOLS
ACCIONA	IAG
ACERINOX	IBERDROLA
ACS	INDITEX
AMADEUS	INDRA A
ARCELORMIT.	MAPFRE
BA.POPULAR	MEDIASET
BA.SABADELL	OHL
BA.SANTANDER	R.E.C.

BANKIA	REPSOL YPF
BANKINTER	SACYR VALLE.
BBVA	TEC.REUNIDAS
BME	TELEFONICA
CAIXABANK	
DIA	
EBRO FOODS	
ENAGAS	
ENDESA	
FCC	
FERROVIAL	

7. Bibliografía.

- Ahn, H-K.; Cheng, S-W.; Cheong, O.; Golin, M.; Oostrum, R.:
Competitive facility location along a highway”, Proc. 7th Annu. Int.
Conf. (COCOON 2001), Lectures Notes Comput. Sci.(2108):237-246, 2001.
- Aho, A.V.; Hopcroft, J.E.; Ullman, J.D.: “The Design and Analysis of Computer Algorithms”, Addison Wesley, 1974.
- Barnsley, M. (1993). *Fractals Everywhere*. San Diego. Academic Press.
- Batten, J. Ellis, C. (1996). Fractal Structures and Trading Systems. *World Economy Review*. 1(1):76-79.
- Bouchaud, J. & Poters, M. (2008). The leverage effect in financial markets: retarded volatility and market panic. *Physica*.5(1):236-254.
- Braun E. (1994). *Caos, fractales y cosas raras*. México. Colección la Ciencia en México.
- Cheong, O.; Har-Peled, S.; Linial, N.; Matousèk, J.: “The one-round Voronoi game”, Proc.18th Annu. ACM Symp. On Computational Geometry, 2002.
- Fama, Eugene. (1964). *The distribution of daily differences of Mandelbrot’s stable hypothesis*. *World Economy Review*. 3(1):49-67.
- Geman, S.; Geman, D.: .Stochastic relaxation, Gibbs distribution, and the Bayesian restoration of images, *IEEE Trans. on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, PAMI-6: pp. 721-741, 1984.
- Lei, T. (1990). Similarity Between the Mandelbrot Set and Julia Sets, *Commun. Math. Phys*.134, 587-617.

Mandelbrot B. (1982). *Characteristics of Fractals*. Amsterdam. Press University.

Mandelbrot, B. (2004). *El comportamiento de mercados, una opinión de Fractal del riesgo, ruina y recompensa*. Washington. Press University.

Mandelbrot, B. (2004). Multifractal measures, especially for the geophysicist. *Pure and Applied Geophysics* 6(1):168-183.

Capítulo 6

Comportamiento tecnológico de grandes empresas de capital privado nacional en la industria del calzado

Andrés Morales Alquicira

Araceli Rendón Trejo²⁶

Introducción

En 1982 México enfrentó una crisis de deuda que lo llevó a realizar reformas estructurales que en 1985 se concretaron con el cambio del modelo de economía cerrada a economía abierta. Para permanecer en el mercado las empresas han tenido que realizar transformaciones tecnológicas y organizacionales que se manifiestan, entre otros aspectos, en su comportamiento tecnológico. Este ha sido diferente en empresas en la misma actividad industrial; esto sucede también en las grandes empresas mexicanas de la industria del calzado.

En esta investigación se estudia el comportamiento tecnológico de las dos mayores empresas mexicanas productoras de calzado en México: Emyco y Flexi. Cada una ha tenido diferentes acciones y resultados debido a las respuestas dadas ante un entorno económico cambiante y sus características particulares.

²⁶ Profesores-Investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco.

Araceli Rendón Trejo. arendo@correo.xoc.uam.mx

Andrés Morales Alquicira: amorales@correo.xoc.uam.mx

El *objetivo* de este artículo es identificar y explicar las causas del comportamiento tecnológico diferenciado de las dos más grandes empresas nacionales productoras de calzado en México, en el marco de las transformaciones económicas que han generado los modelos de Industrialización vía Sustitución de Importaciones (ISI) y de Industrialización Orientada al Mercado Externo (IOME).

La *metodología* es cualitativa. Para explicar el CT²⁷ de cada empresa se examinan las acciones tecnológicas y organizacionales que han realizado, en particular las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, así como la identificación de la naturaleza del conocimiento.

Se utilizaron diversas fuentes de información: revistas especializadas, anuarios estadísticos, fuentes oficiales, periódicos, libros y revistas electrónicas, bases de datos en línea y páginas electrónicas de las empresas y de sus proveedores. Para la información directa se realizó trabajo de campo en plantas de producción y oficinas corporativas; esto incluyó visitas de observación y entrevistas semiestructuradas a directivos y operarios.

Entre los *resultados* de esta investigación está el identificar que en los dos últimos modelos de industrialización en el país ISI y IOME, su crecimiento ha sido resultado de diferentes comportamientos tecnológicos. Entre las conclusiones a las que se llega destaca que con el cambio del modelo de industrialización, ocurrieron transformaciones en su comportamiento tecnológico. Las transformaciones fueron resultado del nuevo contexto y de las capacidades internas desarrolladas por cada empresa durante el modelo ISI.

El trabajo se integra por tres secciones. La primera se orienta a contextualizar el entorno que enfrentan las empresas en los períodos ISI e IOME. La segunda aborda el Comportamiento Tecnológico (CT) de Emyco y Flexi. La sección tres se enfoca a explicar las diferencias en el CT de las dos empresas. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

²⁷ Comportamiento Tecnológico: los resultados visibles de acciones realizadas por las empresas para construir capacidades tecnológicas. Para capacidades tecnológicas se utiliza la definición de Kim (1997: 86): "... la habilidad de hacer uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes. También permite crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos en respuesta al entorno económico cambiante..."

1. Percepciones y Valores que Caracterizan los Períodos ISI e IOME.

El periodo ISI, de 1938 a 1984, se caracterizó por implementar una economía cerrada. El IOME ha estado vigente de 1985 a la fecha y ha impulsado la economía abierta.

Durante el período ISI la economía se guiaba por la producción, se vendía lo que se producía internamente, la producción era masiva y estandarizada. Para las grandes empresas productoras de calzado en México (al igual que para otras empresas de otros sectores), el mercado era local y físico, la red de distribución también lo era, la mayoría del calzado que fabricaban era uniforme y estandarizado, el ciclo de vida del producto era largo.

La competencia entre las grandes empresas del calzado era básicamente vía precio-calidad, buscando maximizar su participación en el mercado. A nivel operativo se separaba la manufactura y el marketing. La producción se planeaba por pronóstico y la ventaja competitiva de las empresas se basaba en mano de obra e insumos baratos. En el mejor de los escenarios las empresas se organizaban buscando la calidad en sus procesos. Esas eran las ideas, percepciones y prácticas con las que Emyco y Flexi convivieron durante el período ISI.

Con la liberación del 89% de las fracciones arancelarias de importación en 1985, dio inicio la etapa de implementación del modelo IOME que concluyó en 1996 con la asimilación de los efectos que trajeron la adhesión de México al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la fijación del tipo de cambio por el mercado, eventos ocurridos en 1994.

En 1997 la economía mexicana estaba prácticamente abierta por completo²⁸ por lo que el modelo IOME entró en una nueva etapa de desarrollo que impactó todas las ramas industriales. En el caso de las grandes empresas nacionales en la industria del calzado, las nuevas políticas industriales, tecnológicas y de comercio exterior implementadas por el gobierno, así como las ideas, percepciones y valores derivados del nuevo entorno económico influyeron en su comportamiento. Era importante un enfoque a la demanda (cliente), una economía que produce lo que se vende, con producción variada, flexible y en algunos casos hasta personalizada. En este

²⁸Con excepción de sectores cerrados a la inversión extranjera como el del petróleo y la electricidad y otros liberados, pero protegidos con cuotas compensatorias como los textiles, juguetes, bicicletas y calzado.

modelo la variedad de productos, servicios y soluciones integrales al cliente son factores esenciales para la permanencia y desarrollo de las empresas. El mercado es global y se puede acceder a él mediante la internet. En marketing se privilegia la especialización y variedad de los productos, el ciclo de vida del producto es corto²⁹, en la determinación del precio del calzado de alta calidad se incluye además del costo por unidad y el margen de utilidad, el valor percibido por el cliente.

Además de la competencia individual entre las empresas, se observa una competencia cooperativa vía alianzas estratégicas. Algunas empresas además de buscar maximizar su participación en el mercado, seleccionan clientes más rentables.

A medida que el modelo IOME se desarrolla, las operaciones de manufactura y marketing se ven como un proceso integral, se implantan sistemas de producción flexible y la producción empieza a programarse por pedido. Se considera que la mano de obra e insumos baratos ya no constituyen la principal fuente de ventaja competitiva sino más bien la capacidad de aprender y acumular capacidades tecnológicas y organizacionales. Para ello las empresas realizan diferentes acciones en las diferentes fases de su cadena de valor.

En este trabajo se analizan exclusivamente acciones ligadas con la fase de producción. Se identifica el impacto del entorno en el comportamiento tecnológico de las empresas desde la perspectiva de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales.

2. El Comportamiento Tecnológico de Emyco y Flexi.

2.1. EMYCO.

Emyco se fundó en 1926, tenía 20 trabajadores y una producción anual de 6,240 pares de calzado (SCRIBD, 1997, p. 1). En 1934 cambian la razón social por “Compañía Manufacturera de Calzado Emyco S.A.” (AMAT, 2010). En la actualidad es un grupo industrial familiar de capital privado nacional conformado por varias empresas que se integran verticalmente en la cadena cuero calzado.

²⁹En el calzado hay dos temporadas al año: primavera-verano, otoño-invierno.

Entre 2007 y 2011 la compañía destinó alrededor de 91% de su producción al mercado nacional y 9 % a la exportación³⁰. En esos años el grupo ocupó de manera creciente el primer lugar del valor total de ventas de calzado en el mercado mexicano. En 2008, por ejemplo, participó con 11.3% y en 2011 con 12.6% de ese valor (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2012). En esos años sus marcas propias (Emyco, Gran Emyco y Lady Emyco) participaron con 8.2% y 9.3% respectivamente, en tanto que su principal marca licenciada (Hush Puppies) contribuyó con 3.2 % en ambos años. La compañía generó alrededor de 4,000 empleos directos en 2010 y, tiene como centro de producción, distribución y comercialización la ciudad de León, Guanajuato en México.

La política ISI en México tuvo un doble efecto: ante la nula competencia externa las empresas se beneficiaron del mercado interno, pero también se rezagaron tecnológicamente y sus estructuras organizacionales se desarrollaron poco. El caso de Emyco es relevante porque en un entorno con pocos incentivos para competir, desarrolló e implementó estrategias y acciones que lo llevaron a posicionarse durante ese periodo como uno de los grupos líderes en el mercado nacional e incluso incursionar en el mercado externo al final del período.

Desde su origen Emyco trabajó con una filosofía de mejora continua que fue conformando una misión corporativa definida “Ser el más respetado y dominante comercializador y fabricante de calzado de marcas de prestigio para los segmentos del mercado alto y medio de México, y con participación creciente en los mercados de Estados Unidos y de Canadá; reconocido por su calidad, servicio a clientes y su compromiso por el desarrollo integral de sus colaboradores y de la sociedad” (SCRIBD, 1997, p. 2). Con esa misión logró un crecimiento sostenido que lo posicionó en los primeros lugares del mercado interno; pero para los mercados de Estados Unidos y Canadá requería mejorar la calidad con una mejor tecnología e insumos. Ante la carencia en México de la tecnología requerida a partir de 1968 comenzó a impulsar la asimilación de tecnología de empresas norteamericanas líderes en la elaboración de calzado para

³⁰ En 2010 por ejemplo tuvo una producción anual de 4,160,000 pares de calzado de los cuales 3,785,600 pares se vendieron en las 110 tiendas propias y franquiciadas que tiene en México, así como en los grandes almacenes que distribuyen sus productos en el país. El resto 374,400 pares se comercializaron principalmente en Estados Unidos mediante la cadena de tiendas departamentales Macy’s. (KANDELL, 2010).

diferentes nichos de mercado. Para ello estableció alianzas vía licencias para diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de marcas internacionales en México y en los países donde la empresa tenía presencia.

La primera licencia la obtuvo en 1968 de la empresa norteamericana Wolwerine World Wide, Inc. Con ella pudo diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de la marca Hush Puppies³¹. Además pudo abrir una nueva línea de producción, modernizar su proceso de manufactura, capacitar su mano de obra en nuevos procesos de producción, así como participar en una cadena global de producción de calzado de confort que ya se había posicionado exitosamente entre consumidores norteamericanos desde 1958. En 1972 obtuvo su segunda licencia de la compañía norteamericana International Shoe Company (INTERCO) que le permitió diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de la marca Florsheim, con lo que pudo incursionar en el nicho de calzado de vestir de alta calidad para segmentos del mercado alto y medio de México. El acuerdo incluyó abrir una cadena de tiendas Florsheim en México³².

Esta licencia también le permitió abrir una nueva línea de producción, modernizar su proceso de manufactura, capacitar su mano de obra, así como participar en una cadena global de producción de calzado de vestir de prestigio en el mercado norteamericanos desde 1929. Estas acciones tuvieron un impacto global en el comportamiento tecnológico de los eslabones de su cadena de valor.

El impacto de las licencias en el proceso de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas de Emyco se observa cuando éstas ocurren contiguas a la adquisición de las licencias, no sucede lo mismo cuando se presentan lejanas ya que en ello influyen otros factores o estrategias de Emyco. En esta investigación se considera como de corto plazo a las acciones llevadas a cabo desde la adquisición de la licencia y hasta un año después. Es el caso de la modernización de la planta en 1968 (un año después de que Emyco llegó a un acuerdo con Wolwerine World Wide, Inc., para diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado de la marca Hush Puppies) y en 1972 (una vez lograda la licencia para producir calzado Florsheim).

³¹ En 1967 Emyco llegó a un acuerdo con Wolwerine World Wide, Inc., para distribuir calzado de la marca Hush Puppies en México, (KANDELL, 2010).

³² En 1990 Emyco compró la cadena y el uso de su marca (KANDELL, 2010).

Las acciones que ocurren entre uno y tres años son de mediano plazo, por ejemplo el reconocimiento del mercado con productos propios en 1970; las acciones que realiza después de tres años son de largo plazo como la creación de los sinerequipos en 1980.

Para analizar los efectos en el proceso de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas (comportamiento tecnológico) de Emyco, se presentan las acciones realizadas por la empresa en la fase de producción. Se consideran cinco aspectos: objetivos principales, dirección de la acumulación, principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, naturaleza del conocimiento y socialización del conocimiento.

Acciones realizadas en materia de producción.

Objetivos Principales. Emyco pretendía por medio de las licencias homogenizar la calidad de su calzado en todas sus plantas, modernizar y actualizar sus procesos de manufactura, acceder a nueva tecnología de construcción, lograr la manufactura de nuevos modelos, participar en líneas globales de producción e incrementar la competitividad de su mano de obra.

Dirección de la acumulación. Si bien las licencias aumentaron la dependencia tecnológica de Emyco (especialmente en los procesos de elaboración de calzado de mayor calidad y comodidad), también le permitieron insertarse en líneas globales de producción de las licenciantes. Otro beneficio fue la oportunidad de desarrollar proyectos de manufactura de calidad con marca propia³³.

Principales capacidades tecnológicas desarrolladas.

Productivas. Adopción de nueva tecnología para la elaboración del calzado licenciado; transferencia de esas capacidades tecnológicas a la elaboración de calzado de marca propia; desarrollo de procesos de trabajo que socializaron el conocimiento. Estas capacidades primero se reflejaron en la calidad del calzado licenciado y después en sus líneas de calzado de marca

³³Lady Emyco en 1981 y Gran Design en 1982, esta última es calzado fino para caballero semejante al de la marca Florsheim.

propia. Adicionalmente, la creación y uso de manuales de producción detallados por tipo de montado, influyeron en la formación de capacidades tecnológicas de los trabajadores.

Organizacionales. La operación de las licencias generó cambios en la estructura organizacional. En 1969 (un año después de adquirir la licencia para producir calzado de la marca Hush Puppies) estrenó nuevas instalaciones productivas y en 1972 (año en que se adquiere la licencia para producir calzado de la marca Florsheim), se instala nueva tecnología. Entre los cambios organizacionales se puede citar la creación de nuevos departamentos de producción en 1968 y 1969 en la Dirección de Operaciones.

Principales fuentes de conocimiento y mecanismos de aprendizaje.

Fuentes. Básicamente manuales de especificaciones técnicas del calzado, procesos de construcción (del calzado licenciado) y uso de la nueva tecnología.

Mecanismos: Incluyen la capacitación dada por técnicos de las empresas licenciantes y el aprendizaje interactivo en las áreas de trabajo. El incentivo económico contribuyó a estimular el aprendizaje: cuando la productividad y la calidad eran superadas, o se reducía tiempo desperdiciado, materiales o fabricación de productos defectuosos, los trabajadores obtenían estímulos, prestaciones o incrementaban su salario en forma temporal o permanente. Adicionalmente, en todas las actividades se aludía una filosofía de mejoramiento constante.

Socialización del conocimiento. Capacitación exclusiva para los operarios ligados a los procesos de manufactura de los productos licenciados.

2.2. FLEXI.

Grupo Flexi, fundada en 1935, es un grupo industrial familiar de capital privado nacional integrado verticalmente que se dedica al diseño, manufactura y comercialización de calzado casual, sport y semivestir.

El grupo ha crecido hasta convertirse en el mayor fabricante de calzado en México. En 2011 produjo más de 13 millones de pares de zapatos (5.1% de la producción nacional de 254 millones de pares). Ese año contaba con 17 plantas manufactureras propias y 13 subcontratadas, tiene convenios de subcontratación con empresas en Vietnam.

Del 100% de su producción (13 millones de pares), el 95 % se comercializó en el país, lo que representó el 4.12% ciento del consumo nacional aparente de calzado. Ocupó la tercera

posición en el mercado nacional con el 9.8 %, cuenta con una red de zapaterías de su propiedad (“Zapaterías Flexi”) y distribuye sus productos en tiendas departamentales, cadenas de zapaterías, zapaterías independiente, por catálogo y tienda en línea. Exporta el 5 % de su producción (650 mil pares) a los mercados de Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Sudamérica y Japón, para ello cuenta con una red de más de 3,000 distribuidores en Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica. En 2011 tenía 2,400 trabajadores permanentes y de 1,200 a 2,000 temporales.

Acciones realizadas en materia de producción.

Flexi inició sus actividades fabricando calzado infantil en la Ciudad de León Guanajuato en un pequeño taller. La elaboración de calzado era más artesanal que industrial lo que posibilitó el contacto maestros-aprendices que estimuló la adquisición de nuevos conocimientos para el diseño y elaboración del calzado.

En 1945, orientó su producción hacia la calidad y comodidad de sus productos, para ello incorporó nuevos elementos técnicos en sus procesos de producción. Ese año, su producción alcanzó los 110,000 pares anuales, cantidad muy importante en esa época. En esa etapa se distinguió por el proceso de estructuración de sus áreas de operación. Entre sus principales líneas de calzado dominaban los montados stitcher³⁴ (GRUPO FLEXI, 2010; p. 5) y opanka³⁵, lo que permitió que su diseño y calidad fueran reconocidos en el mercado nacional. En ese año el grupo inició ventas en la Ciudad de México y dos años después en el norte del país. En 1963 su producción aumentó por la sistematización, mecanización y transportación automática de su producción en serie. Dos años después (1965) nace la marca Flexi.

Inicia su Integración vertical (IV) con la creación del Grupo Pieles y Curtidos Cosmos en 1969 y la inauguración de su Planta Central de Avíos en 1970, lo que le permitió asegurar el abastecimiento y la calidad en pieles e insumos críticos. En 1973 su proceso de producción se ve

³⁴ Es una construcción de calzado en la que se une el corte a la suela mediante costura y pegados. La costura sobresale ligeramente sobre la suela, alrededor del contorno del zapato (FLEXI, 2013).

³⁵ Construcción de calzado en la que se une la suela al corte mediante costura a mano. La costura es visible por el lado de la suela como por el lado del corte. (FLEXI, 2013).

influido por la elaboración de calzado para exportación bajo el concepto make up³⁶ de marcas internacionales como Nike, Clarks of England y The Rock Sport.

Con la creciente competencia, Flexi ha adoptado y adaptado nuevas tecnologías. Adquiere tecnología de punta para el montado de inyección directa al corte y la modernización de su tecnología en logística. En 2008 estableció una alianza con la empresa JDA Software Group, Inc.³⁷ para el manejo de su cadena de suministro. Las soluciones de este software han impactado positivamente la cadena de suministro de la empresa.

Capacidades tecnológicas desarrolladas. Con la reconversión tecnológica implementada en 1963 sus operarios aprendieron y acumularon nuevas capacidades tecnológicas y organizacionales producto de la mecanización y sistematización de los procesos de producción en serie, con ello su productividad aumentó. Como resultado de su integración vertical surgió Grupo Pieles y Curtidos Cosmos y la Planta Central de Avíos, lo que estimuló el desarrollo de capacidades tecnológicas en sus trabajadores y posicionó su imagen y reconocimiento de marca. Adicionalmente la estructura organizacional generada estimuló el desarrollo de nuevas capacidades para administrar mayores volúmenes de insumos, productos, personal, comercialización y estructura. El uso de nuevas tecnologías -como el montado de inyección directa al corte y el uso de software para el manejo de su cadena de suministro- (JDA SOFTWARE, 2013), ha desarrollado capacidades tecnológicas y organizacionales lo que le ha permitido competir en el mercado internacional.

En 2010 obtuvo la acreditación de la norma ISO 9001:2008³⁸ lo que le permitió establecer normas de producción en sus plantas de producción y a sus proveedores.

La mejora en la producción no solo resulta de las estrategias y acciones realizadas en la empresa, sino también de alianzas establecidas con entidades científicas y educativas³⁹. Flexi ha

³⁶ Recibir materiales obsoletos de otras marcas y armar productos de la mayor calidad posible para aparador o para consumidor final (RÁBAGO, 2008, p. 10).

³⁷ JDA Software Group, Inc. es una empresa líder a nivel global en el desarrollo de soluciones administrativas de cadenas de suministro, comercialización y fijación de precio. Las soluciones de JDA se han convertido en el estándar para los principales minoristas, fabricantes y distribuidores en el mundo (JDA SOFTWARE, 2012).

³⁸ Ese sistema es utilizado para normar las operaciones internas de la empresa, como para fines contractuales con sus proveedores.

³⁹ Flexi ha establecido vínculos con instituciones de investigación y educación superior para el desarrollo de proyectos tecnológicos, por ejemplo el diseño e implementación de una plataforma automatizada que optimice el proceso de colocación de piezas en la piel para maximizar su aprovechamiento. Este proyecto lo realizó en

recurrido en forma creciente a la asesoría, apoyo y contratación de servicios de empresas que le brinden soluciones en su cadena de suministro. Esto le ha permitido responder con mayor eficiencia a los cambios del mercado y la competencia.

Naturaleza del conocimiento. En 1973 Flexi realizó maquila para marcas internacionales como Nike, Clarks of England y The Rockport Co. Con ello adoptó nueva tecnología y procesos de producción que, en algunos casos, las marcas le facilitaron. Así mismo apoyaron la formación de los trabajadores para que sus productos se elaboraran con calidad.

Fuentes de conocimiento. Durante el modelo ISI Flexi basó su desarrollo en dos estrategias; la primera consistió en un proceso de IV, la segunda fue la maquila como fuente de aprendizaje para acceder a la elaboración de calzado con estándares de calidad internacional. Durante el modelo IOME estas capacidades se fortalecieron mediante el establecimiento de alianzas con empresas e instituciones de investigación y educación superior.

Mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento. La difusión e introyección de la filosofía de trabajo de Flexi en su estructura organizacional han favorecido su crecimiento y desarrollo. La empresa interactúa con el personal en las tareas de su cadena de valor. La comunicación y la convivencia con los trabajadores han jugado un papel importante⁴⁰. En este contexto y con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa y de sus trabajadores, Flexi trabaja bajo la filosofía de “equipos auto dirigidos”⁴¹ con la empresa “reorganizada mediante células operativas que trabajan en sincronía” (FASHIONMAG.COM, 2011) siguiendo la filosofía de las 5`S⁴². Esta es una práctica de calidad japonesa empleada para el mantenimiento integral de las

colaboración con la Unidad de Desarrollo Tecnológico de Querétaro de la Facultad de Ingeniería de la UNAM (UDETEQ) y el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del I.P.N, Unidad Saltillo (CINVESTAV-IPN-US), con el apoyo del Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica Conacyt-Gobierno del Estado de Guanajuato.

⁴⁰ Esta actividad forma parte de su misión definida (FLEXI 2013) como: “Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector cuero-calzado, la óptima satisfacción al consumidor y cliente sustentados por una empresa económicamente próspera, comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad en que se ubica”.

⁴¹ “Un equipo auto dirigido tiene poder para tomar decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración. Estos equipos requieren un programa de capacitación muy intenso y, sobre todo, mucha confianza de la administración” (CANTÚ, 2011, p. 76).

⁴² Las 5`s representan: Seiri - Clasificación, Seiton - Organización, Seiso - Limpieza, Seiketsu - Higiene, Shitsuke-Disciplina.

empresas no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del propio entorno de trabajo con la participación activa de los trabajadores. Esta forma de trabajo permite delegar a los trabajadores responsabilidades sin tener una férrea supervisión, a la vez de que participen en la mejora de los procesos asignados. Con estas estrategias de socialización, el conocimiento se ha difundido ampliamente entre los trabajadores. La estrategia se complementa con un esquema de estímulos temporales y mejoras salariales ante los resultados que cada trabajador y su equipo obtiene.

3. Diferencias de comportamiento tecnológico.

3.1. EMYCO.

Objetivos principales. El análisis de las acciones que Emyco realizó en el período IOME revelan que tenía los siguientes objetivos: incrementar la calidad de sus productos para satisfacer las exigencias de los clientes, reducir sus costos y gastos e incrementar su eficiencia operativa, tener una mayor presencia en el mercado, modernizar su cadena de valor; continuar creciendo como modelo de negocio basado en licencias, incorporar modernos sistemas de información para el control de sus actividades.

Dirección de la acumulación. Las fases de diseño, manufactura y comercialización continuaron siendo las principales fases de acumulación. Esta se expresó tanto en la adquisición de tecnología para la producción como en la implantación de sistemas para las actividades de diseño, logística, distribución y comercialización. El conocimiento acumulado durante el modelo ISI reforzó la posición competitiva de la empresa con productos propios. Las nuevas licencias y la renegociación de las ya pactadas facilitaron el acceso a nuevos procesos de diseño, manufactura y comercialización.

Principales capacidades tecnológicas desarrolladas.

Proceso de producción de calzado de piel-cuero. Capacidad para desarrollar diseños acordes con la moda; aplicar controles de calidad más eficientes; realizar adopciones y adaptaciones en la manufactura de suelas y procesos de montado.

Administración de proyectos de inversión e ingeniería. Capacidad para seleccionar fuentes y proveedores de tecnología, negociar proyectos de tecnología vía licencias, introducir y administrar cambios organizacionales, implantar y desarrollar sistemas de información para la gestión de las operaciones de la empresa en su cadena de valor.

Principales fuentes de conocimiento y mecanismos de aprendizaje.

Fuentes. Emyco concede mayor importancia a las fuentes extranjeras. Entre ellas las más importantes son las de las empresas licenciantes y las de los proveedores de éstas.

Mecanismos. Los más utilizados son los cursos de capacitación interactiva y la asesoría -que son negociados con las licencias- en tiempo real a operarios. También está la interacción con empresas vinculadas a la actividad (diseñadores de moda, empresas de publicidad) y la propia investigación interna.

Socialización del conocimiento. Aunque la capacitación y asesoría que brindan las empresas licenciantes es exclusiva para los trabajadores de las líneas de calzado licenciado, la rotación interna ha difundido el conocimiento en la empresa. La actitud de innovación y los esquemas de estímulo al trabajo han estimulado la socialización del conocimiento.

3.2. FLEXI.

Objetivos principales. Expandir la producción a bajo costo, aumentar la eficiencia operativa, homogeneizar la calidad del calzado, desarrollar permanentemente nuevos diseños de calzado con marca propia; desarrollar nuevas técnicas para modernización la cadena de valor; expandir sus ventas de productos propios al exterior; crear alianzas estratégicas e impulsar la innovación.

Dirección de la acumulación. La ingeniería mecánica y la administración de proyectos siguen siendo las principales áreas de acumulación. Se sigue reduciendo el costo de expandir las capacidades de la planta. Se avanzó en la acumulación de experiencia en diseño, adaptación y manufactura del calzado. Se adquirió nuevas tecnologías. La norma ISO 9000 (2008) permitió la creación de un sistema de gestión de calidad.

Principales capacidades tecnológicas desarrolladas.

Proceso de producción de calzado de piel-cuero. Innovaciones básicas en la calidad y confort del calzado. Escasa diversificación de los productos.

Administración de proyectos de inversión e ingeniería. Capacidad para adaptar los diseños existentes y las especificaciones del equipo, diseñar nuevas plantas con tecnología más moderna, adoptar nuevas tecnologías, implementar un sistema de gestión de calidad en toda su cadena de valor; establecer alianzas estratégicas con distribuidores externos.

Principales fuentes de conocimiento y mecanismos de aprendizaje.

Fuentes. Fuentes de conocimiento internas y externas. La empresa experimentó con nuevos materiales y técnicas de producción. Tuvo también nuevas experiencias en proyectos de inversión y transferencia de tecnología asociada con la compra del equipo.

Mecanismos. Negoció capacitación y asesoría permanente en tiempo real para sus procesos de producción con proveedoras de tecnología, además estableció convenios con empresas para contar con soporte logístico de clase mundial.

Socialización del conocimiento. Mediante equipos autodirigidos y la capacitación por empresas privadas.

3.3. Diferencias en el comportamiento tecnológico de las empresas.

Se presentan dos aspectos: las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la empresa y los aspectos impactados del comportamiento tecnológico.

Suposiciones básicas de Emyco. El éxito de una empresa en el mercado depende de su actualización permanente. Debido a que la experiencia, conocimiento y tecnología de las grandes empresas multinacionales de calzado son mayores que las de las grandes empresas nacionales, estas últimas requieren acceder a un nivel de tecnología similar si desean participar en el mercado de consumidores globales. Una vía posible es el establecimiento de alianzas con empresas líderes. Como las empresas protegen sus marcas, y sólo se alían con aquellas que les reportan algún beneficio, las empresas se deben enfocar a lograr la mejora continua.

Aspectos impactados del comportamiento tecnológico de Emyco. Como resultado de estos supuestos Emyco ha dirigido su acumulación de capacidades tecnológicas a la adopción y adaptación de licencias de marcas de prestigio internacional.

Suposiciones básicas de Flexi. Las acciones de Flexi muestran que reconoce que el éxito en el mercado depende de responder con eficiencia a las necesidades del nicho que atiende, y para ello

requiere una permanente actualización tecnológica. Reconoce que esta tecnología y su manejo se pueden adquirir principalmente de grandes empresas foráneas, por lo que ha establecido alianzas y negociado servicios en cada una de las fases de su cadena de valor. No depende de licencias, las vías utilizadas son: maquila de marcas de prestigio internacional, compra directa a proveedores de tecnología, negociación de servicios de información y logística, establecimiento de alianzas con empresas proveedoras líderes, estímulo a la creatividad tecnológica al interior de la empresa y la vinculación con centros de educación superior, universidades e institutos de investigación para el desarrollo y adaptación de tecnología.

Aspectos impactados del comportamiento tecnológico de Flexi. Flexi ha desarrollado una planta industrial que combina tecnología de punta con adaptaciones y procesos desarrollados internamente, ha establecido alianzas estratégicas y negociado servicios que le permiten contar con apoyo en tiempo real para resolver sus necesidades de diseño, manufactura, distribución y comercialización en punto de venta en forma expedita. Este proceso ha fortalecido su integración vertical, control propio y de sus proveedores, asegurándole mayor calidad y continuidad en sus operaciones.

Conclusiones.

El tránsito y desarrollo de los modelos de industrialización en México provocaron cambios en el entorno económico y en las percepciones y valores de las grandes empresas para competir en el mercado, por lo que su comportamiento tecnológico se modificó. Durante el modelo ISI el comportamiento tecnológico y la estructura organizacional de las empresas tenían por objetivo lograr la estabilidad para crecer; en el modelo IOME el objetivo es promover el cambio para permanecer y expandirse en el mercado.

Con el cambio del modelo de industrialización ocurrieron transformaciones en el comportamiento tecnológico de Emyco y Flexi. Las transformaciones fueron resultado del nuevo contexto y de las capacidades internas desarrolladas por cada empresa durante el modelo ISI. El comportamiento tecnológico de esas empresas, no se limita a la acumulación de su tecnología, se expresa también en la formación de sus capacidades tecnológicas, las cuales revelan aspectos más profundos.

Emyco y Flexi han operado en un entorno económico común, no obstante, sus procesos para definir e implementar sus mecanismos de aprendizaje, adopción, adaptación, innovación y formación capacidades tecnológicas para la producción, comercialización y organización, han sido diferentes.

Emyco ha adoptado un comportamiento tecnológico que se sustenta en dos estrategias generales: a) un modelo de negocio basado en la adquisición de licencias para desarrollar, manufacturar, distribuir y comercializar calzado de marcas de prestigio internacional y b) un procesos de integración vertical. Con la primera estrategia ha logrado asegurar tecnología, insumos y capacitación competitiva para competir en los nichos de calzado para estratos medios y altos de México y de los mercados extranjeros en los que participa. Con la segunda aprovecha el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas produciendo y comercializando calzado de marca propia.

Flexi ha impulsado su crecimiento mediante la compra y adaptación de tecnología variada, la negociación de servicios con diferentes proveedores líderes y la adopción de sistemas de gestión de calidad internacionales. El sistema de gestión de calidad “Flexi” y la diversidad de proveedores con que opera en su cadena de valor, han permitido que crezca con mayor seguridad y menos dependencia. Se ha fortalecido con la integración vertical que abarca las fases de diseño, abastecimiento, distribución, comercialización.

Las diferencias de comportamiento tecnológico entre Emyco y Flexi se basan en suposiciones ligadas con la importancia o valoración que cada empresa da a la tecnología utilizada en sus nichos de mercado, a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos.

Referencias

AMAT, M. El zapato ayer y hoy: La historia de la industria del calzado en León-Guanajuato. México. Disponible en: <http://zapatotirapie.blogspot.mx/2010/10/la-histo-de-la-industria-del-calzado.html>. Consultado el día 8 de octubre de 2012.

CANTÚ, D. Trabajo en equipo. Desarrollo de una cultura de calidad. Cap. 3 México: Mc Graw Hill. 2011.

DÍAZ, J.L. Semblanza de Don Roberto Plasencia Gutiérrez. Líder Empresarial. [Versión

electrónica]. Disponible en: <http://www.liderempresarial.com/num142/13.php>. Consultado el 14 de abril de 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, Passport. Footwear in Mexico. United Kingdom. Julio 2012.

FASHIONMAG.COM. Inversores de Sapica 2011 visitan la fábrica de Flexi. Disponible en: <http://es.fashionmag.com/news/Inversores-de-Sapica-2011-visitando-la-fabrica-de-Flexi,177349.html>. Consultado el 3 de octubre de 2012.

FLEXI. Perfil de la Compañía. Disponible en: www.flexi.com.mx/. Consultado el día 14 de enero de 2013.

GRUPO FLEXI. Manual de Requisitos Específicos de Grupo Flexi para proveedores de Suela. México, Sistemas de Gestión de Calidad y Productividad Grupo SCCAP Consultores Internacional, S.A. de C.V. 2010.

JDA SOFTWARE. Grupo Flexi Masters Supply Chain Complexity While Improving Customer Service Levels. JDA Supply Chain. Vol. 7. 44-46, USA. 2012.

JDA SOFTWARE. JDA Software Announces Winners of the 2012 Real Results Awards. Disponible en: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA4AP2AX/2181457405x0x562783/33f44c54-c549-4776-8708f172c2748a3e/JDAS_News_2012_4_25_General_Releases.pdf. Consultado el 10 de enero de 2013.

KANDELL J. "Mexican Shoemaker Relies on Sex Appeal, Not Bank Credit" en Institutional Investor Global finance market news, analysis and research, 16 mar 2010.

KIM, L. Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning, Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. 1997.

RÁBAGO M. Flexi: "Hemos dejado muy en alto..." en Empresa Exterior (revista electrónica). Disponible en <http://www.empresaxterior.com/2008020414171/empresas-por-el-mundo/lhemos-dejado-muy-en-alto-al-sector-calzado-de-mexico-a-traves-del-nombre-flexi-en-los-mercados-internacionalesr.html>. Consultado el 20 de abril de 2013.

SCRIBD. Emyco, una empresa de grandes ligas. es.scribd.com. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/38955355/EMYCO-transcrito>. Consultado el 3 de octubre de 2012.

Capítulo 7

¿Ventajas competitivas o comparativas en BRIC?

*Raúl Netzahualcoyotzi Luna*⁴³

*Aurora Furlong y Zacaula*⁴⁴

Introducción

Las economías de Brasil, Rusia, India y China (BRIC), están cambiando sus ventajas comparativas por mayores ventajas competitivas ante las tendencias negativas de la economía internacional producto de la crisis global-y la recesión en las economías centrales- en lo que se refiere a recepción de flujos de capital e inversión productiva en los últimos años.

Vincular los procesos de globalización y buscar las ventajas competitivas para el grupo BRIC es particularmente esencial. ¿Cómo se logran?, Estas se desarrollan mediante un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales, como señala Porter: “*Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva ya se explícita o implícita*” (1982, p. 9).

⁴³ Profesor de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, correo electrónico: raul.netza@correo.buap.mx

⁴⁴ Profesora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, correo electrónico:zfurauro@yahoo.com.mx

En los procesos de globalización que vivimos, son las empresas que explícitamente planifican por lo menos las políticas de los departamentos funcionales, para que sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas las que triunfan y consiguen una posición óptima en el mercado.

Pero el mercado, al no ser un lugar estático ¿Cómo la empresa debe reaccionar con los distintos competidores y de qué manera asegura su posición a largo plazo? Lo fundamental al responder esta cuestión, es analizar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura; entender a los competidores y su situación, traducir el análisis en una estrategia competitiva de una compañía.

Es por esto que lo principal, es entender el modelo de las cinco fuerzas o factores de competencia que habitan en el sector industrial y sus posibles consecuencias, es decir un modelo para predecir la evolución de la industria. Al haber entendido lo anteriormente mencionado, sirve para diseñar la estrategia competitiva en algunos tipos importantes de ambientes industriales, indispensables, para determinar el contexto estratégico donde compite una compañía, las opciones disponibles y los errores estratégicos comunes lo que nos lleva al último punto, un examen sistémico de los tipos de decisiones estratégicas que encaran las empresa competidoras en una sola industria, dicho de manera simple, la aplicación de las herramientas analíticas (que serán mencionadas a continuación) más factibles, en la consideración administrativa de cómo dirigir y motivar la organización.

Porter nos menciona que la estrategia competitiva “*consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía*” (Porter, 1982, p. 51).

Estas fuerzas, siendo las responsables de afectar a las compañías y sus distintas capacidades, puesto que de ellas decidirán el éxito o el fracaso y la fortaleza de éstas, determinan el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado. Las cinco fuerzas competitivas son: la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la presión de los productos sustitutos, la negociación de los compradores, y el de los proveedores. ¿Qué países o grupo enfrente desde diversos aspectos desarrollar sus ventajas competitivas?

Iniciativa Sur-Sur

Podemos señalar que en el siglo XXI la relación de las nuevas economías emergentes marcará no sólo una relación horizontal *Sur-Sur*, sino un nuevo diseño para los países de nueva industrialización y de poder del nuevo orden mundial.

En este nuevo centro de poder se encuentra los países del grupo BRIC, donde China, India y Brasil, cobran valor primero por ser densamente poblados y por ejemplo en la nueva demanda de hidrocarburos están entre los diez consumidores principales de energía en el mundo. Estas tres naciones albergan el 40% de la población mundial y en conjunto consumen más de la mitad de la demanda energética de los países en desarrollo. Antes del 2030, serán responsables del 42% del crecimiento de la demanda de energía del todo el mundo.

De ellos, la importancia de la región asiática comienza a ser relevante en el siglo XXI. Entre 1990 y 2008 el peso de Asia (sin contar Japón) en el producto bruto mundial (en paridad de poder adquisitivo) ha pasado del 13% al 25%. Particularmente hay que resaltar que China es ya la segunda economía del mundo (lugar que ocupaba Japón) y se convertirá en la primera potencia económica entre 2025 y 2030. En los años veinte, la India pasará a ser la cuarta mayor economía del mundo⁴⁵. Si miramos hacia el futuro, las previsiones de Goldman Sachs indican que el PIB de China duplicará al de EEUU hacia el 2050, fecha en que India conseguirá igualar al producto interno estadounidense (Bustelo, 2010),

En plena recesión global, el auge de estos países, se puede observar que es más una “re-emergencia” que otra cosa, ya que China e India van camino de recuperar el peso relativo que tuvieron hasta finales del siglo XIX.

China se ha especializado en la exportación de productos industriales. India no prevé una competencia en gran escala en las manufacturas, pero paulatinamente está cambiando sus ventajas comparativas por ventajas competitivas buscando nuevos nichos en servicios de tecnologías de la Información (STI), como software y servicios relacionados, actividades de Business Process Outsourcing (BPO) como los *call centers* e incluso las de Knowledge Process Outsourcing (KPO) así como los análisis financieros, los diagnósticos médicos a distancia, etc.

⁴⁵ Chindia: economías complementarias y la cada vez más convergencia en su política exterior y sus intereses estratégicos, término utilizado por el político indio Jairam Ramesh, quien publicó en 2005, siendo parlamentario del Partido del Congreso, un libro titulado *Making Sense of Chindia*

Por otro lado hay complementariedad estructural en la atracción de inversión extranjera directa (92,400 millones de dólares para China y 45.600 para India solo en 2008), inversión en cartera de bonos y, seguramente también, en el acceso a los recursos energéticos, o el acceso a las materias primas no energéticas, aunque se observen todavía nuevos panoramas.

China tiene una mayor integración en la economía mundial, mejor nivel en su infraestructura y una industria mucho más desarrollada que la India, que en cambio, presenta una población más joven (y, por lo tanto, va a tener hasta 2035 una “ventana de oportunidad” demográfica que en China está desapareciendo), y un sistema político más abierto, entre otra ventaja.

China estará en el centro de la geopolítica incluso si el camino de este país hacia el poder global no es necesariamente lineal: China ha tenido habitualmente tasas de crecimiento del PIB de más del 10% anual durante los últimos años como un elemento a observar para su alto crecimiento. La crisis global ha ido reduciendo este alto crecimiento, pero no comparable con muchos países de mayor desarrollo industrial.

En este trabajo se persigue analizar e identificar, los principales indicadores que en relación al impacto en la economía han sido vitales para el desarrollo de las cuatro economías pues son sustanciales para el desarrollo de políticas estratégicas de cualquier país en relación con el exterior y como se han expresado para sustituir paulatinamente sus ventajas comparativas basadas en trabajo intensivo para ir desarrollando sus nuevas ventajas competitivas en uso intensivo de capital.

Dilemas del crecimiento

Hubo dos caminos para la inserción internacional para las economías en desarrollo. Por un lado el que eligieron en el grupo de Brasil, Rusia, India y China (BRIC), de reformas primero con apertura y alto crecimiento, buscando ventajas competitivas. En el segundo grupo los países que siguieron los patrones de desarrollo marcados por las estrategias diseñadas desde el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en el marco de los procesos de globalización y que mantienen sus bases de crecimiento en las ventajas comparativas tradicionales.

La mayor parte de las economías en desarrollo transitaron por los parámetros de apertura- paralelas a las privatizaciones de sectores estratégicos- y privilegiando el vínculo con los mercados internacionales, sin protección de las empresas y su entorno de competitividad

internacional. Mantienen solo sus ventajas comparativas y exportaciones tradicionales, dependiendo del continente y su principal fuente de ingresos vinculados a sus mercados externos.

El dogma del mercado se convirtió en el principal objetivo de la globalización: abrir fronteras en todas las ramas económicas en el entorno de las reformas “estructurales”, como ha sido el caso de México: se pretendió dar continuidad al paradigma del modelo neoliberal con la estabilización macroeconómica (reformas jurídicas tributarias y jurídicas) para lograr el equilibrio presupuestal, sin embargo los resultados solo están marcados por un crecimiento de las exportaciones en menor medida que las importaciones de bienes intermedios y lo único que se generó es mayor dependencia del exterior, particularmente con economías desarrolladas de Estados Unidos, Europa, Japón y China.

Cabe tener presente que nuestro país es exportador de materias primas- el petróleo como generador de un tercio de la base presupuestaria- lo que nos coloca en un perfil de vulnerabilidad mayor. Ante la falta de apertura – del factor trabajo- en la frontera norte, dentro del marco del mayor Tratado comercial del mundo (NAFTA, por sus siglas en inglés) en la década pasada y por la diferencia cambiaria (doce pesos por un dólar en diez años), migraron más de 11 millones de mexicanos que con grandes esfuerzos por su situación indocumentada envían parte de sus ingresos como remesas, siendo el segundo ingreso nacional del país.

El deterioro de la economía mexicana, pese al discurso oficial de que los resultados serán promisorios con los once Tratados comerciales, con ínfimos resultados en materia de comercio, dieron como resultado mayor importación de granos básicos del consumo nacional así como (frijol, maíz y azúcar) la anulación de aranceles desde 2008 para estos productos, provocando el éxodo de migrantes que se incremento desde la firma del TLCAN principalmente, orillando a vivir en la pobreza a la población en general.

Grupo BRIC

Es fundamental, afirma Amorin, distinguir entre utilizar el término o acrónimo “BRIC” en singular, como referencia al grupo en que interactúan Brasil, Rusia, India y China, y emplear el plural “BRICs”, cuando se remite a la noción de cuatro países emergentes que, siguiendo sus

propios cursos de desarrollo, deben desempeñar un papel creciente en la economía mundial de acuerdo con estudios realizados por el sector privado⁴⁶.

El concepto surgió en 2001 en un informe elaborado por Jim O'Neill, economista jefe del banco de inversión Goldman Sachs, titulado *Building Better Global Economy BRICS*. El estudio analizaba las perspectivas de crecimiento económico de Brasil, Rusia, India y China en los 10 años siguientes y concluía que se produciría una modificación profunda del panorama financiero internacional en un futuro no distante y, por tanto, los formuladores de política económica deberían estar atentos a ese cambio.

EL asunto se retomó en 2003 en el estudio *Dreaming with BRICS: The Path to 2050*, en que se efectúan proyecciones económicas hasta 2050, a partir de dos elementos: el ritmo de crecimiento económico y la población de cada país. Se constataba que los BRICs destacan por sus dimensiones territoriales y poblaciones, así como por sus medidas históricas de crecimiento, que les garantizan un potencial de avance económico sostenido de largo plazo. El informe pronosticaba que los BRICs tendrían un lugar definitivamente establecido entre las mayores economías del mundo (Amorin, 2010: 24)

La consolidación del concepto se dio en función del hecho de que el desempeño económico de los BRICs, a lo largo de los años siguientes al informe, en realidad superó sus proyecciones iniciales, confirmando todavía mayor credibilidad a la tesis que defendía. Eso condujo a la elaboración de un nuevo informe de Goldman Sachs: *BRICs and Beyond*, que aborda el crecimiento de los BRICs, así como de un grupo de 11 países que pasaron a conocerse como *Next Eleven* o N-11: Bangladesh, Corea del Sur, Egipto, Filipinas, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Turquía y Vietnam.

Desde el punto de vista político-diplomático, el BRIC representa algo diferente, pero no desvinculado de sus orígenes. Así, como en otras áreas, la idea BRICs se propagó en los medios gubernamentales, entre los formuladores de políticas, y ciertamente atrajo la atención particular en los cuatro países de la sigla. El BRIC comienza entonces a existir como mecanismo. Su creciente consolidación se dio por encuentro entre autoridades de los cuatro países, y se inició con reuniones ministeriales en paralelo a las últimas sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

⁴⁶ Celso Amorin es Ministro de Relaciones Exteriores de Brasil, en base a la referencia de O'Neill

Los BRICs son países emergentes, de enorme extensión territorial (Rusia, con 17 millones de Km²; China, con 9,3 millones; Brasil, con 8.8 millones; e India, con 3,2 millones), una elevada población (sólo China representa cerca de un quinto de la población mundial, seguida de cerca por India (15%) y, bastante más lejos de Brasil (2,9%) y Rusia (2,2%), cuyo número de habitantes no deja de ser significativo, unos recursos naturales y energéticos considerables, un rápido crecimiento económico y un importante desarrollo tecnológico.

El comercio entre los cuatro se ha desarrollado de manera significativa y con gran complementariedad. Tomando a Brasil como ejemplo, cabe destacar que entre 2003 y 2008 el comercio Brasil-Rusia aumentó de 2 000 millones de dólares a 8 000 millones; el comercio Brasil-India pasó de 1 000 millones de dólares a 4 000 millones; y el comercio Brasil-China, de 6,700 millones a 36,400 millones. Sumando los datos, se puede comprobar que el comercio de Brasil con los demás miembros del BRIC creció de 9,800 millones de dólares en 2003 a 49,000 millones de dólares en 2008, un aumento del 500%.

De cualquier modo, cualquier otro índice o dato económico que se tome en cuenta- demanda agregada, consumo y producción de *commodities*, inversión extranjera directa, reservas internacionales- revelan que el grupo tiene un peso significativo y margen para aumentar sus relaciones económicas. (Amorin, 2010: 26)

Algunos rasgos esenciales de la posible alianza económica y con mayor proyección que un listado de problemas comunes de los países BRIC se sustentan en que China e India, serán los grandes proveedores mundiales de tecnología y servicios. En el otro lado, Brasil ocupará una posición de liderazgo en biodiversidad, minerales de hierro, etanol y alimentos mientras que Rusia lo hará en la industria del armamento y como proveedor de petróleo y gas natural. ⁴⁷

Entre los temas que han estado en la agenda de la II Cumbre del Grupo, destacan la crisis económica mundial, la reforma de la Organización de Naciones Unidas, un nuevo enfoque del comercio mundial, la búsqueda de una moneda alternativa al dólar como moneda de referencia en el comercio internacional⁴⁸ o reglas más transparentes y cambios en las instituciones financieras internacionales, para dar mayor participación de los países del Sur Global.

⁴⁷ Calduch, 2011, Brasil, Rusia, India China: Realidad Geopolítica Singular, p.8

⁴⁸ Entre los objetivos es llegar a un acuerdo para utilizar sus propias monedas en su intercambio comercial- de hecho, ya lo están haciendo Brasil y China- a fin de abandonar progresivamente el uso del dólar como moneda de

A inicios del presente siglo, el PIB de cuatro países, señala el autor del acrónimo del BRIC: Brasil, Rusia, India y China, que representaban el 8 por ciento del PIB mundial por aquel entonces, verían cómo su peso en la economía mundial aumentaría significativamente en la próxima década. Observó que el PIB de China ya era mayor que el de Italia, un miembro bien afianzado del grupo de las superpotencias económicas del G-7 y que, durante la década siguiente, empezaría a superar a algunos de los otros miembros del G-7. Predijo que si se daba una serie de condiciones altamente favorables, cuando por entonces parecían bastante improbables, Brasil podría aumentar en 2011 su PIB hasta <<alcanzar a Italia>> en 2010, lo que la convirtió en la séptima economía más importante del mundo, con un PIB cercano a los 2.1 billones de dólares. El PIB total de esos países casi se ha cuadruplicado desde 2001, pasando de estar cerca de tres billones de dólares a una cifra entre once y doce billones. La economía mundial ha doblado su tamaño desde 2001, y un tercio de este crecimiento corresponde a los BRIC. El aumento de sus PIB combinados fue más del doble del PIB de Estados Unidos y el equivalente a la creación de otro nuevo Japón más una Alemania o cinco Reinos Unidos, en una sola década⁴⁹

Hay que tomar en cuenta otras opiniones-no tan optimistas- sobre un balance de poder desde la relación Sur-Sur, como apunta Daniel W. Drezner quien: analiza los cambios en la distribución del poder económico y nos advierte sobre los peligros de exagerarlos. No podemos concluir que el mundo ya es otro porque el G20 ha desplazado al G8, ha surgido el grupo BRIC, China ha desbocado a Japón como la segunda mayor economía del mundo y amenaza con alcanzar a Estados Unidos en menos de tres lustros. Hay que distinguir, asegura Drezner, entre el poder estructural (la capacidad de modificar el entorno económico y político, es decir, los mercados de capital, las estructuras de gobernanza, la sociedad civil, las ideologías) y el poder relacionado (la capacidad de ejercer influencia entre otros). Tampoco es igual el poder de disuasión (que permite eludir las presiones de otros), que el poder para obligar o compeler a otros. Si se consideran estas distintas formas de poder, los cambios en la distribución del poder económico no son lo que parecen⁵⁰.

referencia. Ya en la I Cumbre BRIC, se terminó con una declaración reclamando: <<Un sistema de divisas estable, predecible y más diversificado>>

⁴⁹ O'Neill, 2011, El mapa del crecimiento.12

⁵⁰ Citado en Morales-Toro, 2012, p.13

El eje fundamental de la convergencia es la visión de la necesidad de un ordenamiento multipolar, más ecuánime y equilibrado.

- Reunión, al menos anual, de ministros de Asuntos Exteriores que, si no se celebrara en otro contexto, queda fijada cuando tengan lugar las asambleas generales de la ONU.
- Encuentros de ministros de Finanzas y presidentes de los bancos centrales en paralelo a las reuniones del G-20 financiero, del FMI y BM.
- Diálogo sobre temas de seguridad.
- Discusiones sobre cuestiones de agricultura y seguridad alimentaria.
- Cooperación entre cortes supremas.
- Consultas respecto a cuestiones de energía.
- Promoción de encuentros empresariales.
- Colaboración entre bancos de desarrollo.
- Celebración de conferencias anuales entre instituciones de investigación y *think-thanks*.
- Análisis de las posibilidades de ampliación del campo de cooperación, para incluir áreas como ciencia y tecnología y organizaciones no gubernamentales.

Se puede afirmar que el BRIC se inserta en el ámbito de los mecanismos interregionales, de carácter informal y multilateral (o minilateral, si se prefiere). De la misma naturaleza que el BRIC, o de naturaleza similar, son el Foro de Diálogo India, Brasil y Suráfrica (IBSA), la Cumbre América del Sur –Países Árabes (ASPA), el Foro de Cooperación Asia Oriental-América Latina (Focalal), la Cumbre América del Sur-África (ASA), por citar algunos de los foros que Brasil integra; o el G-8, las cumbres China-África e India-África y la Conferencia de Tokio sobre Desarrollo de África (Ticad, en sus siglas en inglés).

El surgimiento de esos grupos refleja al mismo tiempo una nueva realidad del escenario internacional y el anacronismo de algunas estructuras del sistema multilateral. La nueva realidad se refiere, sobre todo, a la creciente relevancia de un número también creciente de países en desarrollo. Aunque manteniendo claramente sus características, estos países dan muestras de que dejan de ser periféricos y adquieren relevancia como actores en el sistema internacional.

Ciertamente India, cuyas exportaciones de *software* rebasaron los 17.000 millones de dólares en 2004 – comparada con los 2.800 millones de las exportaciones chinas – aspira a conseguir un pedazo del mercado chino de servicios informáticos. Así, hasta ahora, las actividades de las empresas de *software* indias en China se han centrado en servir a las filiales de las multinacionales con las que ya trabajan en otros mercados. (Arias, 2006: 88)

En esta nueva relación, China exporta a India componentes y productos industriales de mayor valor añadido, como maquinaria eléctrica y máquina-herramienta que, en 2005, representaron el 40,4 por cien de sus exportaciones al mercado indio, que alcanzaron 8.935 millones de dólares.

Aunque la fuerte demanda china de materias primas, que ha contribuido a elevar su cotización hasta máximos históricos, beneficia a corto plazo los términos de intercambio indios, a largo plazo la volatilidad de los precios de bienes primarios y la dependencia india en las exportaciones de un solo material juega en su contra.

A la escasa diversificación hay que añadir la asimetría de la estructura comercial: India representa el dos por cien de las exportaciones totales chinas, mientras que China representa más del siete por cien del total de las exportaciones indias. (Arias, 2006: 91).

Una nueva faceta en las relaciones bilaterales es la creciente rivalidad entre ambos vecinos por adquirir yacimientos petrolíferos en terceros países. Tanto India como China dependen de las importaciones de crudo para paliar sus necesidades energéticas. Posición diferente la de Rusia, que es proveedor para Eurasia

Brasil está en una situación intermedia con China e India, tanto en su posición estratégica, ya que se encuentra en la esfera latinoamericana, así como ser parte de los nuevos países emergentes, con vasto territorio y grandes recursos naturales, entre ellos hidrocarburos, vitales en el mediano plazo, para que en conjunto (BRICs) se conviertan en los promotores de una nueva economía mundial.

Conclusiones

La inserción del grupo BRIC a los escenarios internacionales, tendría que enfrentar varios obstáculos, particularmente el proyecto global de Estados Unidos en áreas donde existe cierta influencia económica, por varias décadas. Por otro lado hay que valorar las iniciativas de otros países, su peso en la economía mundial y el entorno geopolítico: Brasil en América- su papel en Mercosur-, Rusia en el continente euroasiático, India en el sur de Asia y China como principal actor internacional.

Para cada unos de los países en un periodo de transición por la crisis global que es incierta, sin salida inmediata, pero que están cubriendo varios aspectos relevantes:

- 1) Grupo del mayor dinamismo y se convertirá en las próximas décadas en el mayor crecimiento mundial. China como taller industrial del mundo.
- 2) Nuevo actor internacional en la geopolítica mundial. Resurgimiento de Rusia
- 3) Generará nuevas ventajas competitivas como la India en sectores estratégicos

Referencias

Amorin, Celso, (2010), *¿Existe realmente el BRIC?*, Economía Exterior, Nùm.52 Primavera 2010, pp. 22-28. Madrid.

Arias, Julio, (2006), *India y China: miradas cruzadas*, en Política Exterior, vol. XX, núm. 112, julio/agosto. pp. 85-98, Madrid.

Michael E., P. (1982). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.

Netzahualcoyotzi L. Raúl y Furlong Aurora, (2011) *Política Energética en los BRIC. Crisis y efectos en la política económica de México*, Fomento Editorial BUAP.

Morales, G. Isaac y Toro, María Celia, (2012) Capacidades y opciones estratégicas de las potencias emergentes en el siglo XXI, Revista mexicana de Política Exterior, No. 94 febrero.

Capítulo 8

Empresa trasnacional en el plan Mesoamérica

Aurora Furlong y Zacaula⁵¹

Raúl Netzahualcoyotzi Luna⁵²

⁵¹ Profesora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, correo electrónico:zfurauro@yahoo.com.mx

⁵² Profesor de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, correo electrónico: raul.netza@correo.buap.mx

El objetivo central del presente, es el análisis de participación de las Empresas Transnacionales (ET) en la región comprendida en el Plan Mesoamérica (PM), respecto del creciente flujo de inversiones, trabajo flexible, demanda creciente de mano de obra, recursos humanos y naturales.

Desde el marco metodológico, conoceremos la estrategia de las empresas transnacionales que participan en el Plan Mesoamérica, los niveles de competitividad y desarrollo de infraestructura así como crecimiento industrial, en beneficio de la población desde el enfoque de la Economía Social Solidaria (ESS).

La política económica neoliberal asignó nuevas formas de administración desde hace más de treinta años, donde el trabajo y producción son necesidades básicas de las funciones del mercado. Los desequilibrios al interior de los países y regiones, crearon problemas que ni en el corto ni mediano plazo se podrán superar, siendo los más afectados los sectores más vulnerables de la población, sobre los cuales pesan problemas como el desempleo, pobreza, disminución del poder de compra y acceso a la salud y a la educación. No existen todavía formas de construir un proyecto de vida diferente. Es conveniente tener presente a las organizaciones de afectados, jóvenes, mujeres y personas de la tercera edad incluso niños que defienden sus territorios y medio ambiente ante la avalancha de inversionistas de recursos naturales, que generalmente utilizan sus inversiones a través de maniobras especulativas.

El Plan Mesoamericano (PM), ha dado como resultado la acentuación del desempleo, pobreza y la migración en esta región, rica en bienes estratégicos para los países que los contienen y sus relaciones económicas, sin embargo por las características de pobreza y voluntad política de sus gobiernos lejos de ser ventajas comparativas, se convierten en problemas para muchos de ellos. Lo anterior se une a la aplicación de las medidas económicas realizadas por organismos multilaterales, y la participación de ET con el apoyo y participación de los gobiernos.

Con el Consenso de Washington se ha intentado buscar una fórmula para el desarrollo de América Latina, basándose en el llamado Crecimiento Económico Firme y Sustentable, incluido un discurso sobre democracia poco creíble.

La región Centroamericana representa un espacio de explotación para el gran capital, apoyado por la política económica de Estados Unidos, que ha hecho más dependientes a algunos países de la región a través de proyectos de integración asimétricos como el PM, sustentándose en una serie de decisiones de política económica poco creíble bajo la aparente égida del

desarrollo, además de formas de control (político, económico, militar), que mantiene sujetos a la mayoría de países del área, al mismo tiempo continúa asegurándose recursos naturales y humanos para la sobreexplotación y garantiza la reproducción del capital para beneficio de la oligarquía internacional.

Muchos son los pasos que han ido siguiendo principalmente por algunos países centroamericanos para la articulación a la economía norteamericana bajo el espejismo de tener mejores condiciones de vida, bajo el discurso de *apoyo y generación de empleo* se ha firmado el CAFTA con Estados Unidos.

Como podemos observar en el cuadro siguiente, el proceso de integración ha sido paulatino pero constante, y la participación de países como Canadá, Taiwán, muestran también una tendencia creciente de flujos de inversión, sin embargo es Estados Unidos a través de las ET los más interesados en la zona del PM.

Cuadro 1

TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES DE LA REGION Y LOS PAISES CENTROAMERICANOS		
Países Miembros del tratado o acuerdo comercial		Fecha de Firma
Región	Externos	
Costa Rica	Canadá	23 de abril del 2001
Costa Rica	Comunidad del Caribe (CARICOM)	09 de marzo del 2004
Centroamérica	Chile	18 de octubre de 1999
Centroamérica	E.U.A.; República Dominicana	5 de agosto de 2004
Centroamérica	Panamá	06 de marzo del 2002
Centroamérica	República Dominicana	16 de abril de 1998
Costa Rica	México	05 de Abril de 1994
El Salvador	Taiwán	07 de mayo del 2007
Guatemala	Taiwán	22 de septiembre del 2005

Triangulo del Norte (Guatemala, El Salvador, Honduras)	Colombia	09 de agosto del 2007
Triangulo del Norte El Salvador	México	29 de junio del 2000
Guatemala	Colombia	24 de mayo de 1984
Honduras	Colombia	01 de marzo de 1984
Costa Rica	Colombia	30 de mayo de 1984
Nicaragua	Colombia	02 de marzo de 1984
Costa Rica	Venezuela	02 de marzo de 1984
El Salvador	Venezuela	21 de marzo de 1986
Guatemala	Venezuela	10 de marzo de 1986
Honduras	Venezuela	10 de octubre de 1985
		20 de Febrero de 1986

FUENTE: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Sobre Comercio Exterior (SICE) www.sice.oas.org; revisado el 15 de marzo del 2010.

Además de lo anterior, existen al menos otras tres negociaciones comerciales en curso: Centroamérica con Canadá⁵³, El MERCOSUR, China⁵⁴, la Unión Europea y México. Sumados a estos Costa Rica mantiene negociaciones para posibles acuerdos comerciales con China y Singapur.⁵⁵

El capitalismo neoliberal, ha entrado en una nueva fase de acumulación, con una tendencia creciente orientada a suprimir las fronteras al capital, así observamos la integración creciente de las economías nacionales a las regionales, y el consiguiente sometimiento de las decisiones de organismos internacionales (FMI, BM, OCDE, OMC) y ET que tienen su centro en los países desarrollados, favoreciendo a los sectores especulativos, en detrimento de los productivos.

La nueva modalidad del capital ha traído como consecuencia un nuevo mercado global del trabajo, en donde se han perdido los derechos de los trabajadores, nula permanencia en el

⁵³ En las negociaciones de libre comercio con Canadá solo participan Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

⁵⁴ La zona que comprende el PM históricamente ha tenido flujos migratorios de China, principalmente desde el sur de México y los países de Centroamericanos.

⁵⁵ Sistema de Información Sobre Comercio Exterior (SICE); Política Comercial: Novedades, www.sice.oas.org ; revisado el 15 de marzo del 2010

empleo, flexibilidad e inseguridad laboral, pérdida del acceso a la educación, la salud, y la alimentación frente a solo el 20 por ciento de población con empleo fijo, seguro y con altos ingresos, población bancable y estructuralmente segura (William I. Robinson). El proceso se acompaña de sofisticadas formas de control del espacio geográfico, intervención de los recursos naturales y pérdida de identidad poblacional provocada por la migración forzada, aunado al creciente control militar (Iniciativa Mérida, Plan Colombia, Alianza para la Seguridad y la Prosperidad de América del Norte (ASPAN)) para la región, frente a la mayoría de la población estructuralmente excluida e irrelevante, pero bajo control como sucede en el contexto del PM.

En el PM, existen grandes desequilibrios que van desde problemas étnicos, religiosos, ecológicos y racismo, donde los más afectados, son sectores vulnerables sobre los cuales pesan las mayores limitaciones económicas, como el desempleo, hambre, y como dijimos antes, aparentemente sin contar con las posibilidades de construir un proyecto de vida diferente. Es conveniente tener presente, que frente a los crecientes flujos de inversión y presencia del capital trasnacional, están las organizaciones de afectados que defienden sus territorios y medio ambiente ante la avalancha de inversionistas de recursos naturales, que generalmente utilizan sus recursos a través de maniobras especulativas, más que productivas.

Los Estados dejaron de ser proveedores de empresas estratégicas en beneficio de la población de los países del PM, las políticas de cambio estructural permitieron la privatización de paraestatales como petroquímica básica, minería, electricidad, telecomunicaciones, comunicaciones y transportes, ferrocarriles, transportación aérea, química, acero, bienes de consumo duradero y banca, además con la apertura comercial y privatización de paraestatales, originaron facilidades a la inversión extranjera en particular a las ET. Las políticas de ajuste estructural eliminaron los programas de ayuda social, donde el saldo que arrojaron fue la generación de más del 60 por ciento de la población en situación de pobreza y más de 40 millones a la pobreza extrema.

Bajo estas condiciones, la zona México-Centroamericana se convirtió en exportadora de mano de obra barata: el desempleo, la falta de oportunidades, pérdida de competitividad del sector agrícola con el exterior ante la entrada de millones de toneladas de granos, provocaron que la población buscara alternativas en la migración, sufriendo las consecuencias de ello gran cantidad de familias hoy desintegradas.

Las políticas de ajuste estructural empeoraron la situación económica, de Centroamérica, sobre todo en las fronteras, después del 11 de septiembre los migrantes se convirtieron en blanco de grupos delincuentes, junto con la trata de personas, sobreexplotación de mano de obra, venta de personas y órganos, además la militarización como parte de las violaciones a los derechos humanos.

Al respecto a las ET participantes en el PM ha sido un tema poco explicado por las instituciones oficiales, existe un incremento de las utilidades de empresas como Maseca, Bachoco, Bimbo, Lala, Tayson, Nestlé, Herdez, Monsanto, en total más de 25 empresas que se han ido enriqueciendo al mismo tiempo, los gobiernos les van allanado el camino al permitir la privatización de tierra y recursos naturales, agua, minas, transgénicos, gas, hidrocarburos. En los países del PM se cuenta con altas tasas de deforestación, erosión y pérdida de fertilidad del suelo y una creciente dependencia de agroquímicos, semillas mejoradas, fertilizantes y plaguicidas, no existe desarrollo tecnológico capaz de inhibir este proceso como tampoco decisiones de política económica para cambiar.

Según la FAO algunos países como Guatemala Nicaragua y El Salvador, podrían verse afectados por la crisis alimentaria por los altos precios, las leguminosas, los cereales y lácteos, esta situación podría prolongarse de cinco a diez años y los beneficios serán para Brasil, Argentina y Chile por sus excedentes de producción, que aportan 122 mil millones anualmente⁵⁶, los países integrantes del PM, podrían verse afectados por el hambre y la desnutrición, al no producir la demanda interna de alimentos. La dependencia alimentaria es mayor, sin contar con los desastres naturales, huracanes y sequías por su situación ístmica natural y guerras de antaño. Otro elemento parte de este proceso son las movilizaciones de población pobre de Nicaragua, El Salvador, Guatemala, (resultado de los conflictos armados y crisis económica), que se han concentrado en las fronteras, convirtiendo éstas zonas en focos de tránsito y de destino final para migrantes en busca de oportunidades para la sobrevivencia.

Las corporaciones norteamericanas participantes en el PM, están AES Corp., Costal de el Paso, Constellation, Duke Energy, PP& L, Ormant; las españolas Endesa, Iberdrola y Unión Fenosa; la Canadiense Hydro Québec, Harken Energy Corporation, (de la cual Bush es uno de los principales ejecutivos, además de la Energía, Petróleo y Electricidad), otro de los beneficiarios es

⁵⁶ Informe FAO, 2010.

el multimillonario y promotor del Pacto de Chapultepec, Carlos Slim quien podrá monopolizar el tendido de fibra óptica para telecomunicaciones desde el sureste mexicano hacia Panamá. Otras ET, se ubican en puertos y transportes como Eagle Marine, Maya King Superferries of Texas y Presscot Follet and Associates, en ferrocarriles Genessee and Wyomen Inc., Santa Fé Corporation, Illinois Railroad, Kansas City Southern Railway, Mi-Jack Products of Illinois, Anacostia and Pacific Railroad, CSX Transportations Incorporated y la Union Pacific-Southern. En la explotación de papel y productos forestales encontramos la International Paper y Temple Inland, en petroquímica la Exxon, Mobil, Dow Chemical y Union Carbide, en biotecnología a Monsanto y en pesca Ocean Garden.

En Chiapas existe el 40 por ciento de la reserva de agua dulce, al respecto Monsanto señaló que ya cuenta con el acceso a fuentes acuíferas de México, donde la privatización se llevará a cabo a través de una *serie de leyes y acuerdos preferenciales*, y de la presión ejercida a gobiernos municipales⁵⁷. Otro dato relevante es que la empresa propiedad de Slim, Swecomex, está interesada en participar con asociaciones internacionales, para elaborar infraestructura petrolera en el Golfo Pérsico, que también podría financiar la refinería en Centroamérica, además de irrumpir en la construcción de carreteras en esta zona.

Desde las dos aerolíneas más grandes del mundo (American Airlines y Delta Airlines)⁵⁸ cuyas ventas anuales a nivel mundial para el año 2004 representaron, conjuntamente, alrededor de 33 mil millones de dólares; las empresas más importantes en la producción de aparatos telefónicos (Motorola y Ericsson), la cadena más grande de cafeterías a nivel mundial (Starbucks), en mensajería (DHL), hasta la empresa líder en recursos humanos (ManPower). Ello sin dejar de lado a los grandes monopolios mundiales como Coca Cola, Microsoft, Nestlé, Kimberley-Clark, McDonald's, Gillette, Visa, Máster Card, Burguer King, Sony corporation, etc.

Por recomendaciones para el PM, el BID intenta, sobre estudios llamados Terminales Regionales para la Importación y Almacenamiento de Combustibles y Suministro de Gas Natural al Istmo Centroamericano (30 de abril de 2001), hacer más eficiente la adquisición externa de

⁵⁷ Raimon Marcelo, <http://www.nodo50.org/derechosparatodos/Areas/AreaAlca5.htm>, 20 mayo 2011.

⁵⁸ Segovia Alexander., Modernización empresarial en Guatemala: ¿Camino real o nuevo discurso? Guatemala, F& G editores pp.45-70.

hidrocarburos con la construcción de dos gasoductos, uno desde México y otro en Colombia con una longitud de 1,117 y 1,310 km con inversiones aproximadas de 593 y 830 millones de dólares, (parecido al gasoducto que se construye desde Turkmenistán hasta Pakistán (con 1,464 km) cruzando territorios de Afganistán y seguidos de 750 Km. hasta llegar a India, generando 20 mil millones de metros cúbicos de gas, contando además con la generación fuentes de energía a partir de granos para la alimentación por parte de agro empresas como Monsanto, Hérdez, Valle Verde entre otras.⁵⁹

En notas periodísticas recientes, se ha considerado a través de la Iniciativa Mérida, el reforzamiento militar en México con prácticas militares como las ejercidas en Irak y Afganistán, para resguardar el apoyo al capital transnacional. Los gasoductos son la mejor alternativa para el transporte de gas en comparación del gas licuado por buques, a pesar de que el gasoducto tiene efectos locales y “...cuenta con sinergias con el Sistema de Integración Eléctrica para América Central (SIEPAC) además, que permitiría la interconexión desde Venezuela hasta Estados Unidos, el gasoducto desde Yucatán hasta Guatemala con extensión en Centroamérica, gasoducto submarino de Colombia a Panamá, con extensión a otros países del norte, como el de Venezuela y Colombia (para proveer a Panamá)”⁶⁰. De esta forma se facilitaría a las empresas eléctricas transnacionales invertir en proyectos de gas, uno de los principales productos de demanda internacional y de las propias empresas productoras de energía eléctrica.

Como resultado de lo anterior, tenemos que la extranjerización del aparato productivo en Centroamérica, está generando que la estructura económica tenga cada vez menos dependencia de la economía local, sujetándose a la estabilidad o vaivenes de la economía internacional. Además se ha ido desarticulando el aparato productivo en la región y las empresas locales, están teniendo grandes dificultades para enfrentar a la competencia internacional, aspecto que nos habla de estrategia del capital transnacional.

Mesoamérica ha sido históricamente un puente biológico entre las masas continentales del Norte y del Sur de América, lo cual, unido a su posición entre dos océanos y su origen volcánico, han hecho de la región un verdadero mosaico de ambientes y culturas, lo cual es un atractivo al

⁵⁹ Netzahualcoyotzi Raúl, Furlong Aurora, *Política Energética en los BRIC, Crisis y Efectos en la Política Económica en México*, México, BUAP, pp. 56-59.

⁶⁰ Informe BID 2010.

turismo. La región posee además 17 zonas de vida, más de 300 formas de paisaje y gran diversidad cultural contando con más de 46 grupos indígenas (ídem). Contiene abundantes reservas de combustibles fósiles muchas de las cuales aún están sin cuantificar y un potencial hidroenergético alto⁶¹. En cuanto a los recursos marino costeros, posee el 12% de las costas de América Latina y el Caribe (ALC) dentro de las cuales se encuentra el segundo arrecife coralino más grande del mundo. En Centroamérica existe gran cantidad de empresas mexicanas, entre las que destacan Telmex (propietaria de la empresa de telecomunicaciones más importante de Guatemala), Cemex, Bimbo, ICA, COMEX, TV Azteca, Vitro, etc.

Cuadro 2

Principales Empresas Mexicanas en Centroamérica		
Adecco	Grupo Bloquimex	Mexicana de aviación
Aldo Conti	Grupo Devlyn	Minsa
Alen del Norte	Grupo Electra	Organización Ramírez
ASPEC	Grupo Parisina	Pinturas COMEX
Basculas Revuelta	Grupo Tomza	Polímeros Derivados
Calzado Flexi	Grupo Trimex	Pollo Brujo
CEMEX	Grupo Velco	Sushi-to
Cierres Ideal	Grupo Vitro	Rimbros
CONDUMEX	Grupo Zaga	Rotoplas
Dulces Anáhuac	Grupo Zeta	Sigma Alimentos
FCE	ICA	TELMEX
FEMSA	Impulsora Arra	Tradeco
Farmacias Similares	Industrias Monterrey	Tu casa express
Gruma	Levaduras Azteca	TV Azteca
Grupo Bimbo	Men's Factory	Válvulas Urrea

FUENTE: Revista Envío Digital, *¿Quién Tiene el poder en*

⁶¹ Se estima que solo Centroamérica tiene un potencial hidroenergético de más de 80,678 Gwh.

Cabe destacar que tres de las empresas más importantes de México (TELMEX, American Mobile y Cemex) se encuentran entre las 25 ET no financieras de los países en desarrollo más importantes⁶² del mundo; las tres se encuentran en Centroamérica. A estas empresas les podemos sumar a los grupos: Bimbo, Elektra, Maseca, Modelo entre otras más, que se encuentran entre las más importantes de América Latina y el Caribe.⁶³

Es de resaltar la disyuntiva de las ET, en tanto que la mayoría de la población es pobre en medio de una enorme riqueza ecológica. Los bosques se pierden aceleradamente, así como el agua dulce que se ha convertido en el orbe en recurso estratégico.

México es el país más afectado, pierde la mayor cantidad de hectáreas (631 mil hectáreas anuales) por la tala indiscriminada principalmente por las ET, además es utilizada para fines energéticos para la producción de leña y carbón vegetal. En Centroamérica la pérdida asciende a 341 mil hectáreas deforestadas anualmente, donde Guatemala, Panamá, Nicaragua y Honduras son los más impactados. Dadas las características de riqueza y potencialidades de la región, es posible la creación de un polo de desarrollo de primera clase, si se tiene en cuenta las estrategias y programas de mayor alcance para lograr un cambio estructural en la región⁶⁴, ya que representa el 7 por ciento de la riqueza biológica global registrada en tan solo 0.5 por ciento de la superficie terrestre del planeta.

Ante este escenario, la Economía Social Solidaria (ESS), cobra relieve en el escenario económico pues se interesa por analizar En saber cómo entendemos la ciencia económica y como la empresa. Entendemos a la economía como referencia básica para alcanzar una mejor vida para todos, pensando en el mejoramiento de la vida, pero de todos.

Si realmente los consorcios internacionales buscaran el desarrollo y crecimiento tan pregonados, deberían analizar entonces lo que implica incorporar valores para la vida, *el deber*

⁶² UNCTAD, World investment report 2007, revisado el 13 de febrero del 2010, disponible en www.unctad.org

⁶³ CEPAL, La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, pagina 49, revisado el 25 de febrero del 2010, disponible en www.eclac.org

⁶⁴ Furlong Aurora, Netzahualcoyotzi Raúl, *De la región a la integración continental: El Plan Puebla Panamá., en Integración en América Latina y Perspectivas del ALCA*. BUAP, Congreso AFEIEAL, México, 2004.

*vivir de cada uno y el correspondiente derecho a vivir de todos y cada uno*⁶⁵, pero además agregar los valores que hagan realidad el deber y el derecho de vivir, así como los sistemas de propiedad de estructuras sociales, de patrones de producción y de consumo, y la distribución equitativa de los productos del trabajo.

Actualmente la Economía Social está alimentando al 70 por ciento de los habitantes de este planeta con tan solo el 25 por ciento de la tierra cultivable, esta experiencia parte de la heterocracia y la preocupación de cubrir lo básico de la población como es el derecho a la alimentación en la práctica lo demuestran las organizaciones: Vía Campesina que construyen otra realidad porque es posible para toda la humanidad, porque lo están haciendo con su práctica diaria. Por ende, encontramos diversas expresiones que dan cuenta del inicio de una nueva economía (Movimiento de trabajadores Sin Tierra en Brasil, El Foro Social Mundial, El Indiano en España, el Movimiento Sin Papeles, Sans Papiers en Francia, Radios Comunitarios en Suiza, Comercio Justo en Barcelona, España, Ferias de comercio solidario en México), ante la indecisión de otras organizaciones que buscan alternativas “complementarias” al reestructurar la estructura económica dominante, éstas organizaciones están buscando alternativas de sobrevivencia para un alto porcentaje poblacional.

El objetivo es superar la injusticia del sistema de precios, en que se basan las transacciones internacionales, cuyo fin es el lucro *per se*, se debiera establecer una nueva metodología en la fijación de precios. Hoy los movimientos monetarios están dirigidos por estados sometidos a la lógica de oligarquías internacionales cuyo fin es la violencia económica y las restricciones comerciales cada vez más exacerbadas. Lejos de ver los valores para la vida, generan mayores índices de intimidación o políticas de muerte como las guerras, asaltos y despojos.

El diseño de una economía política del reconocimiento de daños y perjuicios de los recursos vitales de la humanidad, de los valores de uso en cuanto a satisfactores de necesidades humanas, de las condiciones que hacen posible la reproducción y el desarrollo de la riqueza social y por consiguiente la producción y desarrollo y la vida misma en el planeta, empero en su carácter ético la compensación **de daños y redistribución de recursos**, que por hoy aunque

⁶⁵ Hinkelammert Franz, Mora Jiménez Henry, *Hacia una economía para la vida.*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, México, Pág. 11-33.

deben, no pueden ejercerla algunos gobiernos es prioridad para la vida en el planeta, es prioridad como un elemento de justicia.

La Economía Social Solidaria se inscribe en este contexto innovador, primero como una propuesta práctica respondiendo al hecho de que una cantidad cada vez mayor de personas no han podido ser absorbidas por el mercado de trabajo en el PM. Y segundo como una alternativa teórica, metodológica y ético-política que construye conocimientos y diseña estrategias de transformación social. Tener en medio de la injusticia como lo es la zona comprendida en el Plan Mesoamérica, históricamente excluida de los beneficios del capital, constituye una duda y legitimarlo y compartir será no lo que sobra, sino lo que es preciso y necesario compartir fraternalmente. Lo anterior no solo es una tarea de los estados o de las ET, debiera ser la suma de intereses compartidos en esta zona, rica en recursos naturales para la reproducción de la vida y del planeta, como parte inherente para la sociedad latinoamericana. Es necesario sumar no solo esfuerzos de ET, grupos cerrados, dominados por la inercia del capital a superar los egoísmos partidarios, sectarios y clasistas o raciales, es necesaria la construcción de la unidad para alcanzar valores humanos como la libertad, fraternidad e igualdad. El desafío estructural de las ET no solamente es enfrentar la situación económica que se vive en Centroamérica, y el orbe, es ir creando las condiciones para una justa redistribución de la riqueza, el mercado puede y debe cambiar e intercambiar con equidad y generosidad, representa un desafío que incorpora incluso valores, conductas y existencias, porque no se trata solamente de la existencia de ET, sino es el ser por el tener, el crear por el de repetir, es la empatía sobre el egoísmo, es la vida sobre la muerte, es ir creando una nueva sociedad y una nueva ESS, porque hasta hoy el PM representa el desencantamiento de la naturaleza, la instrumentalización de la vida, la subordinación de los países bajo la lógica del capital, expandiéndose territorialmente a través del aceleramiento y la reproducción, intensificando la sobre explotación de la humanidad y el medioambiente y transformando la diversidad cultural y biosferas en mercancías.

Referencias

CEPAL, La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, pagina 49, revisado el 25 de febrero del 2010, disponible en www.eclac.org.

Furlong Aurora, Netzahualcoyotzi Raúl, *De la región a la integración continental: El Plan*

Puebla Panamá., en Integración en América Latina y Perspectivas del ALCA. BUAP, Congreso AFEIEAL, México, 2004.

Hinkelammert Franz, Mora Jiménez Henry, *Hacia una economía para la vida.*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, México, Pág. 11-33.

Informe FAO, 2010.

Informe BID, 2010.

Sistema de Información Sobre Comercio Exterior (SICE); Política Comercial: Novedades, www.sice.oas.org; revisado el 15 de marzo del 2010.

Raimon Marcelo, <http://www.nodo50.org/derechosparatodos/Areas/AreaAlca5.htm>, 20 mayo 2011.

Revista Envío Digital, *¿Quién Tiene el poder en Centroamérica?*, Número 300, Marzo 2007.

Segovia Alexander., *Modernización empresarial en Guatemala: ¿Camino real o nuevo discurso?* Guatemala, F& G editores pp.45-70.

Netzahualcoyotzi Raúl, Furlong Aurora, *Política Energética en los BRIC, Crisis y Efectos en la Política Económica en México*, México, BUAP, pp. 56-59.

UNCTAD, *World investment report 2007*, revisado el 13 de febrero del 2010, disponible en www.unctad.org

Capítulo 9

Mayor apoyo del gobierno federal a las micro, pequeñas y mediana empresas que son grandes generadoras de empleo en México

*Carlos Martínez León*⁶⁶

Introducción

Las pymes iniciaron como: una opción al desempleo, surgidas sin planeación y sin financiamiento. Estas empresas juegan un papel fundamental en el desarrollo y funcionamiento

⁶⁶ **Profesor de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)**, correo electrónico:

despmyl@hotmail.com

de un país. Estas empresas son de gran importancia para el desarrollo de todas las economías del planeta, en México esta importancia se demuestra: con el hecho de que más del 95% de las empresas en el país son micro, pequeñas y medianas y proporcionan más de la mitad de todos los empleos a nivel nacional. Otro aspecto que hay que considerar es el hecho de que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica de sus dueños y ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

En la actualidad, en escala global, las micro, pequeñas y medianas empresas forman parte de un intenso debate conceptual y de política económica. En general se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial (Di Tomasso y Dubbini, 2000) a tal grado que su discusión se ha convertido en un tema “de moda”. Con escasas excepciones, a nivel internacional no existen países en los que las PYMES no sean objeto de apoyo mediante diversos programas e instrumentos. No obstante, su fomento no sólo puede sustentarse de ese foro, sino que requiere de más acciones con recursos y personal especializado.

- Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las PYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable. Ello, debido a que las PYMES enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo; por la cual se proponen políticas públicas que puedan apoyar realmente a las PYMES como:
 - Formalización y simplificación administrativa,
 - Política Tributaria, Política Laboral, Política Municipal, Propiedad intelectual,
- Derechos de propiedad Infraestructura, acceso a mercados, asociatividad y articulación empresarial, servicios de desarrollo empresarial (SDE), servicios financieros, innovación y transferencia tecnológica y tecnologías de información

La definición de micro, pequeña y mediana empresa ha sufrido dos cambios significativos en los últimos años. El primero data de diciembre de 1993 y el segundo en marzo de 1999. La definición de SECOFI utiliza el criterio de número de empleados y que el valor de ventas anuales no supere ciertas cantidades. Asimismo, NAFIN utiliza el mismo criterio de número de empleados utilizado por SECOFI, pero a partir de 1998 considera otro valor de ventas anuales. El criterio vigente para el período de estudio tiene las siguientes características:

Cuadro 1 Criterios de definición del tamaño de la empresa

Sector			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
MICRO	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA	31-100	06-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: elaboración propia.

Características generales de las Pymes

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes.

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas. Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Ventajas y desventajas de las Pymes

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las Pymes, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

Ventajas

- Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

Desventajas

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la accesoria técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

Empresas en México

Para el año 2010, el INEGI integró el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) que contiene información de identificación y ubicación de un total de 4,331,202 establecimientos que los Censos Económicos (CE) 2009 encontraron activos en el territorio nacional.

Durante la actualización de Unidades Económicas (UE) en 2012 se incorporaron 36,597 y se dieron de baja 10,254 que se encontraron cerradas. Así de las que estaban registradas en la versión anterior del directorio ahora se presentan 4, 400,943 a nivel nacional. También se señala que el total de UE del país consideradas por su tamaño como grandes, representan el 3.5% y se infiere que el resto corresponden a MIPYMES.

El Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 2007-2012 relativo a MIPYMES dice que con base a información del INEGI, se estima que constituyen el 99% del total de las unidades económicas del país y representan alrededor del 50% del PIB.

Las MIPYMES se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.

Existen 2.9 millones de establecimientos en general, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones), lo cual quiere decir que, al menos en cantidad, representan una porción fundamental en la nómina empresarial mexicana.

Si se les mide por el total de empleos que generan, las MIPYMES contribuyen con seis de cada diez, mientras que de todo lo que produce el país les corresponde el 42 por ciento. Pero desafortunadamente, este segmento está sometido a un ciclo de apertura y quiebra, que muchas de las veces se vuelven constante e inevitable.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, pues contribuyen con el 41 por ciento de la inversión y del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 64 por ciento de los empleos. Sin embargo, por otro lado, se estima que las MIPYMES son menos eficientes que las grandes, por lo tanto, es aquí donde la iniciativa privada y el gobierno deben coordinarse para avanzar en apoyos, sobre todo en los campos económicos y tecnológicos.

Según los censos económicos realizados en 2002 por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), los criterios en el mundo para clasificar a las MIPYMES son muy variados, debido a los distintos elementos que se incorporan para su división en estratos.⁶⁷

A pesar de la diversidad de criterios, resulta factor común el número de trabajadores con que cuenta cada empresa. Por ello, en México, el 30 de diciembre de 2002, se llegó al acuerdo de

⁶⁷ Secretaría de Economía, “Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México”, en Internet: <http://www.cipi.gob.mx/PolApoyoPymesMex.PDF>

tomar como indicador para clasificar a las MIPYMES, el número de empleados. Ese número, varía de acuerdo al sector de que se trate (manufacturero, comercial, de servicios o agropecuario), a fin de establecer rangos acordes que apoyen y promuevan la instalación y operación de las MIPYMES, y orienten, conforme a lo acordado, su homologación con las tendencias mundiales.⁶⁸

Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las MIPYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable. Ello, debido a que las MIPYMES enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo.

Incluso, cabe recordar que las problemáticas que enfrentan las MIPYMES no han variado con el paso de los años, pues desde 1983, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN identificó en un estudio, los principales factores externos que afectan la estructura de costos de estas empresas, mencionando los que a continuación se señala:

- Altos costos de materias primas, materiales y componentes.
- Capacidad de producción ociosa. Elevada imposición tributaria.
- Altas tasas de interés del crédito.
- Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

Con relación en la eficacia, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN señaló los siguientes factores que afectan la estructura de los costos de las MIPYMES 10:

- Baja eficiencia en la mano de obra.
- Desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo.
- Altos costos en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
- Variedad excesiva de productos.

⁶⁸ Raúl Alonso Vázquez, “MIPYMES y la vanguardia tecnológica en sistemas de información”, en Internet: <http://www.gestiopolis.com/>

En un diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa realizado por el doctor José Luis Solleiro y M.I. Rosario Castañón del Instituto de Ingeniería de la UNAM ⁶⁹ en 1998, también se identificó la problemática a que se enfrentan las MIPYMES, manifestadas por los empresarios y clasificadas por los autores en nueve grandes rubros, cuya síntesis textualmente se transcribe a continuación:

1) Problemas relacionados con la educación. Existe una falta de circulación del sistema educativo con las empresas. Incluso hay pleno consenso en que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas, tales como:

◆ Falta de capacitación. Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios consultados coinciden en que los trabajadores tienen poca calificación y una cultura laboral poco propicia. Reconocen que hay instrumentos de apoyo del Gobierno Federal, administrados por la STPS que funciona bien, pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo.

◆ Falta de cultura empresarial. En todos los talleres se destacó que se carece de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad de las empresas para mejorar aspectos tan importantes, como: la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.

2) Problemas relacionados con la política fiscal. La carga fiscal es excesiva y desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas, al aumentar sensiblemente su estructura de costos.

◆ No existe una estructura fiscal diferenciada que dé tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.

⁶⁹ Talleres para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa, Senado de la República; Instituto de Ingeniería de la UNAM; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Convocados por la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, México, 1998.

- ◆ Los esquemas fiscales se aplican igualmente para empresas grandes que para las MIPYMES, lo cual se considera un error, pues éstas últimas deberían recibir un tratamiento especial.
- ◆ Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.
- ◆ No se ha utilizado una política fiscal como agente modernizador que cambie las conductas empresariales.
- ◆ Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos.
- ◆ No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno.
- ◆ La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
- ◆ La economía informal constituye una competencia desleal.
- ◆ Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
- ◆ Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos y demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
- ◆ Las auditorias constituyen un hostigamiento para los empresarios por parte de la autoridad fiscal.

3) Problemas relacionados con información. Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES. Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.

También, faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco

jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.

Las cámaras empresariales no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.

El empresario de las MIPYMEs carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público. Y no se tiene información respecto de dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.

4) Problemas relacionados con programas específicos de fomento. Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas.

Los empresarios demandan que se haga una revisión profunda de la calidad y precio de tales servicios como una medida de impacto directo en el fomento a las actividades de las MIPYMEs.

No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos. Como ejemplo puede mencionarse la falta de laboratorios de acreditación de calidad o mantenimiento.

Las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las MIPYMEs, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.

No existe una política industrial específica para los diferentes sectores, lo cual representa un serio problema porque no puede pensarse que todas las ramas de la actividad empresarial tengan las mismas condiciones y necesidades.

Los programas de apoyo están funcionando, pero presentan dos problemas: tienen un lenguaje técnico muy elevado para los microempresarios y solamente llegan al nivel del diagnóstico por lo que las empresas encuentran dificultades para poner en práctica sus recomendaciones.

Los programas de apoyo para las empresas, tanto del sector público como el privado, no tienen credibilidad.

5) Problemas relacionados con el financiamiento. Altas tasas de interés. El alto costo de los créditos erige una barrera grande para acceder al financiamiento de actividades empresariales.

Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados, pues la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes y, en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuestas.⁷⁰

Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.

Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de las tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Asimismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamientos por existir la posibilidad de que se violen sus secretos.

6) Problemas relacionados con asistencia tecnológica. Las MIPYMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología, por falta de información y recursos económicos.

Las universidades y centros de investigación no ofrecen soluciones adecuadas a problemas técnicos de las empresas. Inclusive muchas empresas tienen temor a acercarse a este tipo de centros y los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grandes empresas.

Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas. Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial.

Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica. La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes, así como los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.

⁷⁰ Secretaría de Economía.

7) Problemas relacionados con la comercialización. Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos, impuestos por las grandes empresas y no hay mecanismos que regulen las prácticas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas.

Las MIPYMES enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costos.

No son suficientes los programas gubernamentales y de las cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores. La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo han provocado una importante disminución de las ventas y disminución en el pago efectivo a proveedores. El mercado requiere urgentemente una reactivación.

Todavía no se tienen los canales adecuados para que las MIPYMES puedan ofrecer sus productos en el extranjero y logren desarrollar su En las compras de entidades paraestatales existen prácticas de corrupción fuera del alcance de las MIPYMES, lo que provoca que la mayoría de los contratos se otorguen a empresas grandes.

Las MIPYMES no tienen recursos suficientes para difundir sus productos ni el tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Tampoco existen apoyos específicos para generar este tipo de capacidades y actividades.

La Ley Federal del Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajo de las MIPYMES. Por ello, las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues los consideran muy riesgosos.

La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos difíciles de cumplir por una empresa pequeña. Por lo que se necesita desarrollar un marco que les dé un trato especial. La Ley de Adquisiciones del Sector Público no da el mismo trato a las empresas pequeñas nacionales que a las empresas extranjeras. Falta todavía claridad en normas oficiales y mecanismos para su aplicación en el mercado.

8) Problemas relacionados con el entorno de las empresas. La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas.

En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido descuidado el fortalecimiento del mercado interno, lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MIPYMES.

Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel.

Existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales. No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios dediquen tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorías diversas durante todo el año. Las devaluaciones del peso afectan, tanto económica como emocionalmente, a los Empresarios.

Por falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas. No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades.

Hay sectores en los que los controles de precios dañan a las empresas. Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales y no hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites demorados.

Recientemente, las principales problemáticas de las MIPYMES mexicanas que se han observado por la Secretaría de Economía, son las que se describen a continuación⁷¹:

- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Excesiva carga impositiva.
- Participación limitada en el comercio exterior.
- Desvinculación de los sectores más dinámicos.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.

⁷¹ idem

- Falta de vinculación con el sector académico.
- Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento. Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados.
- Burocratismo y complicada estructura gubernamental.
- Globalización y acelerados cambios tecnológicos.
- Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación.
- Escasa innovación y productos de calidad deficiente.
- Programas de fomento poco eficientes.

Además, debe considerarse que las MIPYMES se encuentran en serias desventajas respecto de las empresas grandes, como son:

Su tamaño, porque la empresa no puede reducir sus costos como resultado de economías de escala y tampoco puede obtener mayores financiamientos y asistencia técnica. Falta de experiencia en cuestiones comerciales que lleva a una mala organización (por falta de habilidad) y mala selección de personal, ya que fuera de la fábrica o la propia oficina, regularmente existe una falta de reputación por el personal tan joven y la manera en que se contratan, sobre los cuales posibles clientes y colaboradores de las MIPYMES basarán su confianza.

Faltan contactos y atractivos para buscar insumos más baratos, distribuidores más confiables y el gran sueño de un mercado grande y constante, pues su pequeña escala y su naturaleza local reducen las presiones para mejoras que resulten de elementos tales como una sana competencia. No tienen suficiente valor agregado y enfrentan la competencia dentro y fuera de su terreno.

Excesiva carga impositiva

Con relación a la excesiva carga impositiva de las MIPYMES; ésta problemática se ha visto recientemente agravada, pues con la reforma al Impuesto Sobre la Renta (ISR) se diluyeron los beneficios para las MIPYMES, pues como casi todas estas empresas estaban insertadas en un régimen simplificado, y dicho régimen se eliminó con la propuesta del ejecutivo actual,

terminando con la exención de impuestos, el daño ha sido mayor para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Sobre todo, ha afectado a todas las personas físicas dedicadas a las actividades empresariales, agrícolas, ganaderas, silvícola o pesquera, porque de acuerdo a las disposiciones en la Ley del Impuesto Sobre la Renta anterior, se encontraban exentas de ese impuesto, siempre que sus ingresos no excedieran en el año de calendario de 20 veces el salario mínimo general elevado al año. Sin embargo, con la propuesta del ejecutivo federal, esta prerrogativa se eliminó.

Aunque con la eliminación del régimen simplificado del que gozaban las MIPYMES, éstas pasaron a formar parte del nuevo régimen denominado intermedio, este último no compensa las bondades del régimen anterior, ya que sólo les permite facilidades administrativas y no contiene apoyos con reducciones o tarifas especiales de contribución.

Además, los procedimientos fiscales son largos, burocráticos y varían constantemente. Asimismo, no existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento a las empresas de acuerdo a su tamaño y grado de madurez.

Conclusión

Se, refleja en general, que las PYMES, han sido las empresas perdedoras desde mediados de la década de los noventa en México, al menos en términos de empleo.

Las diversas fuentes de información sobre este estrato reflejan su desvinculación con el motor de crecimiento en marcha desde finales de la década de los ochenta –las exportaciones– y el incremento significativo de las importaciones en sus procesos y ventas.

Si se considera que las empresas de menor tamaño básicamente se orientan al mercado interno, tanto la debilidad del crecimiento económico durante los noventa como la limitada demanda han deteriorado su evolución de igual forma, la estrategia de liberalización seguida desde 1988 ha favorecido sustancialmente a las actividades financieras, vinculadas a la bolsa de valores y al comercio exterior, donde las PYMES no tienen presencia significativa. Adicionalmente, también como resultado de la estrategia macroeconómica seguida desde 1988, las PYMES han sido directamente afectadas por la sobrevaluación del tipo de cambio –generando incentivos a las importaciones con las que compiten en el mercado interno– y la

absoluta falta de financiamiento, además de una alta tasa de interés. Este último aspecto es muy preocupante, pues la carencia de financiamiento al sector productivo en general y particularmente a las MIPYMES afectará su desempeño futuro; a finales de 2003 no había indicios por parte de la banca comercial de cambiar su estrategia hacia el sector productivo.

Cabe destacar que desde 2001 el gobierno federal y varias entidades federativas –se examinaron brevemente varios programas emprendidos por el Gobierno del Distrito Federal– han realizado importantes esfuerzos para canalizar recursos y ofrecer nuevos programas a las MIPYMES y MIPYMES, con todo y la generalizada austeridad presupuestaria de estos años. Si bien estos esfuerzos son relativamente nuevos y a nivel federal contrastan con las políticas de sexenios anteriores, aún se encuentran muy lejos tanto de las necesidades de las empresas como de la dimensión de la problemática de las MIPYMES.

Es importante conocer la filosofía de las MIPYMES, donde lo importante no es el futuro sino el presente. La competitividad es un factor decisivo y estas empresas muchas veces carecen de ello, son débiles ya que pretenden competir con los demás a base de la reducción de costos, la calidad o servicio, y sería mejor que se esmeraran en reducir gastos y aumentar las ventas.

Referencias

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Resultados y Perspectivas, México, CIPI/Secofi, 2000.

CEPAL/Canacintra/Jus, 2001, pp. 17-62. “Ser o no ser maquila, ¿es esa la pregunta?”, Comercio Exterior, 53 (4), 2003, pp. 328-336. Frenkel, Roberto y Jaime Ros, Unemployment, macroeconomic policy and labor market flexibility.

Córdoba, José, “Diez lecciones de la reforma económica en México”, Nexos 158, 1991, pp. 31-49.

Frenkel, Roberto y Jaime Ros, Unemployment, macroeconomic policy and labor market flexibility. Argentina and México in the 1990s, mimeo, junio de 2003.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Propuesta para mejorar la competitividad de las empresas en México, México, IMEF, 2003.

Observatorio PYME México, Primer reporte de resultados 2002, México CIPI, 2002.
CIPI/BID/Università di Bologna/INEGI/SE (Comisión Intersecretarial de Política Industrial/Banco Interamericano de Desarrollo/Università di Bologna/Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática/Secretaría de Economía), Observatorio de la pequeña y mediana empresa en México, México CIPI/BID/Università di Bologna/INEGI/SE (CD-ROM), 2003.

Propuesta para mejorar la política de promoción a las Mipymes, México, CIPI/Secofi.
Inventario de programas, fondos, acciones e instrumentos del gobierno federal de apoyo a las empresas, CIPI, octubre, 2003.

Secretaría de Desarrollo Económico, Tercer Informe de Labores, México, GDF, 2003.

Capítulo 10

La internacionalización de las empresas mexicanas en América Latina

*María Esther Morales Fajardo*⁷²

Introducción

A partir del proceso de apertura de las economías latinoamericanas a mitad de la década de los años ochenta, el comercio y la inversión fueron alentados por la suscripción de diversos acuerdos de integración. Diversos trabajos realizados han dado evidencia de que, además del comercio intra-zona, la inversión recíproca es un elemento a destacar en el proceso de interacción de las economías latinoamericanas.

Particularmente, la inversión extranjera directa (IED) se convirtió en un elemento fundamental para América Latina, en el sentido de que estos flujos inyectan capital productivo para el crecimiento de las economías, además de otros beneficios explicados por la teoría económica. Asimismo, la atracción de estos capitales significa que las economías latinoamericanas gozan de estabilidad macroeconómica y de condiciones óptimas para rendimiento de beneficios.

Con la liberalización económica de la región, la IED estuvo impulsada por los procesos de privatizaciones y, a finales del siglo XXI, el proceso de fusiones y adquisiciones (F&A) también

⁷² Investigadora del CRIM-UNAM. Correo electrónico: moralesf@correo.crim.unam.mx. Esta ponencia es producto de la investigación realizada gracias al Programa UNAM-DGAPA-PAPIIT, IB300312.

fungió como un importante incentivo de la IED. En este contexto se consolidaron las llamadas empresas multilatinas, empresas con capitales de origen de alguna economía de la región. En el grupo de países latinoamericanos, México sobre sale como una de las economías más dinámicas por el conjunto de empresas que han invertido de forma sustancial en sectores como alimentos y bebidas, servicios (como telecomunicaciones y comercio minorista) y materias primas, por mencionar algunos.

El objetivo de esta ponencia es exponer la trayectoria de la internacionalización de la inversión multilatina, particularmente las firmas de origen mexicano, durante la primera década del siglo XXI. A partir de los procesos de internacionalización, la finalidad es identificar las estrategias corporativas que han seguido estas empresas y corroborar si han seguido los patrones de internacionalización de las empresas transnacionales de los países desarrollados.

La metodología utilizada para este documento toma en consideración al eje histórico para realizar el análisis de la evolución de las empresas multilatinas a los informes producidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la *Inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Una segunda vertiente ha consistido en revisar los diferentes *rankings* emitidos por algunos organismos y revistas especializados (como la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD, AméricaEconomía, Forbes) para ubicar a las principales empresas multilatinas y, particularmente, las mexicanas con presencia en la región. En seguida se ha elaborado una base de datos con los diversos acuerdos de comercio e inversión de México con los países latinoamericanos. La base de datos construida tuvo como objetivo analizar si los acuerdos de integración incentivaban la inversión en la región. Finalmente se tomaron los casos de estudio representativos, a fin de trazar sus estrategias de inversión. Es conveniente apuntar que metodológicamente existen inconvenientes para estimar los flujos de inversión en el exterior de las economías emergentes, no únicamente de América Latina, ya que como lo señala la UNCTAD (2006), algunas ocasiones son sobre o sub estimadas. Para la realización de este artículo se recurrió a los datos estimados por la CEPAL, el Banco de México y la Secretaría de Economía y los informes publicados por las empresas en particular.

Además de esta introducción, este documento expone, en primera instancia, un breve repaso de los fundamentos teóricos para el análisis de la IED, con énfasis en la inversión desde economías emergentes. En seguida, se muestra la relevancia de las inversiones en el exterior de América Latina, para conocer a los principales inversionistas y sectores beneficiados con estos

capitales. Un tercer punto analiza la trayectoria de internacionalización de las empresas mexicanas y el cruce de las inversiones y de los acuerdos de integración realizados por México en América Latina para, después, presentar la expansión de cuatro firmas mexicanas en la región. Finalmente se establecen las conclusiones del documento.

1. IED desde las economías emergentes

Diversas teorías se han producido para el estudio de la IED, entre estas aportaciones uno de los más recurrentes es el propuesto por Dunning (1980), quien elaboró un enfoque que combinó tres criterios: las ventajas de propiedad –basadas en la teoría de la organización industrial-, las cuales consideran la obtención de rendimientos crecientes asociados a la expansión del mercado; la localización del país receptor, también basado en ciertas ventajas, como la posesión de materias primas o mano de obra especializada; y la internacionalización, según la cual la empresa decide sustraer del mercado ciertos activos intangibles e invertir en el exterior.

De acuerdo con la teoría tradicional, la entrada o salida de la IED de un país está relacionada con su nivel y estructura económica. Esta teoría afirma que para que se lleve a cabo una salida de inversión, el país debe haber alcanzado cierto nivel mínimo de desarrollo, al tiempo que debe poseer ventajas que hayan llevado a la evolución de las empresas en ese país. De esta forma, las etapas por las cuales tendría que pasar un país de ser un país receptor a ser un país emisor son las siguientes (UNCTAD, 2006):

- a) Primera etapa: muy poca receptividad de IED debido a que el país cuenta con pocas ventajas de localización específicas como tamaño del mercado o desarrollo de clúster, con excepción en la posesión de recursos naturales. Las firmas locales no han creado o adquirido ventajas específicas que les permitan invertir fuera.
- b) Segunda etapa: la inversión comienza a crecer (porque se incrementa el ingreso per cápita y otros activos de localización específicos), mientras que la salida de inversión permanece nula o baja (las empresas continúan desarrollándose).
- c) Tercera etapa: la tasa de crecimiento de la inversión se espera que decline (las empresas locales se vuelven más competitivas) y la salida de inversión comienza a crecer.
- d) Cuarta etapa: la salida del *stock* de capital de un país excede o es igual a la atracción de IED. En esta etapa, la mayoría de las empresas domésticas son capaces de competir con firmas extranjeras en el exterior y en su propio mercado.

e) Quinta etapa: la posición neta de inversión de un país tiende a fluctuar alrededor de cero, reflejando magnitudes similares en el *stock* de inversión y de salida de inversión.

En principio la inversión está relacionada con el bajo/medio conocimiento intensivo de industrias basadas en recursos naturales; después la inversión se mueve hacia las industrias tecnológicas intensivas y hacia la búsqueda de eficiencia. De forma similar, la salida de inversión primero toma lugar en la tecnología baja e industrias basadas en recursos y luego en actividades de mayor valor agregado. Este es un proceso estructural que refleja el crecimiento de la competitividad nacional de las economías.

Sin embargo, la evidencia estadística muestra las limitaciones de la teoría (UNCTAD, 2006). Existen países con similar nivel de desarrollo (Producto Interno Bruto, PIB, per cápita) que poseen patrones diferentes de inversión neta en el exterior per cápita. Esto refleja diferentes niveles y patrones de desarrollo industrial, como consecuencia de las políticas gubernamentales. Además, las condiciones contextuales, particularmente los aspectos de localización específica, son necesarias para explicar la posición actual de inversión neta de los países.

Países que están en las etapas 1 y 2 (Brasil, China, India, México, Sudáfrica y Turquía) invierten en el exterior y son lugares de empresas transnacionales. El traslape de las etapas de la internacionalización y el desarrollo de los países puede estar ligado, tanto a las políticas gubernamentales que implementan los países, pero también a la globalización y apertura económica que aumentan la competitividad y las oportunidades para las firmas locales de países en desarrollo.⁷³

De acuerdo con UNCTAD (2006), las empresas de los países emergentes encuentran sus causas de internacionalización (*drivers*) en los siguientes factores:

- a) Factores domésticos (*push factors*): son condiciones que influyen a las empresas para su internacionalización: mercado y condiciones de comercio, costos de producción, condiciones locales de comercio, políticas de gobierno. Las empresas tienen un limitado mercado en términos de escala y oportunidades de expansión. El incremento de los costos de producción en la economía nacional, causada por la rápida expansión económica o la escasez de recursos, también son incentivos de la internacionalización. Un factor de

⁷³ De acuerdo con UNCTAD (2006), las firmas de estas empresas no necesariamente tienen que pasar por las etapas que sugiere la literatura tradicional, sino que necesitan poseer ventajas específicas que les facilite la inversión en el exterior (como una base industrial fuerte).

motivación son los costos laborales. Las condiciones empresariales nacionales: competitividad global y local.

- b) Factores en la economía receptora (*pull factors*): los países en desarrollo son los más atractivos, aunque influye el tamaño del mercado. Los bajos costos laborales en estas empresas influyen en la recepción de la IED, así como los recursos naturales y la infraestructura. Influyen también el marco legal, las facilidades y condiciones de negocio.

Si además de estas causas, también se considera la clasificación propuesta por Dunning (1980) sobre los motivos que encuentra la IED para dirigirse a los mercados receptores (búsqueda de recursos naturales, búsqueda o ampliación de mercados, búsqueda de eficiencia y búsqueda de activos estratégicos), se podría tener un marco analítico –que considera la CEPAL- para el análisis de las empresas multilatinas.

2. La inversión multilatina en América Latina

Para mostrar las tendencias de la inversión multilatina en América Latina, es preciso, en primera instancia, conocer los motores de atracción de la IED en la región durante los años noventa. Una primera directriz que marcó los flujos de capital respondió a la apertura de las economías y los respectivos procesos de desregulación estatal y privatizaciones de las empresas paraestatales; en tanto que a finales de la década de los noventa y principios del siglo XXI, las inversiones han seguido un F&A transfronterizas, así como un reciente proceso de translatinización de empresas.

En seguida es necesario precisar al término de “empresas multilatinas”, el cual hace referencia a las firmas originarias o con capital de alguno de los países de América Latina y que invierten dentro o fuera de la región. Cuervo-Cazurra (2010), apunta que la etiqueta hace referencia a las empresas con origen en países latinoamericanos y que tienen operaciones de valor agregado fuera de su país de origen. En la región, la mayoría de los grupos empresariales que surgieron en las décadas previas a la liberalización económica, bajo el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), comenzaron un proceso de internacionalización de su producción durante los años setenta. Sin embargo, estos viejos empresarios y aquellos que surgieron y se desarrollaron durante las reformas estructurales en América Latina encontraron incentivos suficientes con la apertura económica para consolidar y/o comenzar su internacionalización.

La CEPAL (2006) encuentra tres fases de los flujos de inversión en el exterior por parte de los países latinoamericanos, a partir de la liberalización económica: una primera etapa se localiza en el primer quinquenio de los años noventa, donde se aprecia que los capitales hacia el exterior no sobrepasaron los \$5 mil millones de dólares (mdd). De hecho, el promedio calculado por este organismo regional apunta hacia los \$3 mil mdd y esta etapa coincidió con el inicio de las privatizaciones de las empresas estatales y la desregulación económica. Es decir, la inversión en el exterior por parte de los países latinoamericanos también siguió la misma tendencia que la IED.

Durante la primera fase, los grupos empresariales regionales interesados en la internacionalización aprovecharon las reformas estructurales que disminuyeron las trabas comerciales (arancelarias y no arancelarias) para efectuar actividades de exportación y aprovechar las ventas de paraestatales que convenían a su cadena productiva, además de que la apertura comercial forzó a estos grupos a la mejora de sus capacidades competitivas y organizacionales para enfrentar la competencia internacional (CEPAL, 2006; Cuervo-Cazurra, 2010).

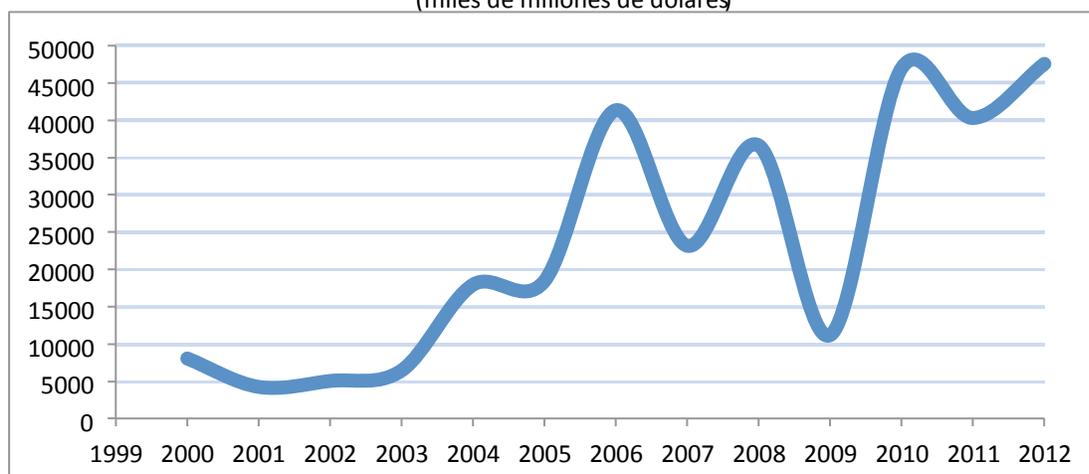
Una segunda etapa ocurrió desde finales de los años noventa e inicios del siglo XX (1997-2003), donde los flujos de capital en el exterior por parte de los países latinoamericanos alcanzaron en promedio los \$6,800 mdd (CEPAL, 2006). La inversión multilateral coincide con la fase de la finalización de las privatizaciones y con el inicio del proceso de F&A (transfronterizas) en la región, particularmente la última.

En tanto que la última fase, ocurrida a partir de 2004, los flujos de capital han rebasado los más de \$25 mil mdd en promedio. Mientras que en algunos lugares del mundo el ritmo de las fusiones y adquisiciones ha descendido, no sucede lo mismo en América Latina. Sin embargo, de acuerdo con la información disponible por la CEPAL y UNCTAD, es posible considerar que el boom de las inversiones en el exterior realmente comenzó en el siglo XXI (véase gráfica 1). De hecho, el *stock* de capitales alcanzó los \$24.500 mdd entre 2000 y 2004;⁷⁴ entre 1985 y 2004, este acervo en la región creció de \$51 mil mdd a \$271 mil mdd (excluidos los principales centros financieros, alcanzó los \$147 mil mdd).

Gráfica 1

⁷⁴ Excluidos los principales centros financieros (Bermuda, Islas Caimán e Islas Vírgenes Británicas), el promedio anual alcanza los 9.200 millones de dólares para el último período.

Corrientes de inversión directa en el exterior de América Latina y el Caribe
(miles de millones de dólares)



Fuente: CEPAL, 2013

El incremento de la inversión en el exterior de América Latina es evidente a través de la internacionalización de las empresas de la región. La posición que ocupan las firmas latinoamericanas en las clasificaciones de la UNCTAD (2013) es muestra de ello: en el listado de las 100 empresas transnacionales (ET) no financieras, clasificadas por sus activos en el extranjero 2012, aparecen Vale de Brasil (minería), América Móvil (telecomunicaciones) y Cemex (cementos) de México.⁷⁵ Si se consulta el mismo listado pero solo para las economías emergentes y en transición se localizan las siguientes empresas: además de las tres mencionadas –las cuales aparecen en las posiciones 4, 7 y 8- Petróleos de Venezuela (posición 13), Petrobrás de Brasil (18), Gerdau de Brasil (29), Fomento económico mexicano (50), JBS de Brasil (54), Ternium de Argentina (61) y Grupo Bimbo de México (62).⁷⁶

La transcendencia económica de estas firmas también se aprecia en el valor de las fusiones y adquisiciones realizadas. Tan solo en el 2012, la clasificación realizada por la UNCTAD considera estos movimientos por más de mil mdd completados, entre las 50 primeras posiciones aparecen las siguientes empresas de la región: Petrogal Brasil que adquirió el 30% de las acciones

⁷⁵ Vale aparece en el lugar 61, con más de \$45 mil mdd de activos y más de 15 mil empleados en el exterior (ambas variables). En tanto, América Móvil se ubicó en el lugar 95, con más de \$32 mil mdd y 86 empleados en el exterior. Mientras que Cemex se ubicó en la posición 98, con \$30 mil mdd y 35 mil empleados en el exterior. El ranking lo encabeza General Electric de los Estados Unidos, con \$303 mil mdd y 171 mil empleados en el exterior (Unctad, 2013).

⁷⁶ Esta clasificación la encabeza Hutchinson Whampoa Limited, de Hong Kong con \$77 mil mdd y 206 mil empleados en el exterior.

adquiridas a la empresa Sinopec Group de China, la fusión de las aerolíneas TAM (Brasil) y LAN (Chile), JPLSPE (grupo hospitalario brasileño) que adquirió el 86% de las acciones de United Health Group Inc (EE.UU) y Usinas Siderurgicas de Minas Gerais (Brasil) adquirió el 15% acciones de Investor Grupo (Argentina).⁷⁷

La pregunta es ¿Qué hicieron estas empresas para lograr esta internacionalización? Chudnovsky y López (1999) señalan que la experiencia internacional de las empresas latinoamericanas no es reciente, desde las décadas de 1970 y 1980, Argentina, Brasil, Colombia y México se destacaron como los principales inversionistas en la región. Algunos gobiernos, como el caso del brasileño, alentaron estos procesos de sus empresarios nacionales a través de políticas públicas específicas, vinculadas al modelo de ISI. Sin embargo, lo cierto es que ante el proceso de liberalización económica, la internacionalización de las firmas regionales se potencializó y fue encabezada por las economías señaladas por ambos autores. Actualmente, a este esquema se han vinculado los empresarios chilenos.

Un recorrido por los informes de la CEPAL desde finales de la década de los noventa muestra dos primeras características: existen sectores productivos que son aprovechados por las grandes multilatinas en la región: productos básicos (hidrocarburos, minería, metalurgia, cemento), telecomunicaciones, bebidas y alimentos, comercio minorista y servicios financieros. Este primer hallazgo está vinculado con la estrategia utilizada por las grandes multilatinas, quienes al igual que las ET de los países desarrollados –excepto el caso de América Móvil– coincidieron en asegurar primero su mercado local y después comenzar un proceso de internacionalización a partir de la búsqueda de materias primas, eficiencia y mercados locales. La inversión multilatina dirigida hacia estos sectores, durante el primer quinquenio del siglo XXI, como apunta la CEPAL (2005), tendió a la compra de activos existentes, más que a la creación de nuevos. Ello se explica tanto por el proceso de algunas privatizaciones que todavía ocurrían en ciertos países de latinoamericanos, pero aún más, por las estrategias corporativas de las multilatinas que aprovecharon los activos de empresas privadas locales que tuvieron problemas financieros y la experiencia en su sector: por ejemplo: la fusión de las empresas brasileñas

⁷⁷ En el listado también aparecen los siguientes movimientos de empresas de la región: la compra de Carrefour Colombia al grupo Cencosud chileno, la adquisición del 25% de las acciones del grupo minero Codelco (Chile) por parte de Anglo American Sur de Chile; Comgas de Brasil compró el 60% de las acciones de Cosan Ltd (Brasil); el grupo español Investor fue comprado por la brasileña Participes; el 30% de las acciones de Experial PLC (Irlanda) fue adquirido por Serasa (Brasil); Grupo Costanera (Chile) adquirió el 99% de las acciones de la canadiense Canadá Pension plan; el Banco Colpatria Red Multibanca de Colombia adquirió el 51% de las acciones del Bank of Nova Scotia (Canadá) y la Cervecería Nacional Dominicana compró el 42% de las acciones de Anheuser-Busch Inbev de Bélgica (Unctad, 2013).

Brahma y Antártica (ambas cerveceras) que les permitieron dominar el 80% del mercado brasileño; las diversas compras de compañías locales en Guatemala y sobretodo Brasil por parte de América Móvil (o Telmex) o la compra de la mexicana Hylsamex por parte del grupo argentino Technit.

A finales de la década de los años noventa y a lo largo del siglo XXI, la inversión multilatina también siguió las tendencias de los flujos mundiales del capital, es decir, las F&A que en la región adquirieron un matiz transfronterizo.⁷⁸ La importancia de F&A, desde las economías emergentes, lo muestra la UNCTAD (2006): a partir del año 2000, las transacciones entre norte y sur han tenido un crecimiento rápido, lo cual es una señal de las empresas de los países emergentes en adquirir activos estratégicos e incrementar su presencia en los mercados. UNCTAD (2006) también coincide en que la internacionalización de las empresas latinoamericanas fue básicamente de ámbito regional, a partir de un liderazgo en los mercados locales y capitalizando oportunidades con la privatización y desregulación de las economías en la región.

Este mismo organismo resalta que uno de los mayores incentivos que tuvieron las empresas latinoamericanas para su internacionalización fue la supresión de medidas proteccionistas al comercio. Si se observa la gráfica 1, puede apreciarse que lo que en este documento se considera como el boom de la inversión multilatina es un paso posterior a la firma de diversos acuerdos de integración regional que ocurrieron América Latina.

Sin embargo, también se detectaron dos problemas bajo esta tendencia: por un lado, al imitar el proceso de internacionalización de las ET desarrolladas y por las propias carencias de la región, la inversión multilatina no se dirigió a la búsqueda de activos tecnológicos, sino a afianzar las actividades productivas en las cuales tienen amplia experiencia. Por otro lado, la dinámica del proceso de F&A ha puesto duda en qué tan latinoamericanas son las empresas de la región (por

⁷⁸ Cabe aclarar dos puntos: en la región las F&A son básicamente dentro de la propia región, a diferencia de la inversión en el exterior de otras economías emergentes en el mundo, por ello son transfronterizas, excepto en algunos casos de grandes multilatinas. El segundo punto es que en América Latina, el despliegue de la inversión en el exterior se registró más tardíamente en comparación con otras regiones del mundo, particularmente con respecto a Asia. Los países del sudeste asiático como Corea, Singapur, Taiwán y Hong Kong desarrollaron políticas económicas favorables a la inversión en el exterior desde la década de los años ochenta. Dichas medidas favorecieron la internacionalización de sus firmas en sectores en los cuales habían desarrollado experiencia: manufactura (electrónica, maquinaria, textiles, calzado). Ello les permitió incrementar la eficiencia, mantener la competitividad y acceder a nuevos mercados (Mathews, 2005 en Cepal, 2006).

ejemplo, la reciente compra del Grupo Modelo (cervecera de México) por parte de Grupo Anheuser-Busch InBev (Bélgica).

Lo que sin duda no se puede dejar de lado es la presencia que tienen estas firmas como importantes emisores de IED en la región. La evidencia es notable para el año 2012: la IED alcanzada por la región fue de \$173,361 mdd; y con respecto a los principales inversionistas en la región, Estados Unidos y la Unión Europea encabezan la lista; el primero con el 24% de la IED y el segundo con el 11% del total de flujos de inversión.

Sin embargo, si se engloba al total de las inversiones de las empresas multilatinas y se disgrega por países europeos, América Latina representaría el segundo inversionista de la región con un 11%, seguido por los Países Bajos con un 9 % (CEPAL, 2013).

Esta evidencia de que América Latina se constituye como uno de los principales inversionistas en la región muestra que, aunque a nivel global F&A sufrieron una baja, las inversiones de las multilatinas en el exterior continúan con una etapa de auge, en diversas partes del mundo. Tan sólo México fue el país de la región que más invirtió en el exterior en 2012, ya que sus inversiones llegaron a más de \$25 mil mdd. América Móvil, la mayor de las empresas translatinas mexicanas, fue la principal responsable de este incremento; Grupo México invirtió \$134 mdd en sus operaciones mineras en el Perú; Bimbo abrió una nueva planta en el Brasil y otra en la Argentina. En tanto que Cinépolis, la cuarta mayor cadena de cines del mundo, anunció a principios de año la apertura de nuevas salas de cine en Brasil y Colombia (CEPAL, 2013).

3. Inversión de México en América Latina

La evolución de la inversión mexicana en el exterior comenzó en la década de los años setenta; la internacionalización la llevaron a cabo los grandes grupos corporativos mexicanos que producían en sectores dinámicos y rentables, a través de formas de organización que, entre otros elementos, recurrían al endeudamiento externo (Torres, 2006). Las principales empresas manufactureras mexicanas fueron quienes decidieron diversificar su proceso de producción en otros países, a través de exportaciones y de inversiones en el exterior. Si bien es cierto que esta tendencia ocurrió de manera similar a otras economías emergentes, la peculiaridad de la inversión mexicana en el exterior fue que eligió a los Estados Unidos como economía receptora (Basave y Gutiérrez-Haces, 2010) y, en menor medida, Centroamérica y Sudamérica.

Esta tendencia se detuvo durante la década del endeudamiento de la economía mexicana; los empresarios requerían también superar sus problemas de endeudamiento y, a pesar de diversas estrategias de inversión financiera que fueron aplicadas (Basave, 2000), fue hasta la implantación del Plan Brady de 1989 lo que les permitió la posibilidad de regresar a los mercados financieros (Torres, 2006). Paralelamente, las primeras reformas estructurales que llevó a cabo el gobierno mexicano para abrir la economía también condujeron a que los empresarios vieran en la exportación una de las formas para enfrentar la competencia inminente en su propio mercado. Asimismo, las privatizaciones de las paraestatales apoyaron para la diversificación de algunos grupos empresariales mexicanos y, con ello, la reestructuración organizativa que requerían.

En los años noventa, ocurrió una segunda expansión de capitales mexicanos en el exterior. En esa década, el promedio de las inversiones mexicanas en el exterior fue de \$591 mdd, aunque en periodos como entre 1997-2000 se registró un promedio anual de más de mil mdd (UNCTAD, 2012). La IED mexicana se concentró en los Estados Unidos: 38 plantas productivas fueron establecidas en el país del norte (Basave, 2000). No obstante, la internacionalización de las empresas por exportación también giró hacia el área latinoamericana, gracias a la apertura de las economías de la región y la firma de diversos acuerdos comerciales entre México con aquellas naciones (Basave, 2000; Morales, 2011). Con ello, la estrategia de internacionalización de las empresas mexicanas basadas en las exportaciones buscó a los mercados geográfica y culturalmente más cercanos al mercado nacional mexicano.

De hecho, para finales de la década de los años noventa, las regiones de centro y Sudamérica se constituyeron como los principales receptores de la IED mexicana, seguidos por los Estados Unidos y, en menor medida, Europa. Asimismo, el número de empresarios creció: de 17 en 1994 a 26 en 1997 (Basave, 2000).

Las actividades productivas cubiertas por la inversión mexicana por sectores geográficos era la siguiente (Basave, 2000): en Estados Unidos, además de las actividades tradicionales realizadas en décadas anteriores (productos metálicos, maquinaria y equipos, tubos de acero, textiles y químicos) dominaron las inversiones en las ramas de la construcción y petrolera (con empresas como TAMSA, Camesa, Lanzagorta), en telecomunicaciones (Televisa) y producción de vidrio (Vitro). En tanto que para Centro y Sudamérica, las inversiones se dirigieron al sector de alimentos y bebidas (Bimbo, Gruma y Femsas). Es decir, el conjunto de empresas que se internacionalizaron en esta época tenían actividades dominantes en su mercado interno.

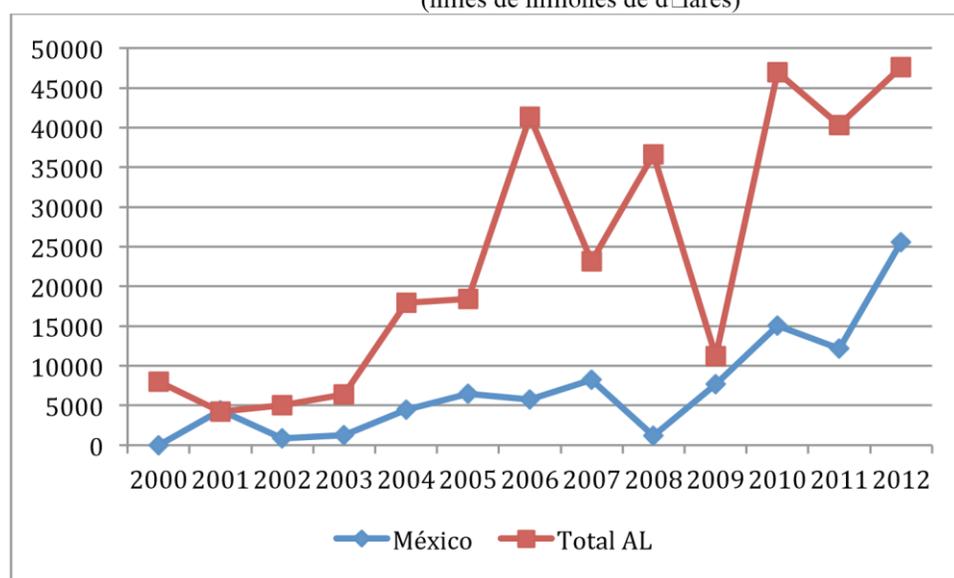
De acuerdo con Basave (2000), durante la década de los años noventa, las estrategias (o determinantes) que tuvieron los inversionistas mexicanos para ubicar sus capitales en el exterior fueron: la consolidación de los mercados conocidos previamente por actividades de exportación, la diversificación de riesgos de inversión, la integración de cadenas productivas, el aprovechamiento de condiciones ventajosas para el control de mercados, la internalización de insumos de mercados externos, la apropiación de condiciones tecnológicas y manejo de mercado de empresas ya establecidas.

Para el primer decenio del siglo XXI, el promedio de los flujos de inversión mexicana en el extranjero asciende a \$5,210 mdd. Cabe destacar que en esta última década se registraron importantes saldos anuales como en 2010 con \$13.5 mil mdd y 2011 y 2008 con \$8.9 mil mdd y \$8.2 mil mdd respectivamente (UNCTAD, 2012). En este periodo, el proceso de internacionalización de las empresas mexicanas buscó nuevos mercados de expansión, como Europa y Asia, pero sobre todo consolidó su presencia en los mercados extranjeros tradicionales: Estados Unidos y América Latina. Con ello, de acuerdo a los datos de Basave y Gutiérrez-Haces (2013), 20 de las mayores empresas mexicanas operan en más de un continente. Este hallazgo también está relacionado con la mayor inversión dos sectores clave: las telecomunicaciones y los minerales no metálicos, esto debido a la acción de dos empresas: América Móvil y Cemex. Ambos corporativos operan con más de \$80 mil mdd de dólares en activos externos, casi \$40 mil mdd en ventas externas y cuentan con más de 110 mil empleados en el exterior (Basave y Gutiérrez-Haces 2013).

Si bien, las empresas mexicanas han buscado nuevos continentes, los mercados tradicionales, y particularmente América Latina, han jugado un papel fundamental para la consolidación en el proceso de internacionalización de las grandes firmas mexicanas. Latinoamérica se convirtió en un polo importante de captación de IED sobre todo durante y después de la Gran Recesión: la región captó \$279 mdd en 2008 y \$257 mdd en 2011 en comparación con 2007, cuando la IED recibida fue de un monto de \$221 mdd. Ello supuso para los inversionistas, que las economías de la región eran un lugar certero para sus capitales y alentó el dinamismo de las empresas mexicanas (véase gráfica 2). Tal como los señalan los reportes de Basave y Gutiérrez-Haces (2010 y 2011), las empresas mexicanas han aprovechado la crisis para expandir sus operaciones a través de compras en el extranjero, es decir, continuando con el proceso de F&A.

Durante la primera década del siglo XXI, pero particularmente después de la Gran Recesión, los factores que han alentado la expansión de operaciones de las empresas mexicanas en la región de América Latina están vinculadas con la existencia de tasas de interés favorables para el financiamiento, la adquisición de empresas y la relativa estabilidad de las economías latinoamericanas (Basave y Gutiérrez-Haces, 2013).

Gráfica 2
Inversión en el exterior de América Latina y México
(miles de millones de dólares)



Fuente: CEPAL, 2013, Banco de México, 2013.

Por otro lado, la existencia de acuerdos de integración regional entre México y diversas economías latinoamericanas también aparece como un incentivo para la internacionalización de las empresas mexicanas. El cuadro 1 afirma la hipótesis de que el regionalismo abierto incentiva la inversión mexicana en América Latina. En el cuadro 1 se observan los acuerdos de integración regional, que pueden ser acuerdos de alcance parcial y/o acuerdos de complementación económica, así como los acuerdos para la protección y promoción recíproca de inversiones, firmados por México con países de la zona a partir del periodo del regionalismo abierto en América Latina. La evidencia encontrada es interesante: en primer lugar, podemos destacar que si bien México es de las economías con un mayor grado de apertura (véase anexo), no necesariamente implica que tenga más acuerdos de integración firmados⁷⁹.

⁷⁹ Por el contrario, si se hiciera el ejercicio de incorporar al cuadro 1 a las mayores economías de la región, el resultado sería que las economías proteccionistas, Argentina y Brasil, son los que tienen un mayor número (28 y 40, respectivamente). Ello se debe al número de acuerdos establecidos por el bloque al que pertenecen.

De acuerdo con las características del segundo regionalismo, al parecer los países que tienen una mayor apertura comercial contemplan en sus acuerdos de integración, la promoción de las inversiones. Este dato es evidente cuando se observa que el 60% de los acuerdos firmados por México contemplan la inversión. Es decir, además de promover el libre comercio o la liberalización comercial gradual, también hacen énfasis en la promoción de las inversiones.

Más aún, en el caso de México, más del 75% de los acuerdos que contemplan a la inversión contienen mecanismos para la solución de controversias en este tema. Este aspecto es significativo porque implica otorgar certidumbre jurídica a los inversionistas.

En el caso de los APPRIS, el panorama es diferente. La economía mexicana sólo tiene 4 APPRIS, porque en todos los Tratados de Libre Comercio que ha firmado con países latinoamericanos se incluye un capítulo sobre inversiones (y mecanismos de solución de controversias), además de que otros acuerdos de integración (como es el caso de los ACE con Mercosur o Brasil), promueven la inversión recíproca. Esta práctica hace suponer que el gobierno mexicano no requería impulsar un APPRI adicional a un ACE.

Por tanto, la inversión mexicana en América Latina, sí esta incentivada por los acuerdos de integración en el marco del segundo regionalismo latinoamericano. El incremento de la inversión recíproca encuentra certidumbre en los instrumentos jurídicos firmados entre los países, pero además de este incentivo deben considerarse los cambios en las legislaciones nacionales para otorgar un mejor trato a las inversiones, así como a la dinámica de cada una de las empresas y las economías en la región.

Cuadro 1.
México: acuerdos de integración e inversión
(Acuerdos regionales)

Periodo	AI	AI-I	%-AI	AI-MSCI	%-AI-I	APPRIS
1993-2006	15	9	60%	7	77.77%	4

AI: Acuerdos de Integración (Acuerdos de Alcance Parcial y Acuerdos de Complementación Económica)

AI-I: Acuerdos de Integración que consideran a la inversión

AI-MSCI: Acuerdos de Integración que consideran mecanismos de solución de controversias en inversión

APPRIS: Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones

%-AI/ AI-I: Porcentaje sobre el total de AI o AI-I

Elaboración propia con base en ALADI y SICE-OEA, 2013.

4. Grandes empresas mexicanas en América Latina

a) América Móvil en Brasil

Telmex es un consorcio de telecomunicaciones que surgió como consecuencia de la privatización de servicios públicos en los años noventa.⁸⁰ En diciembre de 1990, el 20.4% del capital social de Telmex (\$1,757 mdd) había sido adquirido por Grupo Carso del empresario mexicano Carlos Slim Helú, en alianza con France Cable and Radio y Southwestern Bell. La última fase del proceso de privatización concluyó en septiembre de 1994 (Pérez y Tunal, 2003). Telmex forma parte del Grupo Carso constituido en 1966 y que tuvo su origen un año antes cuando se adquirieron empresas como la Embotelladora Jarritos del Sur, la Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Inmobiliaria y Constructora Carso, Promotora Hogar, Inmobiliaria, Mina de Agregados Pétreos el Volcán, Bienes raíces mexicanos y Pedregales del Sur (Martínez, 2010).

El gobierno mexicano abrió la competencia en el segmento de las telecomunicaciones en 1995, así que mientras Telmex tenía el monopolio de la telefonía fija, su posición en la telefonía móvil se vio amenazado por algunos operadores internacionales. Para ello, la compañía a través de su subsidiaria Telcel invirtió más de \$13 mil mmd para modernizarse y expandirse. Telcel implementó novedosos esquemas de comercialización sobre todo para los clientes con menores recursos, por medio del sistema de prepago y “el que llama paga”.

Además de comenzar a operar en el mercado interno, Telmex inició la internacionalización como una estrategia de crecimiento y consolidación. En 1995 inició trámites para operar en Estados Unidos a través de la asociación con Sprint. En 1997 adquirió la empresa Telecomunicaciones de Guatemala y algunos activos en telefonía móvil e Internet en Brasil, Ecuador y Estados Unidos (CEPAL, 2006).

En el año 2000, para consolidar su proceso de internacionalización estableció América Móvil, con la separación de algunos activos de Telmex, como Telcel en México, Telgua en Guatemala, Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones y Algar Telecom Leste en Brasil.

En este mismo año junto con Bell Canadá Inc. y SBC Inc. constituyó Telecom Américas para continuar el proceso de expansión en América Latina. Así entre 2000-2002 Telecom Américas consiguió en Brasil: Americel (con presencia en siete estados), Telet (Río Grande do Sul), Tess (São Paulo) y Algar Telecom Leste (Río de Janeiro y Espírito Santo). Es importante comentar que a finales de 2002, América Móvil compró la totalidad de Bell Canadá Inc. y SBC Inc. Con este movimiento adquirió las participaciones que estos consorcios tenían en la economía brasileña (CEPAL, 2006).

⁸⁰ Históricamente, el antecedente de Telmex es la Compañía Telefónica Mexicana fundada en 1882 y dependiente de la Western Electric Telephone Company (Pérez y Tunal, 2003).

A finales de 2003 se integraron todas las operadoras mediante una sola marca unificada: Claro. Embratel fue adquirida un año después con una participación del 98.1% del total de las acciones.

A finales de septiembre de 2005, América Móvil realizó una inversión de más de \$5 mil mdd que le permitió ampliar su presencia en Brasil (17.4 millones de clientes y 22% del mercado nacional) y competir en mejores condiciones con Telefónica (España) que tenía más de 28 millones de clientes y 36% de la participación (CEPAL, 2006). Parte de esas inversiones se hicieron por medio de la adquisición de Net Serviços de Comunicação S.A., proveedor de televisión por cable y que fue transferida a Embratel ese mismo año. A su vez, en 2006, Embratel adquirió casi el 40% de las acciones de Vivax, segundo proveedor más grande de televisión por cable (Telmex internacional, 2007).

En 2011 se tenía posesión del 89.8% de las acciones de Net Serviços, a través de Embrapar y Embratel. En septiembre de 2011, el congreso brasileño eliminó la restricción de limitar al 49% la participación de inversionistas extranjeros en las empresas de televisión por cable, con lo cual se autorizó el control del 90.12% de Net Serviços por parte de Telmex Internacional, a través de las subsidiarias Embratel y Embrapar. En ese mismo año, con una inversión de \$235 mdd, Embratel adquirió la titularidad de las acciones de Star One, compañía dedicada a la prestación de servicios satelitales en Brasil (Telmex Internacional, 2012).

Telmex opera en Brasil por medio de las empresas Claro, Embratel y Net Serviços. Con estas empresas se ofertan los servicios de larga distancia nacional e internacional, servicio de telefonía local, soluciones de datos, acceso a internet, servicios de centro de datos, servicios satelitales, servicios de paga vía DTH y otros servicios de valor agregado. Con ello, Telmex internacional⁸¹ opera con más de 60 mil suscriptores a celulares, más de 9 mil líneas fijas, 4 mil de banda ancha, casi 10 suscriptores de televisión de paga. Ello le permite tener el 25% de la participación de mercado de celular, el 22% de líneas fijas, el 55% de TV y 29% del mercado de banda ancha. Opera con casi 45 mil empleados y con ingresos de más de \$13 mil mdd (América Móvil, 2012). Al año 2011, la actividad de la empresa en Brasil reportó ingresos por más de \$88 mil millones de pesos, equivalentes al 90.3% de los ingresos consolidados en ese año (Telmex internacional, 2012).

⁸¹ *Telmex internacional* fue creada en diciembre de 2007, con una duración de 99 años, a través de la cual *Telmex* aportó en bloque parte de su activo, pasivo y capital social (Telmex internacional, 2012).

b) Bimbo en Argentina

Grupo Bimbo, la manufacturera de pan más grande en el mundo, cuenta con 91 mil empleados, 57 fábricas y con presencia en 18 países. La empresa tuvo sus orígenes en 1945, después de varios intentos de la familia Servitje por desarrollar algunos negocios de panadería.

Grupo Bimbo trató de posicionarse en el mercado mexicano; no obstante, los lazos familiares con España llevaron a los empresarios en 1964 a establecer una subsidiaria en Barcelona,⁸² la cual enfrentó el desafío de la competencia establecida por Panrico, constituida por un grupo de empresarios de Cataluña. Esta aventura concluyó en 1978 cuando, a pesar de la alianza con la estadounidense Campbell Tagart Inc. los empresarios mexicanos vendieron las acciones (Moreno, 2009).

En la década de los años setenta y ante la competencia que la estadounidense Wonder representaba en el mercado mexicano, Bimbo expandió su presencia en el territorio nacional pero también diversificó su producción, por medio de una alianza estratégica con Quality Bakers of America (quienes manufacturaban la línea Sunbeam) y Barcel. Asimismo, desde los años sesenta, la empresa había comenzado un proceso de integración vertical, con la finalidad de reducir sus costos de producción.

A partir de 1980 y como consecuencia de los problemas económicos de México, Grupo Bimbo incurrió en deuda y, como consecuencia de ello, diversas transnacionales ofertaron por su compra. Sin embargo, nuevamente el grupo decidió apostar por la reorganización de la estructura y consolidar la integración vertical de la compañía. Asimismo, otra acción estratégica de la compañía fue la compra de empresas de alimentos que enfrentaran dificultades (entre ellas Wonder).

Con la apertura de la economía mexicana, Grupo Bimbo comenzó su verdadero proceso de expansión internacional. Primero consolidó su presencia en el mercado mexicano haciendo frente a la competencia nacional representada por Gamesa, para ello compró Cuétara y Galletas y Pastas Lara, además firmó alianza con Grupo Quan (segundo productor de helados en México, en 1993) y con Sara Lee Baker de Estados Unidos consolidaron Marinela de Occidente. Estas acciones permitieron que surgieran tres organizaciones independientes: Bimbo (pan), Marinela (Galletas y pastelillos) y Altex (que se encargó de la integración vertical).

⁸² Moreno (2009) señala que esta “aventura” por conquistar el mercado español era característico de los empresarios españoles por conquistar su economía. Tal fue el caso de las empresas Cuétara (galletas), Gurpo Modelo y Aurrerá (supermercados).

A partir de 1990, Grupo Bimbo comenzó sus inversiones fuera de México: el primer país fue Guatemala y en esa misma década se extendió hacia diversos países de América Latina (Chile, Venezuela, Costa Rica, Honduras, Argentina, Colombia y Perú, entre 1992-1998). Para llegar a estos países se utilizaron diversas estrategias: la inversión con sus propias marcas (como en Argentina), la compra de empresas existentes (Chile) y por medio de acuerdos con empresas locales (Colombia) (Moreno, 2009).

Simultáneamente y atraído por la cantidad de mexicanos residentes en Estados Unidos, en 1993 compró tres fábricas para operar las marcas existentes en México. Sin embargo, la estrategia no fue exitosa y decidió comprar 6 plantas en Texas (propiedad de Mr. Birds), para comercializar las marcas conocidas por aquel mercado y no únicamente las conocidas por el mercado migrante.

En 1995 Grupo Bimbo recuperó su empresa en España, a través de la compra de Panrico. En 1998, adquirió la alemana Pan Lane, que tenía plantas en Austria y la República Checa. Sin embargo, la crisis asiática de 1997 obligó a la realización de una nueva reorganización empresarial: se deshizo de la integración vertical de la oferta de materia prima y equipo, vendió la mayoría de las empresas azucareras, harineras y de mermeladas, así como Altex. El esfuerzo se concentró en el negocio de la panificación, la reducción de costos laborales, obtención de ingreso y reducción de la deuda.

En el siglo XXI comenzó una nueva estrategia de Grupo Bimbo en su proceso de expansión internacional: consolidó su presencia en Estados Unidos, con la compra de la canadiense Weston Foods In: Oroweath, y en América Latina por medio de la adquisición de empresas en Colombia, Paraguay y Uruguay. Pero el paso más grande fue en 2006, con la adquisición de la subsidiaria china de Panrico, Beijing Panrico Food Processing Company.

Particularmente, la inversión en Argentina se concretizó en 1991 cuando instaló una planta productiva. Fue hasta el 2003, cuando la Compañía informó sobre su participación como socio minoritario en un consorcio encabezado por el empresario mexicano Fernando Chico Pardo. Dicha entidad adquirió ciertos derechos de propiedad y deuda de la Compañía de Alimentos Fargo, S.A., y procuró su reestructura financiera y operativa.

El 19 de septiembre de 2011, el Grupo adquirió Fargo, el productor y distribuidor de pan y productos horneados más grande de Argentina, ejerciendo una opción de compra por el 70% restante de la participación de Fargo. La adquisición de Fargo incluye Fargo, Lactal y las marcas de All Natural.

Actualmente, Grupo Bimbo cuenta con seis plantas de producción en este país sudamericano y cuenta con siete centros de distribución en Argentina. Es importante mencionar que las empresas que Grupo Bimbo ha llegado a adquirir han sido de capital 100% argentino.

Bimbo ha manejado las mismas estrategias de marketing que tiene en México debido a que la cultura y las costumbres son muy similares, las más importantes son: calidad y precio; servicio a clientes; aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa; etc.

Su política de comunicación es la misma que maneja en México, por ejemplo lo hace por medios masivos como son radio, gráfica en revistas y vía pública. Además por medio de publicidad no tradicional en los principales programas matutinos. Mantiene el material en el punto de venta, tanto para los lanzamientos como para toda la línea de productos; utiliza 600 distribuidores en todo el país que poseen vehículos en perfecto estado haciendo que la marca esté presente en todas las calles de las ciudades de Argentina.

c) ALSEA en Chile

Alsea es un operador mexicano de restaurantes con presencia relevante en América Latina, que fundamentalmente cuenta con un portafolio diversificado de marcas de comida rápida y cafeterías como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni's y The Chesecake Factory.

La internacionalización de la compañía inició recientemente con la compra de Burger King en Argentina y Chile. Particularmente en este último país llegó en el año de 2006, a través de la compra de la franquicia Burger King operada por Fast Food Chile, S. A., con una participación accionaria del 99.99%.

Posteriormente durante 2007, adquirió participación del 18% con Starbucks International (en Argentina y Chile) y, dos años más tarde, presentó su propuesta de adquirir el 64% de estas acciones. En mayo de 2011, Alsea concretó los acuerdos de desarrollo y operación exclusiva de PFCCB International, Inc., para operar la marca de P.F. Chang's China Bistro en Argentina, Colombia y Chile, país en el que abrió durante 2012 su primera unidad de esta marca, en el cual se establece la apertura de 5 restaurantes en Chile durante los próximos 10 años (Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años más).

Durante 2011, Alsea incrementó su inversión en marcas y derechos de franquicia, principalmente por los derechos de apertura de tiendas Starbucks Coffee en México y Argentina y Burger King, Argentina, Chile y Colombia. En 2012 adquirió los derechos de P.F. Chang's Bistro; y, en el presente año, compró The Chesse Cake Factory con una participación del 100% para ambas marcas.

Alsea también acordó un nuevo plan de desarrollo para los mercados de Argentina y Chile, el cual contempla un total de 130 unidades para los próximos cinco años.

d) Cemex en Colombia

Cemex es la empresa global que se ubica en la industria de los materiales de construcción. Esta empresa inició sus operaciones en 1906 con la planta Cementos Hidalgo. Durante sus primeros treinta años de operación, la empresa consolidó su presencia en el mercado nacional y, a través de la adquisición de Cementos Tolteca, se convirtió en una de las 10 productoras de cemento más grande del mundo, lo cual le permitió comenzar su proceso de internacionalización a finales de la década de los años ochenta.

En 1990, Cemex incursionó en la economía española al adquirir las dos empresas cementeras más grandes de este país europeo: Valenciana y Sansón. En 1994 adquirió nuevos operadores: Cementos Nacionales en República Dominicana; Vencemos en Venezuela; Cemento Bayano en Panamá y Balcones en Estados Unidos.

En 1996, Cemex llegó a la economía colombiana a través de la compra de las empresas Samper y Diamante, lo cual la posesionó como la tercera cementera más grande del mundo. En ese mismo año, adquirió Cementos del Pacífico en Costa Rica; a finales de la década, esta empresa se expandió a Filipinas y Egipto con la adquisición de APO Cement, Rizal Cement y Assiut Cement Company, respectivamente.

En 1999, Cemex comenzó a operar en la bolsa de Nueva York y para inicios del siglo XXI, adquirió Southdown Inc, en Estados Unidos. Así como, nuevas plantas en Nicaragua y Tailandia.

Actualmente, en Colombia opera a través de Cementos Samper y Cementos Diamante, la primera por un valor de \$400 mdd y la segunda por \$300 mdd. Las dos empresas fueron fusionadas y optimizadas para crear Cementos Diamante-Samper. En este país, Cemex opera con 4 plantas de cemento, 40 plantas de concreto premezclado y 1 planta de mortero seco, así como 6 operaciones mineras. Esta operación les permite operar el 40% del mercado cementero colombiano y ubicarse como la segunda cementera de este país.

La incursión de Cemex a Colombia se dio a partir de la compra de las empresas cementeras tradicionales y con mayor número de ventas en este país sudamericano. El éxito en el mercado colombiano se ha debido a que las operaciones mantienen las marcas de cemento vigentes.

Conclusiones

La importancia que tienen las inversiones en el exterior por parte de los países emergentes y, en particular, el resultado otorgado por la experiencia de las grandes empresas multilatinas son un fenómeno que merece un análisis detallado.

Los datos proporcionados por UNCTAD señalan que América Latina es la región más dinámica para la inversión en el exterior, más aún cuando los proyectos de inversión son nuevos y se dirigen a la propia región latinoamericanas (78%). Ello revela la importancia que tienen las empresas translatinas en este proceso de inversión en el exterior.

La apertura económica en México ha sido un factor clave para el proceso de internacionalización de sus empresas. Las estrategias y los incentivos que tiene el inversionista son diversos; sin

embargo, en el caso de economía mexicana, los grandes grupos empresariales, entre ellos Grupo Bimbo y Cemex, comenzaron su proceso de inversión en el exterior una vez que consolidaron su posición en el mercado interno. Un segundo proceso de expansión se vinculó a la proliferación de los acuerdos de integración derivados del marco del regionalismo abierto, tratados que fomentaron el componente de inversión recíproca.

Referencias

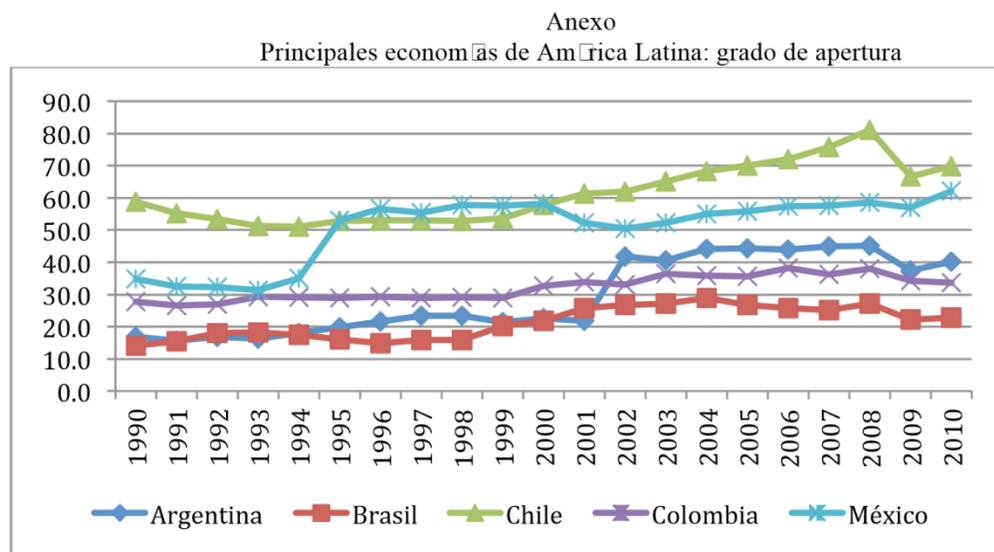
- Banco de México (2013), *Datos económicos y financieros*, [<http://www.banxico.org.mx>] <06/12>
- Basave, K., J. (2000), *Empresas mexicanas ante la globalización*. México: M.A. Porrúa-UNAM.
- Basave K, J. y Gutiérrez-Haces, T. (2010), *Es diferenciado el impacto de la crisis en las multilatinas mexicanas, según resultados de una investigación internacional conjunta*. Informe de Proyecto: México: UNAM-Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable, Universidad de Columbia.
- _____, (2011), *Avance y diversificación de la exportación de capitales de las multinacionales mexicanas a contra corriente de la crisis económica*. Informe de Proyecto: México: UNAM-Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable, Universidad de Columbia.
- _____, (2013), “Localización geográfica y sectores de inversión, factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis”, *Journal of economics, finance and administrative science*. Vol. 18, (34), pp. 34-44.
- CEPAL (2005), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2004*, Santiago de Chile: CEPAL
- _____, (2006), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005*, Santiago de Chile: CEPAL.
- _____, (2013), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012*, Santiago de Chile: CEPAL.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010), “Multilatinas”, en *Universia Business Review*, (25), España: Universia, pp. 14-33.
- Dunning, J. H. (1980), “Toward and eclectic theory of international production” en *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, (1), Michigan: Academy of International Business, pp. 9-31.
- Martínez J. (2010), *Carlos Slim. Retrato inédito*, México: océano.
- Morales, F. M.E. (2011), *Puentes y vacío en la relación Mercosur-México*, Toluca: UAEM.
- Moreno J. (2009), “Spanish emigration and the setting-up of a great company in Mexico: Bimbo, 1903-2008”. Documento [www.economia.unam.mx/.../482_abstract.pdf] <08/12>
- Pérez G. y G. Tunal (2003), “Modernización productiva y flexibilidad laboral” en *Revista Contaduría y Administración*, (208), pp. 53-82.
- Telmex Internacional (2007), *Reporte Anual de Telmex Internacional 2006*, México: Telmex
- _____, (2012), *Reporte Anual de Telmex Internacional 2011*, México: Telmex Internacional [<http://www.telmexinternacional.com>] <08/12>

Internacional [<http://www.telmexinternacional.com>] <08/12>
 Unctad (2000), *Word Investment Report 2000*. NY-Genova: UN-Unctad ____, (2006),
Word Investment Report 2006. FDI from developing and transition economies: implications for development. NY-Genova: UN-Unctad.
 ____, (2012), *Word Investment Report 2011*. NY-Genova: UN-Unctad.
 ____, (2013), *Word Investment Report 2012*. NY-Genova: UN-Unctad.

Paginas en internet:

América Móvil (2012), *América Móvil. Subsidiarias y afiliadas: Brazil*
 [<http://www.americamovil.com/amx/about/footprint?p=28#country>] <08/12> Bimbo (2011),
Sobre o Grupo Bimbo [<http://www.bimbobrasil.com.br/sobre-o-grupobimbo/>] <08/12>
<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>
http://mbauvmstafe.yolasite.com/resources/CASE_708S20-PDF-SPA_BIMBO.pdf
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2831> <http://www.altonivel.com.mx/bimbo-rico-en-mercadotecnia.html> <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2831/1/1022345685-2012.pdf#page=57&zoom=100,111,706>
http://www.bmv.com.mx/Digital/fina/BIMBO/2012/bimbo_infoanua_2012.pdf
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/794650.html> <http://www.fargo.com.ar/>
<http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx#>
<http://www.cemexcolombia.com/NuestraEmpresa/AcercaCemex.aspx>
<http://www.co.all.biz/cemento-samper-g8861>
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/cementos-sampercomo-nueva-despues-100-anos/24788>
<http://www.cemexcolombia.com/NuestraEmpresa/Historia.aspx> <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/catg/CEMEX%20Comportamiento%20estrategico.htm>
<http://www.alsea.com.mx/>

Anexo



Fuente: Cepalstat, 2013

Capítulo 11

Retos personales y laborales de los jóvenes universitarios en el contexto internacional del siglo XXI

*Mónica Teresa Espinosa Espíndola*⁸³

*Adolfo Maceda Méndez*⁸⁴

*Francisca Adriana Sánchez Meza*⁸⁵

Resumen

En el presente trabajo se explican habilidades y competencias, señaladas por la OCDE, como esenciales para que los universitarios puedan enfrentar con éxito los retos personales y laborales que se les presenten en el ejercicio de su profesión en el contexto internacional actual. Se realiza una descripción de la prueba PISA y de los conocimientos y habilidades medidos por ella. Se presentan algunos elementos que indican de manera más amplia la importancia de las matemáticas y la lectura como parte de los mencionados conocimientos y habilidades. Posteriormente se describen las competencias clave señaladas en el proyecto DeSeCo para que los jóvenes enfrenten los retos que les presenta el mundo actual.

1. LA OCDE

⁸³ Universidad Tecnológica de la Mixteca. Correo electrónico: monitte@mixteco.utm.mx

⁸⁴ Universidad Tecnológica de la Mixteca. Correo electrónico : admm@mixteco.utm.mx

⁸⁵ Universidad Tecnológica de la Mixteca. Correo electrónico: fadriana@mixteco.utm.mx

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), fundada en 1960 por un grupo de 18 países europeos, Estados Unidos y Canadá, es un organismo que tiene como fin promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Actualmente los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía (OCDE, 2010, p.2). México es país miembro de la OCDE desde 1994.

Esta organización provee un foro en el cuál los gobiernos de los países miembros pueden trabajar juntos para compartir experiencias y buscar soluciones a problemas comunes. Colabora con los gobiernos para entender cuáles son los factores que intervienen en los cambios económicos, sociales y medioambientales.

Proporciona estándares internacionales en una amplia gama de temas, incluyendo agricultura, impuestos, seguridad de los compuestos químicos y educación. Al analizar estos temas de maneja conjunta se pueden identificar factores que afectan directamente la vida de las personas.

En lo referente a la educación, esta organización compara los diferentes sistemas escolares respecto a **la forma en que preparan a los jóvenes para la vida moderna**. También han desarrollado un marco comparativo de los factores clave de la política pública en escuelas y sistemas escolares exitosos, y lo han adaptado al contexto y la realidad de cada uno de sus países miembros. Al hacer esto ponen como tema central el diseño de política educativa y, para asegurar su éxito, dan algunas recomendaciones a fin de que las escuelas, directores y docentes reciban un mayor apoyo para realizar sus tareas y se logren los objetivos establecidos.

2. La prueba PISA

La OCDE, desde el año 2000, evalúa los conocimientos y habilidades de las personas de 15 años de edad a través de la prueba PISA (Programme for International Student Assessment). Esta prueba cubre las siguientes áreas:

1. Matemáticas.
2. Lectura.

3. Ciencias Naturales.

Con ella se busca conocer en qué medida los estudiantes de 15 años han adquirido los **conocimientos y habilidades relevantes para participar activa y plenamente en la sociedad moderna**.

Los resultados de la prueba muestran el grado de las **competencias y habilidades** para el conjunto de los sistemas educativos que participan.

PISA busca que los resultados sean utilizados para facilitar la creación de políticas educativas que permitan a los estudiantes adquirir las habilidades y competencias que necesitan para enfrentar los retos de la vida real, en el contexto internacional.

La prueba PISA ha sido estandarizada a nivel internacional. Para contestarla sólo se utiliza lápiz y papel y dura dos horas. El 3 de diciembre de 2013 se publicarán los resultados de la última prueba PISA, en la que participaron más de 510,000 estudiantes de 65 países.

En México la prueba se aplica desde el año 2000. De acuerdo con la SEP (2013a), los resultados obtenidos a nivel nacional en la prueba 2009 fueron los siguientes:

1. Matemáticas: 419
2. Ciencias: 416
3. Lectura: 425

En Oaxaca de acuerdo con resultados de la SEP (2013b), las puntuaciones obtenidas fueron:

1. Matemáticas: 399
2. Ciencias: 391
3. Lectura: 395

En esta prueba el 19% de los reactivos fueron de matemáticas, 28% de ciencias y 53% de lectura.

2.1 Prueba de Matemáticas

De acuerdo con la OCDE (2013 c) la **competencia matemática** es la capacidad de un individuo para analizar, razonar y comunicar de forma eficaz; plantear, resolver, e interpretar problemas matemáticos en una variedad de situaciones que incluyen conceptos matemáticos cuantitativos, espaciales, de probabilidad, o de otro tipo.

Los contenidos de la evaluación de competencia matemática abarcan problemas de cantidad, espacio y forma, cambio, relaciones y probabilidad.

Los **procesos** que el estudiante debe realizar están divididos en tres grados de complejidad:

- **Reproducción:** proceso que implica trabajar con operaciones comunes, cálculos simples y problemas propios del entorno inmediato y la rutina cotidiana.
- **Conexión:** proceso que involucra ideas y procedimientos matemáticos para la resolución de problemas que ya no pueden definirse como ordinarios, pero que aún incluyen escenarios familiares. Además, involucra la elaboración de modelos para la solución de problemas.
- **Reflexión:** proceso que implica la solución de problemas complejos y el desarrollo de una aproximación matemática original. Para ello los estudiantes deben matematizar o conceptualizar las situaciones.

Los problemas matemáticos que se plantean están situados en cuatro diferentes *contextos o situaciones*:

- **Situación personal**, relacionada con el contexto inmediato de los alumnos y sus actividades diarias.
- **Situación educativa o laboral**, relacionada con la escuela o el entorno de trabajo.
- **Situación pública**, relacionada con la comunidad.
- **Situación científica**, implicada en el análisis de procesos tecnológicos o situaciones específicamente matemáticas.

2.2 Prueba de Lectura

De acuerdo con la OCDE (2013b) la **Competencia lectora**: es la capacidad de un individuo para comprender, emplear, reflexionar e interesarse en textos escritos con el fin de lograr metas propias, desarrollar sus conocimientos y su potencial personal y participar en la sociedad.

Los **procesos** implicados en la definición anterior son:

- **Acceder y recuperar.** Implica habilidades asociadas a buscar, seleccionar y reunir

información.

- **Integrar e interpretar.** Se refiere al procesamiento de lo que se lee para darle un sentido propio.
- **Reflexionar y evaluar.** Implica aprovechar el conocimiento, las ideas o valores que están más allá del texto con el propósito de relacionar la información dada dentro de éste con los propios marcos de referencia del lector, ya sea conceptual o basados en su experiencia.

Los contenidos de la competencia lectora abarcan textos construidos en prosa, organizada en oraciones y párrafos.

Formatos de texto: continuos, discontinuos, mixtos y múltiples; que presentan información estructurada de diferente manera; por ejemplo, listas, formularios, gráficos o diagramas. También se le pide a los alumnos que distingan entre diferentes tipos de texto, como: la descripción, la narración, la exposición y la argumentación.

2.3 Prueba de Ciencias Naturales

De acuerdo con la OCDE (2013a) la **Competencia científica:** es la capacidad de un individuo que tiene conocimiento científico y lo utiliza para identificar temas, adquirir nuevos conocimientos, explicar fenómenos científicos y obtener conclusiones basándose en evidencias acerca de problemas relacionados con la ciencia, con el fin de comprender y tomar decisiones relativos al mundo natural y a los cambios producidos por la actividad humana.

Los tres procesos implicados en la definición anterior son:

- **Identificar temas científicos.** Implica la capacidad de reconocer temas o preguntas que pueden ser investigadas científicamente en una situación dada e identificar palabras clave para buscar información sobre un tema dado.
- **Explicar científicamente fenómenos.** Requiere de aplicar el conocimiento de la ciencia al describir o interpretar fenómenos y predecir cambios.
- **Usar evidencias científicas.** Esto implica poder captar el sentido de los hallazgos científicos con el fin de utilizarlos como evidencias o pruebas para realizar afirmaciones o extraer conclusiones.

Las tareas que los estudiantes deben realizar para la evaluación de su competencia en el área de ciencias consisten en:

Describir y explicar fenómenos científicos, por ejemplo:

- Interpretar evidencias y conclusiones científicas.
- Manifiestar su comprensión del proceso de investigación científica.

Los problemas planteados involucran contenidos y conceptos de Física, Química, Ciencias Biológicas y Ciencias de la Tierra y el Espacio.

3. Importancia de las Matemáticas para un desempeño de Excelencia en el Trabajo

3.1 Altos salarios

Las carreras más lucrativas, según Badenhausen (2008) en un reporte que publica en la Revista Forbes, tienen en común, que se le pide a los aspirantes a ocupar esos puestos, que tengan habilidades matemáticas. Entre las carreras que más se solicitan para ese puesto están las siguientes, y aunado a la carrera se presentan los sueldos promedio ofrecidos.

El salario es anual, está expresado en dólares y para los puestos en ocasiones no se pide experiencia, pero en otros se solicita experiencia de hasta cinco años.

1. Ingeniería en Computación: \$60,500
2. Economía: \$48,100
3. Ingeniería Eléctrica: \$59,900
4. Ciencias de la Computación: \$54,200
5. Ingeniería Mecánica: \$56,900
6. Finanzas: \$46,900
7. Matemáticas \$43,500
8. Ingeniería Civil: \$52,600
9. Ciencias Políticas: \$39,400
10. Mercadotecnia: \$39,400
11. Contabilidad: \$44,600
12. Historia: \$37,600
13. Administración de Empresas: \$40,900

3.2 En los negocios

También se puede ver que las matemáticas son importantes en los negocios, Steven Wheelwright, profesor de la Harvard Business School a este respecto señala lo siguiente: “Las matemáticas proveen un enfoque al análisis y resolución de problemas que me ha continuado siendo de gran ayuda en mi carrera académica y de negocios. También ha sido de gran beneficio conforme he

atacado proyectos de investigación y proyectos de consultoría que involucran análisis de datos y estadística”.

La enseñanza de las Matemáticas fue donde comencé mi carrera de enseñanza académica- y me dio un fundamento cuando me involucré en Estrategias de Operación y en Desarrollo de Nuevos Productos (WeUseMath.org, 2013a).

3.3 Mayor inteligencia

Las fórmulas e ideas que se aprenden en matemáticas son muy útiles, y aún si no las utilizas exactamente como las aprendiste en el salón de clases nunca más, aprender matemáticas desarrolla el pensamiento crítico y las habilidades para resolver problemas- es decir, que literalmente se vuelve uno más listo (WeUseMath.org, 2013b).

De acuerdo con lo que se explica en el sitio WeUseMath.org (2013b), especializado en la discusión y análisis de temas relacionados con las matemáticas, el cuerpo humano se fortalece cuando uno se ejercita corriendo, levantando pesas y saltando la cuerda y de igual forma la mente se fortalece cuando haces matemáticas a través de la resolución de problemas, entendiendo nuevas ideas y demostrando teoremas. Esto se puede entender debido a que la mayor parte de los atletas no levantan pesas en una competencia, pero independientemente del deporte que practiquen, deben llevar a cabo un entrenamiento físico que les permite tener músculos más fuertes que les ayudan en sus deportes. Así que, a pesar de que en la vida diaria no todas las personas tienen que resolver matemáticas avanzadas en su trabajo, el resolver problemas les ayuda en general en las demás actividades que tienen que realizar.

Por lo tanto, se afirma que quien es capaz de resolver con frecuencia ejercicios de Matemáticas, obtiene los siguientes resultados:

- Le es posible resolver retos difíciles en la vida que nadie antes había resuelto.
- Las matemáticas le ayudan a reconocer errores en el pensamiento y en los argumentos, así como a reconocer cuando la gente está mintiendo o tratando de engañar.
- Las matemáticas ayudan a manejar datos. El mundo está lleno de números y más números, patrones y datos. Las matemáticas proporcionan herramientas importantes necesarias para enfrentarlos, darles sentido y usarlos en la vida diaria.

4. Importancia de la lectura

La lectura contribuye al desarrollo de todas las capacidades del ser humano. Los ejercicios más

comunes que se presentan a los alumnos consisten en la comprensión de textos, a fin de utilizar la información contenida en ellos. Se desarrolla en un contexto social y personal y posibilita la reflexión personal.

Además, la lectura permite comprender, aprender y crecer cultural e intelectualmente. Es el medio para tomar conciencia de lo que entendemos, así como para el desarrollo de esquemas de conocimiento más elaborados y matizados.

Esto se debe a que la cultura humana y los conocimientos se articulan en forma lingüística y simbólica y si se toma en cuenta que una gran parte de los conocimientos se adquieren a través de documentos escritos, es importante contar con la capacidad de identificar y seleccionar la información relevante, comprenderla, interpretarla, organizarla y asimilarla crítica y personalmente.

La lectura contribuye a la participación crítica y al compromiso social y cultural. Dada la complejidad de los símbolos y lenguajes usados actualmente para expresar el conocimiento, se vuelve indispensable contar con una gran capacidad lectora.

5. Competencias para enfrentar el mundo de hoy

Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizándolo recursos psicosociales en un contexto particular.

Los individuos necesitan un amplio rango de competencias para enfrentar los complejos desafíos del mundo de hoy. La OCDE, en el proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo), ha colaborado con grupos de académicos, expertos e instituciones, para identificar un pequeño conjunto de competencias clave.

De acuerdo con este proyecto, las competencias clave se clasifican en tres categorías.

1. Uso de un amplio rango de herramientas para interactuar efectivamente con el ambiente: lenguaje, tecnología, física, etc.

- a. Habilidad para usar el lenguaje, los símbolos y el texto de forma interactiva.
- b. Capacidad de usar los conocimientos y la información de manera interactiva.

- i. Reconocer y determinar lo que no se sabe.
- ii. Identificar, ubicar y acceder a fuentes apropiadas de información.
- iii. Evaluar la calidad, propiedad y el valor de esa información, así como sus fuentes.
- iv. Organizar el conocimiento y la información.
- c. Habilidad de usar la tecnología de forma interactiva.

2. Interacción en grupos heterogéneos.

- a. Habilidad de relacionarse bien con otros.
 - i. Empatía.
 - ii. Manejo efectivo de emociones.
- b. Habilidad de cooperar.
 - i. Habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otros.
 - ii. Entendimiento de las dinámicas de debate y el seguimiento de una agenda.
 - iii. Habilidad de construir alianzas tácticas y sostenibles.
 - iv. Habilidad de negociar.
 - v. Capacidad de tomar decisiones que permitan diferentes opiniones.
- c. Habilidad de manejar y resolver conflictos.
 - i. Analizar los elementos y los intereses en juego.
 - ii. Identificar áreas de acuerdo y áreas de desacuerdo.
 - iii. Recontextualizar el problema.
 - iv. Priorizar las necesidades y metas.

3. Actuar de manera autónoma, tomando la responsabilidad por las acciones propias.

- a. *Habilidad de actuar dentro del gran esquema*
 - i. Comprensión de patrones.
 - ii. Tener idea del sistema en el que existen.
 - iii. Identificar las consecuencias directas e indirectas de sus acciones.
 - iv. Elegir entre diferentes cursos de acción, reflexionando sobre las consecuencias potenciales en relación con las normas y metas individuales y compartidas.
- b. *La habilidad de formar y conducir planes de vida y proyectos personales.*
 - i. Definir un proyecto y fijar una meta.

- ii. Identificar y evaluar tanto los recursos a los que se tiene acceso como los recursos necesarios.
 - iii. Priorizar y refinar las metas.
 - iv. Balancear los recursos necesarios para satisfacer metas múltiples.
 - v. Aprender de acciones pasadas, proyectando resultados futuros.
 - vi. Monitorear el progreso, haciendo los ajustes necesarios conforme se desarrolla el proyecto.
- c. *La habilidad de afirmar derechos, intereses, límites y necesidades.*
- i. Comprender los intereses propios
 - ii. Conocer las reglas y principios escritos para basar un caso.
 - iii. Construir argumentos para que los derechos y necesidades del individuo sean reconocidos.
 - iv. Sugerir arreglos o soluciones alternativas.

Conclusiones

La OCDE, al ser uno de los organismos internacionales creado para ayudar a los países a enfrentar con éxito los problemas que les plantea el mundo moderno, ha elaborado mecanismos de evaluación, tales como la prueba PISA, y guías, como la del proyecto DeSeCo, que les permiten a los gobernantes detectar áreas de oportunidad para implementar políticas públicas educativas que le ayuden a su población estudiantil a prepararse adecuadamente para superar las dificultades que enfrentarán en un mundo globalizado. Estas guías también son un referente valioso para que los jóvenes universitarios puedan prepararse para desarrollar de manera más eficiente la profesión en la que se están preparando. En este documento se han presentado las principales habilidades y competencias señaladas por esa organización, a fin de que los jóvenes universitarios adquieran una visión integral sobre la formación que se requiere para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Referencias

Badenhausen, K. (2008) Most Lucrative College Majors, Forbes 6/18/2008, Recuperado el 16 de Octubre de 2013 desde

http://www.forbes.com/2008/06/18/college-majors-lucrative-lead_cx_kb_0618majors.html

Tudela, F. (s/f). México y la participación de países en desarrollo en el régimen climático. Instituto nacional de Ecología. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 desde

<http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/437/tudela.html>

OCDE (2010). Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México.

OCDE.

PISA (2010a). PISA Ciencias. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 desde

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_ciencias_1.html

PISA (2010b). PISA Lectura. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 desde

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_lectura.html

PISA (2010c). PISA Matemáticas. Recuperado el 11 de noviembre de 2013

desde:

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_matematicas.html

SEP (2013a). La prueba PISA en México. Recuperado el 8 de octubre de 2013

desde:

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_en_mexico.html

SEP (2013b). La prueba PISA en México. Distribución por Entidad Federativa.

Recuperado el 8 de octubre de 2013 desde:

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_en_mexico2.html

WeUseMath.org (2013a). Business School. Weusemath.org. Recuperado el 10

de Septiembre de 2013 desde:

<http://weusemath.org/?didyouknow=business-school>

WeUseMath.org (2013b). What Makes You Smarter. Recuperado el 10 de octubre de 2013 desde:

<http://weusemath.org/?didyouknow=math-makes-you-smarter>
