

Liderazgo de las grandes empresas industriales privadas mexicanas a mediados de los noventa*

*Celso Garrido***

Este trabajo sintetiza los principales resultados de un estudio sobre las condiciones que explican la configuración del actual liderazgo económico de las grandes empresas industriales privadas mexicanas (GEIPM)¹. La descripción de dicho liderazgo escapa a los alcances de este artículo, pero el cuadro 1 proporciona una visión sintética del mismo en perspectiva latinoamericana para el año 1994.

Al considerar el problema que representa explicar la configuración de ese liderazgo por parte de las GEIPM en México se hace evidente que cuando esto ocurrió se dieron por lo menos cuatro circunstancias destacadas. Por una parte, en el período en que se generó dicho liderazgo el estado llevó a cabo reformas

* Este trabajo es un avance del ensayo que se publicará en el libro "Estrategia de las empresas líderes en América Latina durante los noventa" (título provisional) Wilson Peres y Celso Garrido (Coordinadores); Cepal- UAM Azcapotzalco.

** Mestre em Economia.

¹ Para este trabajo se asume un recorte analítico particular del liderazgo empresarial en la industria de México, ya que se considera especialmente el que ejercen las GEIPM. Esto responde a que el presente estudio forma parte de una investigación más amplia sobre la evolución de los grupos económicos privados nacionales en México -en los que predominantemente se encuadran estas GEIPM- vista en el contexto del gran ajuste estructural en la economía mexicana llevado a cabo desde 1983. En el curso de este estudio en particular se buscará ubicar el alcance relativo de este liderazgo privado nacional respecto al que ejerce el otro gran actor empresarial privado existente en esta nueva economía, las empresas extranjeras, sobre las cuales existen algunas investigaciones que se mencionan en la bibliografía.

estructurales en la economía mexicana, modificando substancialmente las reglas y condiciones de operación del conjunto de la economía así como las estructuras de mercado que existían tradicionalmente antes de estallar la crisis de la deuda externa en 1982. Por la otra, debe mencionarse que tanto la configuración del actual liderazgo de las GEIPM como estas transformaciones en el entorno económico del país se acompañaron con cambios en el patrón de producción y de comercio exterior de la industria manufacturera ya que por una parte se modifica la participación relativa de las ramas en el producto y por la otra se incrementa substancialmente el comercio exterior de manufacturas dentro del total intercambiado por el país con el resto del mundo. En tercer lugar, hay que anotar que la existencia de aquel liderazgo de las GEIPM en 1994 representó un cambio notable con respecto a la situación en que se encontraban la mayoría de estas empresas en el momento de estallar la crisis de 1982, ya que en este último año esas GEIPM estaban en una situación de quebranto por efecto de la devaluación. Por último hay que señalar un cambio en las empresas que participan en el liderazgo empresarial de 1994 respecto a lo que se observaba en 1982, ya que en el actual liderazgo se presentan nuevos y muy poderosos conglomerados empresariales privados nacionales formados o desarrollados en estos años, los que se han integrado al reducido conjunto de grandes empresas industriales tradicionales en el país.

La concurrencia de estos elementos durante la configuración del actual liderazgo de las GEIPM, sugiere que dicha configuración no puede ser entendida simplemente como un resultado evolutivo de las estrategias aplicadas por esas empresas para competir en los mercados donde participan, todo ello en un marco tradicional y estable de reglas y condiciones económicas. Por el contrario lo dicho más arriba sobre las circunstancias que concurren a la conformación de ese liderazgo indican que el mismo se configuró a través de un proceso complejo cumplido dentro y fuera de los mercados en donde tanto las empresas como el gobierno tuvieron acciones relevantes.

En este ensayo se argumenta la hipótesis de que la configuración de este liderazgo de las GEIPM debe explicarse como resultado de la interacción compleja entre tres grandes factores que operaron a partir de las condiciones existentes en el momento de la crisis de 1982, que es cuando se inició esta transformación.

Cuadro 1

Muestra de 65 grandes empresas en América Latina por sector y país (M 65), 1994

Sector	V/S	E/S	Empresa	País	Tipo de Propiedad	Ventas Totales 1	Utilidad Neta 2	Patrimonio Neto 3	Activos Totales 4	Rentabilidad % 5=(4)/3	Empleados 6	Exportaciones 7		E/S (8/1)
Automotriz	53.816,5	26	Audiencia (Ford & VW)	4 Brasil	P*	25.534,8	1.244,8	4.023,2	10.053,9	12,4	98.746,0	SI	9.619,8	14,1
			Fiat	7 Brasil	P*	9.669,6	883,7	2.915,7	4.391,0	15,7	47.000,0	SI	982,0	8,1
			General Motors	8 Brasil	P*	5.973,2	555,1	499,7	2.918,5	19,0	17.700,0	SI	617,0	10,1
			Chrysler	16 México	P*	4.001,7	N.D.	N.D.	N.D.	N.C.	21.600,0	SI	269,6	4,6
Telecomunicaciones	25.896,4	17	Telmex	5 México	P	15.713,2	3.925,1	1.457,8	2.744,4	N.C.	10.445,0	SI	2140,0	53,5
			Telep	29 Brasil	P	8.635,5	1.182,7	22.285,5	35.814,8	9,5	63.254,0	SI	864,7	5,5
			Telefónica	53 Argentina	P*	2.952,2	222,6	7.816,9	10.180,0	2,8	24.124,0	NO		10,0
			Embratel	56 Brasil	E	2.025,9	393,8	4.255,4	5.998,5	6,6	12.113,0	NO		
Tabaco	12.615,4	7	Souza Cruz (BAT)	13 Brasil	P*	10.204,0	879,1	4.905,3	7.085,1	9,6	57.914,0	SI		5,4
			Casero ^{a)}	23 México	P	3.348,1	504,2	1.512,6	4.391,0	11,5	41.525,0	SI	547,8	8,0
			Masain (Philip Morris)	86 Argentina	P*	1.409,8	70,0	1.787,7	3.381,0	21,3	N.D.	SI	251,3	7,5
			Philip Morris	100 Brasil	P*	1.156,1	17,0	0,5	272,7	6,2	4.870,0	SI	214,5	18,6
Acero	21.800,2	23	Alfa ^{a)}	33 México	P	9.881,8	342,9	9.555,1	14.528,4	2,4	48.343,0	SI	1.539,3	15,9
			CSN	34 Brasil	P	2.735,5	321,7	1.731,6	3.934,4	-9,2	23.412,0	SI	596,7	21,5
			Corpo Acevoro del Norte ^{a)}	55 México	P	2.653,4	241,2	5.986,4	6.803,6	-3,5	15.043,0	SI	535,2	20,2
			Usiminas	54 Brasil	P	2.170,0	42,0	N.D.	N.D.	N.C.	N.D.	SI	N.D.	N.C.
Alimentos	32.633,9	45	Nasli	42 Brasil	P*	8.934,4	1.057,7	3.353,9	4.051,7	11,2	10.488,0	SI	486,4	19,5
			Copacucar	44 Brasil	P*	2.340,9	119,9	737,3	1.275,4	9,4	12.836,0	SI	232,6	2,6
			Sabritas ^{a)}	46 México	P*	2.220,0	29,5	1.770,2	2.438,4	1,2	1.481,0	SI	141,7	6,1
			Elmbo	68 México	P	1.795,4	47,3	846,4	N.D.	N.C.	N.D.	SI	N.D.	N.C.
Bebidas / Cervezas	15.740,2	19	Via ^{a)}	32 México	P	8.151,8	211,3	4.762,8	6.530,6	3,2	91.332,0	SI	140,0	0,8
			Modelo	62 México	P	2.776,5	-104,9	1.933,7	2.886,9	-3,6	35.097,0	SI	227,6	8,2
			Brahma	64 Brasil	P	1.870,0	138,6	1.037,1	1.472,4	9,5	4.676,0	NO	173,3	9,2
			Coca Cola	74 Argentina	P*	1.827,1	N.D.	N.D.	N.D.	N.C.	14.000,0	NO		
Minería	11.603,1	12	Codelco	27 Chile	E	7.654,0	910,4	14.547,5	18.713,0	4,9	17.766,0	SI	5.103,3	66,7
			Vale do Rio Doce	34 Brasil	E	2.933,4	391,9	2.443,6	4.504,4	8,7	N.D.	SI	2.059,2	88,8
			Industria Minera	101 México	E	1.148,5	-147,2	9.706,9	11.043,6	5,8	17.768,0	SI	1.264,2	45,8
			Enam	161 Chile	E	634,5	25,3	1.276,7	2.985,0	-5,7	N.D.	SI	636,6	55,4
Higiene / Limpieza	11.323,0	15	Gasol / Lever	22 Brasil	P*	3.445,5	172,2	632,6	1.320,0	19,3	14.422,0	SI	179,9	2,8
			Procter & Gamble	87 México	P*	1.360,0	N.D.	N.D.	1.820,0	18,0	11.164,0	SI	179,9	5,2
			Avon	159 Brasil	P*	790,0	42,8	637,8	N.D.	N.C.	2.928,0	SI	N.D.	N.C.
			Colgate-Palmolive	160 México	P*	789,0	78,0	N.D.	320,2	13,4	N.D.	SI	N.D.	N.C.
Construcción	12.219,5	17	ICA	55 México	P	5.059,3	1.245,5	3.887,3	7.617,6	1,6	54.702,0	SI	139,8	2,8
			Ensol	95 Brasil	P	2.048,3	183,3	3.969,5	3.299,9	0,6	25.267,0	SI	139,8	6,8
			Grupo Tribuna	128 México	P	908,6	86,6	1.224,8	1.254,0	4,0	20.797,0	NO		
			Grupo Mexicano de Desarrollo	132 México	P	898,6	-30,1	880,5	1.950,1	4,4	8.638,0	NO		
Petroquímicas	8.098,5	12	Copene	52 Brasil	P	4.774,9	31,0	4.515,3	9.158,4	0,3	20.130,0	NO	454,4	9,5
			Phosfor	108 Brasil	P*	2.104,5	137,0	2.717,8	5.539,2	2,5	1.189,0	SI	75,2	3,6
			Orysa ^{a)}	135 México	P	1.080,0	89,6	743,5	1.369,2	6,5	8.101,0	SI	75,2	7,1
			Copcul	162 Brasil	P	716,9	-21,1	467,4	1.070,0	-18,3	10.006,0	SI	233,5	26,4

(continúa)

Cuadro 1

Muestra de 65 grandes empresas en América Latina por sector y país (M 65), 1994

Sector	VTS	E/S	Empresa	País	Tipo de Propiedad	Ventas Totales	Utilidad Neta	Patrimonio Neto	Activos Totales	Rentabilidad % s = (2/4)	Empleados	(Millones de dólares)	
												Ratio s	% s = (6/1)
Consumo	4.331,1	3	Cemex	15 México	P	4.331,1	806,9	6.791,1	11.676,5	6,9	25.172,0	1.114,4	25,7
			Arco	194 México	P*	3.146,6	667,7	3.685,3	8.096,2	7,0	20.397	1.113,7	35,4
			Volumin ^(v)	288 Brasil	P	698,4	71,9	761,0	1.023,9	7,0	2.340	SI	0,1
			Voto	4.164,7	1	4.164,7	172,3	2.334,8	2.556,4	6,7	1.535	SI	N.D.
			Química	11.261,2	23	4.194,7	-332,8	1.661,5	4.329,2	-7,7	36.694,0	541,4	12,9
Cebolosa / Papel	7.107,1	13	Basf	97 Brasil	P*	3.950,1	235,1	1.775,1	3.435,0	6,8	20.944,0	341,2	8,8
			Celacosa	107 México	P	1.180,9	93,0	305,1	1.103,6	8,4	4.825	SI	N.D.
			Hochtit	119 Brasil	P*	1.075,9	12,1	751,7	1.205,1	1,0	7.093	SI	34,2
			White Martins Industrias	180 Brasil	P*	975,1	24,8	439,9	441,2	5,6	4.838	SI	N.D.
			Kimberly-Clark	103 México	P	3.516,3	392,1	5.229,8	684,1	15,4	4.188	NO	N.D.
Alimentos	5.612,1	10	Pagales y Carlonas (CMPC) ^(v)	125 Chile	P	925,3	90,0	2.095,4	7.179,3	10,8	5.514	SI	6,5
			Kublin	150 Brasil	P	825,1	91,1	958,7	2.012,2	3,4	N.D.	SI	38,9
			Suzano	222 Brasil	P	822,3	75,3	1.414,9	1.775,3	5,7	6.548	SI	19,6
			Desc ^(v)	73 México	P	3.467,5	-163,0	1.254,9	2.544,9	-4,2	2.975	SI	N.D.
			Robert Bosch	138 Brasil	P*	1.637,3	-218,1	897,4	1.923,4	-11,3	36.650,0	595,1	17,2
Medios	2.249,9	2	COFAP	294 Brasil	P*	875,0	1,3	280,4	442,2	N.C.	18.269	SI	39,8
			Vale	295 Brasil	P*	477,6	167,0	1.186,3	3.030,0	9,3	6.000	SI	152,8
			TELEUSA ^(v)	60 México	P	2.249,9	167,0	1.186,3	3.030,0	9,3	6.000	SI	152,8
			Polla da Mancha	387 Brasil	P	1.804,3	160,0	1.125,1	3.300,0	4,8	20.965,0	SI	11,3
			Transportación Marítima, TMM	114 México	P	2.015,0	117,8	1.822,7	3.493,4	4,5	N.D.	NO	272,4
Textil	3.480,9	9	Sudamericana de Vapores ^(v)	240 Chile	P	589,9	-93,5	296,6	996,1	-9,4	2.848	SI	50,7
			Pérez Companie	324 Argentina	P	423,2	180,5	328,5	504,8	6,1	N.D.	SI	N.D.
			Sau Paulo Alpergatas	214 Brasil	P	2.014,6	-23,9	375,5	1.197,6	-1,6	23.450,0	SI	23,6
			Alpargatas Sanlita	275 Brasil	P	511,8	57,8	385,9	470,7	12,2	17.000	SI	N.D.
			Grupo Sinter	292 México	P	479,4	-111,9	383,7	568,7	-23,3	6.450	NO	316,4
19 Sectores	246.088,7	257	65 Empresas	4 Países		127.884,9	8.542,5	97.353,2	153.293,8	5,9	756.824,0	NO	13,3

FUENTE: Elaboración propia con base en: AMERICA ECONOMIA, 500: las mayores empresas de América Latina (1995/96).

⁽¹⁾ Ranking de América Economía, en el conjunto de las 500, con base en las ventas totales.⁽²⁾ Holding. Estas cifras consolidan la información de las empresas que lo componen y que participan en diversos sectores, por lo que se introduce un sesgo en este tipo de análisis.⁽³⁾ Datos estimados por América Economía.⁽⁴⁾ Empresa relacionada con Pepsi Co.⁽⁵⁾ Es la única empresa en este sector que figura dentro de las 500 mayores, para el año de 1994.

Variables:

VTS = Ventas Totales del Sector

P* = Privada Local

E = Estatal

ETS = Empresas Totales del Sector

Información:

N.D. = No Disponible

N.C. = No Calculable

Un primer factor son las respuestas estratégicas que dieron estas empresas para lograr aquel resultado, en lo que pueden observarse algunos rasgos generales comunes aunque al mismo tiempo se identifican estrategias con particularidades determinadas por las características específicas de la industria donde operan y por las propias características de la empresa de que se trate.

Un segundo factor lo constituyen las acciones cumplidas por el actor estatal desde 1983, y particularmente desde 1986, al aplicar estrategias de cambio estructural en la economía, las que modificaron radicalmente el entorno económico y las estructuras de los mercados para crear nuevas condiciones generales de competencia, pero también al aplicar políticas que directa o indirectamente promovieron la consolidación del liderazgo de las GEIPM.

El tercer factor fueron las transformaciones ocurridas en el patrón de producción y de comercio exterior en la industria manufacturera mexicana que tuvo lugar en estos años, cuando cambió la importancia relativa de las distintas ramas en la industria así como de las relaciones de eslabonamientos entre las mismas y su participación en el comercio exterior del país. Este cambio en el patrón productivo es relevante para la configuración del liderazgo de las GEIPM que nos ocupa porque impacta en el ámbito en el que las empresas deben desarrollar sus estrategias sectoriales.

Como corolario de esta hipótesis se argumenta que la divergente evolución observada en estos años entre el exitoso liderazgo logrado por las GEIPM con respecto al curso desfavorable seguido por la economía mexicana y la mayoría de las empresas que operan en ella, indica que dichas GEIPM todavía tienen una baja capacidad para dinamizar la economía nacional y especialmente para impactar favorablemente la actividad de las restantes empresas en el país y crear un "círculo virtuoso" de crecimiento económico general.

Sin embargo, de acuerdo a nuestra hipótesis esta divergencia no indicaría una incapacidad intrínseca de esas GEIPM para lograr dicho fin sino que debería explicarse por las interrelaciones y tensiones existentes entre las estrategias gubernamentales de cambios estructurales, las modalidades y desequilibrios que caracterizan al patrón productivo y comercial de la industria nacional, y finalmente el estilo estratégico asumido por estas GEIPM, particularmente en lo que hace a su relación con las restantes empresas del país.

Esto sugiere que la relación entre liderazgo de las GEIPM y desarrollo económico en México estaría operando en condiciones tales que la simple acción de los mercados no consigue generar una dinámica de innovación y crecimiento económico sostenido e integrador por lo que parecería pertinente

considerar la aplicación de políticas públicas que dentro de las condiciones y reglas de la nueva economía, contribuyeran a incrementar esta relación de las GEIPM con las empresas del país en la perspectiva de que ello pueda colaborar a la generación de un crecimiento endógeno con ganancias sostenidas de competitividad sistémica.

1 - Planteamiento del problema

La configuración del nuevo liderazgo empresarial privado nacional en México a mediados de los noventa y la reforma económica estructural en la que este se produjo forman parte una misma problemática como es la que representaba la necesidad de generar un nuevo orden económico en el país ante el agotamiento del orden económico tradicional de postguerra y del liderazgo asociado con el mismo.

Esta transformación que comenzó a producirse desde 1983 se hizo inevitable por el colapso del viejo orden que provocó la crisis de 1982, pero al mismo tiempo dicha transformación se hizo posible porque en ese momento existía cierta madurez tanto en las condiciones de desarrollo económico nacional, como en el consenso sobre la orientación que debía seguir dicho cambio entre los actores estatales y empresariales dispuestos a impulsarlo. Ese grado de madurez relativa se alcanzó en el curso de un largo y conflictivo procesamiento de la crisis económica estructural cumplido desde principios de los setenta cuando se manifestaron los primeros signos de dicha crisis.

Del lado del desarrollo industrial aquella madurez significaba una evolución relativamente favorable de la planta industrial, especialmente en algunas de sus ramas como por ejemplo automotrices, acero, bebidas, vidrio, petroquímica, lo que había permitido desde el inicio de los setenta una creciente participación de las manufacturas en las exportaciones, aunque luego esto se revirtió por efecto del llamado "auge petrolero". Este desarrollo industrial relativo es cierto aunque al mismo tiempo la planta industrial y el comercio exterior manufacturero mexicano mostraron múltiples distorsiones como se indicó en la literatura sobre el tema.

Por lo que hace a la madurez del actor estatal, el segmento del mismo que impulsó radicalmente la reforma fue una nueva élite de alta dirección política que desde 1983 accedió progresivamente al control del aparato del Estado,

primero ocupando algunos puestos en el gabinete del gobierno de Miguel de la Madrid y luego asumiendo plenamente la dirección del cambio económico con la administración de Salinas de Gortari. Esta nueva élite tuvo mayoritariamente su origen en los sectores de la alta burocracia pública tradicional vinculada al manejo de la moneda y las finanzas, desde donde en el curso de los setenta se fueron enviando gran cantidad de personas a los Estados Unidos para realizar estudios en universidades de primer nivel en ese país. Estas personas adquirieron con ello una sólida adscripción intelectual a los enfoques económicos tradicionales del libre mercado, y regresaron fuertemente convencidas sobre la necesidad de transformar radicalmente la economía mexicana hacia un régimen de ese tipo.

En cuanto al actor empresarial, su segmento mas activo en el impulso de la reforma fueron las grandes empresas privadas mexicanas que emergían de la crisis como el producto mas maduro creado en el viejo orden económico de la industrialización sustitutiva proteccionista, y que al mismo tiempo enfrentaban la necesidad de que se realizaran cambios generales en la economía nacional ya que bajo aquel orden habían encontrado límites para continuar su expansión con estabilidad y alta rentabilidad. Este actor empresarial había participado durante los setenta en el debate nacional sobre la reforma económica estructural, promoviendo diversas iniciativas generales, organizando grandes centros de reflexión académica privada desde los cuales se fueron explorando distintos aspectos de aquella reforma en la perspectiva de la gran empresa privada y donde se educó una parte de los que luego se integrarían en la nueva élite estatal mencionada. Asimismo, los hijos de quienes dirigían estas empresas y que en los ochentas asumirían el relevo generacional en la dirección de las mismas, habían sido enviados a estudiar al extranjero de donde regresaron con un panorama renovado sobre el enfoque que debían dar a sus negocios y del entorno macroeconómico que necesitaban para ello.

Por último, en lo que hace a la definición de las orientaciones básicas que seguiría el programa para transformar la economía nacional debe señalarse que esto fue producto del mencionado debate sobre la necesidad de realizar un cambio estructural en la economía. Como es sabido las posiciones básicas en dicho debate respecto a la orientación a seguir se polarizaron entre quienes proponían profundizar el modelo de industrialización sustitutiva en la perspectiva de avanzar hacia una "sustitución de exportaciones" y los que argumentaban que debía cambiarse radicalmente el viejo modelo económico para pasar a una economía abierta y desregulada en la que el Estado abandonara su papel

rector de la actividad económica y que el déficit público dejara de ser el motor del crecimiento económico como había ocurrido crecientemente a lo largo de los setenta. En su lugar proponían un nuevo modelo en que los precios relativos formados en mercados competitivos y libres de distorsiones políticas fueran los que orientaran la asignación de los recursos y la distribución del ingreso y que el liderazgo económico estuviera a cargo de las empresas privadas.

Esta última orientación era impulsada en términos generales por la nueva élite política en formación y por los propietarios de las grandes empresas nacionales, por lo que formó la base del consenso entre ambos en lo que se refiere al cambio estructural y al lugar central que dentro de ello debía ocupar la empresa privada. Probablemente sea este consenso sobre la necesidad del cambio aunado a un fuerte realismo político, lo que explica que la nueva élite política asumiera la postura de promover a esas grandes empresas como líderes del nuevo orden económico, aunque anteriormente habían tenido puntos de vista críticos sobre las mismas debido a que estas se habían formado y consolidado como beneficiarias del proteccionismo que se trataba de eliminar.

A pesar de la importancia que revistió en el momento de la crisis en 1982, la existencia de este grado de madurez en las condiciones productivas, en los actores líderes y en la orientación para el cambio, todo ello tenía al mismo tiempo fuertes limitaciones por las cuales la transición hacia el nuevo orden económico no se cumplió en forma simple y directa.

Esas limitaciones existían de una parte en la planta productiva a consecuencia de la heterogeneidad y distorsiones que le eran características. Por su parte, las limitaciones de la nueva élite gubernamental resultaban de que esta debió consolidar lentamente su poder sobre el aparato estatal, lo que se cumplió mediante una sorda pugna al interior de la clase política y solo en 1986-88 lograron las posiciones necesarias para radicalizar la reforma. Por último las limitaciones de las grandes empresas eran producto de que en 1983 estaban en una grave situación financiera a consecuencia de la crisis externa, de modo que debían reestructurar sus posiciones antes de enfrentar alguna perspectiva de expansión. A estas diversas limitantes debe sumarse el hecho de que en 1983 las relaciones entre el estado y los empresarios estaban en un momento de máxima tensión debido a los efectos negativos para dicha relación provocados por la nacionalización de la banca decretada por el presidente López Portillo al final de su gestión. Esto dificultaba extraordinariamente las negociaciones entre ambos actores sobre los pasos a seguir para transformar

la economía, los tiempos en que ello debía realizarse y quién debería pagar los costos de este cambio. Por último, dentro de este cuadro de limitaciones también cuenta el hecho de que no parece haber existido ni en el gobierno ni en las grandes empresas claridad suficiente sobre las propuestas concretas de acción a desarrollar para hacer efectiva aquella vocación básica de cambio compartida por ambos actores.

A los elementos indicados que hacen referencia a los procesos en la economía nacional, deben sumarse los impactos sobre dicha economía que provocaron los cambios ocurridos en la economía internacional durante las últimas décadas.

De una parte la tendencia a conformar un nuevo orden económico mundial de carácter global, dinamizado por los procesos de innovación y cambio tecnológico en industrias como la informática, las comunicaciones y la ingeniería genética, pero también en industrias mas tradicionales como fue el caso de la automotriz, con lo que se modifican las condiciones de la inversión y las relaciones laborales debido a la flexibilización a la que tienden los procesos productivos.

Por otra parte, los cambios en las modalidades del comercio internacional, dando lugar a lo que algunos autores denominan como "patrones de intercambio múltiple" en los cuales el intercambio y las ganancias en el comercio que captan las naciones está determinada por un amplio espectro de factores, y por lo tanto existen diversas opciones de vinculación comercial internacional que los países pueden procurar asumir atendiendo a sus antecedentes y la vocación de las fuerzas económicas que lideran el posicionamiento internacional.²

Asimismo para México han sido extraordinariamente relevantes las transformaciones ocurridas en el sistema financiero internacional y los impactos que los fenómenos económicos internacionales han tenido sobre dicho sistema. Particularmente lo referido a la expansión de la liquidez internacional de fines de los setenta que habría de impulsar el endeudamiento del país, y posterior-

² Por ejemplo Hopenhayn, Rojo (1990) citando a Hirsch proponen una tipología con tres grupos estilizados de bienes determinantes del comercio internacional bajo aquel patrón a los que identifica como "...bienes ricardianos (principalmente productos primarios), bienes "Herschler-Olin" (manufacturas de consumo masivo) y bienes de "ciclo de vida" (o nuevos de tecnología avanzada).

mente el incremento de las tasas de interés internacional y los cambios en los agentes y condiciones de operación del financiamiento mundial en la llamada globalización financiera.

Por último las tendencias a la globalización económica y financiera que estamos caracterizando también han estado dinamizadas por las necesidades y los cambios que se han producido en las grandes empresas oligopólicas transnacionales, las que tienden a integrar sus procesos productivos en escala mundial³, impactando en la forma de los mercados y generando la tendencia hacia una creciente globalización bajo su liderazgo.

De conjunto, todo esto incide decisivamente en la conformación de una nueva división internacional del trabajo y en cambios muy acelerados en la localización geográfica de la industria en el mundo con incrementos significativos en la participación de algunos países en desarrollo dentro de dicho mapa industrial al tiempo que otros resultan marginados de las nuevas direcciones de cambio que asume la economía mundial⁴.

Esta tensión entre condiciones básicas de cambio y factores limitantes a nivel nacional e internacional condujo a que el proceso seguido en México desde 1983 no se cumpliera de manera lineal sino en razón de dos grandes etapas, cuyo corte en el tiempo es ligeramente distinto para el actor estatal que para el actor empresarial. Para el primero dichas etapas se dividen entre la que transcurrió de 1983 a 1985/86 donde esta nueva élite consolidó su poder, y la etapa correspondiente al período 1986-94 donde dicha élite ya consolidó su posición y pudo impulsar la radicalización de la reforma económica global. En cambio para el actor empresarial estas etapas se dividen en una primera que transcurrió entre 1983 y 1987 que es cuando dicho actor se reestructuró hasta llegar a imponer su hegemonía en un pacto de estabilización acordado a fines de ese último año, y una segunda etapa de consolidación y expansión del liderazgo de las GEIPM que se desarrolló entre 1988 y 1994.

³ Sobre este tema puede verse Chesnais (1994).

⁴ Para un análisis de esta relocalización puede verse Dicken (1993) En relación a la gran perspectiva de este cambio ver Pipitone (1994). En cuanto al análisis sobre la situación de la industria mexicana vista en la perspectiva del cambio en el comercio y la economía mundial, el esfuerzo reciente mas importante realizado en el país es aquel cuyos resultados se presentan en Clavijo, Casar (1994) y particularmente Casar (1994).

2 - Tres factores básicos para explicar la configuración del liderazgo de las GEIPM en los noventa

Conforme a lo indicado en este trabajo se sostiene la hipótesis de que la configuración del liderazgo de las GEIPM que forma parte de la problemática correspondiente a la transformación del orden económico en el país, se procesó por la interacción entre tres grandes factores como son la acción de la nueva élite política estatal para reformar el orden económico y promover el liderazgo de las GEIPM, las cambiantes condiciones en la actividad productiva manufacturera y las acciones de las GEIPM para enfrentar estas circunstancias de cambio y disputar el liderazgo de los sectores donde actúan así como presionar por definir la orientación general que seguiría el cambio del orden económico. Esa interacción se fue desarrollando en el período que transcurre entre 1983 y 1994, según grandes etapas marcadas por la consolidación del liderazgo de los actores empresariales y privados, lo que corresponde tanto a la maduración de las condiciones económicas como al desarrollo de los actores mediante complejas pugnas de intereses así como a la comprensión por parte de estos sobre los cambios que debían realizar para consolidar dicho liderazgo en el nuevo orden económico. En esta sección argumentamos dicha hipótesis analizando esquemáticamente como operó cada uno de esos tres factores en la configuración del liderazgo de las GEIPM.

a) Estrategias gubernamentales para el cambio en las condiciones generales de competencia y la promoción del liderazgo de las GEIPM

La nueva élite de alta dirección política que accedió progresivamente al control del aparato del Estado a partir de 1983, procuró desarrollar desde entonces una estrategia de profundas reformas económicas que tendría un impacto decisivo en la configuración del nuevo liderazgo empresarial por parte de las GEIPM. Ello se debió de una parte al gran impacto que tuvo sobre las empresas en general y en particular para la configuración del liderazgo empresarial que provocó el cambio en las condiciones generales y las modalidades de la competencia en favor de un incremento de la competencia entre empre-

sas privadas, lo que fue resultado de las modificaciones en la estructura de mercados y en las modalidades de regulación económica producidas con dicha reforma. Este efecto de la reforma era previsible conforme a la orientación general de su discurso, pero junto con ello esta reforma también significó la aplicación de políticas por parte del estado que directa o indirectamente buscaban promover el liderazgo de las GEIPM⁵. Esta relación entre incremento de la competencia privada y promoción del liderazgo de las GEIPM muestra el comportamiento pragmático de esta nueva élite política que bajo un discurso de inspiración fuertemente neoliberal desarrolló prácticas intervencionistas favorables al liderazgo de un sector de empresas privadas nacionales.

Para considerar la evolución seguida en estas dos dimensiones particulares de la estrategia estatal de reforma económica, dividimos en dos períodos el intervalo transcurrido entre 1983 y 1994, según indicamos en el planteamiento del problema. El primer período transcurre entre 1983 y 1985/86 y se caracteriza por que en el mismo la nueva élite política buscó incrementar su poder dentro del estado lo que significó que tuvo fuertes condicionamientos para aplicar sus estrategias de reforma. El segundo período va desde 1986 a 1994 y se caracteriza por que en el mismo esta élite consigue un pleno poder y radicaliza la aplicación de sus estrategias especialmente en los campos referidos al liderazgo de las GEIPM que nos ocupan.

En cada uno de esos períodos analizamos las acciones desarrolladas por el actor estatal a partir de esquematizarlas en términos de los patrones básicos

⁵ La expresión "promoción del liderazgo de la GEIPM" no se usa en el sentido de sugerir una colusión dolosa de intereses entre agentes públicos y empresarios privado. Esta manera de plantear la política seguida por las autoridades en este campo, se deriva rigurosamente del enfoque que estaba en la base de las concepciones seguidas por este equipo para realizar la reforma en lo que se refiere a concebir a las empresas privadas como líderes naturales en las economías de mercado así como a la teoría de que en los procesos de reforma estructural se justifica la acción del estado con el fin de que cree las precondiciones extraeconómicas para que los mercados operen en forma competitiva. Dentro de esta aproximación general, resultan pertinentes políticas como las aplicadas en México en favor del avance de las GEIPM como líderes del nuevo orden económico, aunque solo excepcionalmente se hicieron explícitas dichas concepciones por parte de las autoridades responsables. Por ejemplo, cuando el Presidente Salinas, en su IV Informe de Gobierno, ó cuando el Secretario Aspe en los fundamentos con los que apoyaba la propuesta de ley para la privatización de la banca reconocieron públicamente que al diseñar la estrategia de cambio habían asumido que los grandes oligopolios empresariales privados mexicanos serían la base para conformar el nuevo liderazgo económico en México con la reforma.

que ellas siguieron en cuanto a las políticas que impactan en las condiciones de competencia y a las que hacen a promover el liderazgo de las GEIPM. Para ello definimos estos patrones por las variables básicas que son características en cada campo, lo que significa que en el caso de los cambios en las condiciones generales de competencia dichas variables son las del sistema de precios macroeconómicos, las del Gobierno, las finanzas públicas y las disposiciones regulatorias generales en el mercado interno, y por último las del sector externo, mientras que en lo que se refiere a los patrones seguidos en las políticas orientadas a promover el liderazgo de las GEIPM estas variables son las de las relaciones financieras, la política de promoción al comercio exterior, la política industrial, los cambios institucionales en las empresas y las políticas de desregulación y de liberalización de impacto específico para este conjunto de empresas o para algunas de ellas en particular. En el cuadro 2 se presentan estos patrones para los períodos 1983- 1985/86 y 1986-1994, esquematizados del modo indicado.

En este trabajo se omite el análisis en detalle de este cuadro en razón del espacio limitado de que disponemos para exponer nuestro argumento, pero con base en los elementos que se presentan en el mismo puede esquematizarse una visión de conjunto sobre los patrones de política que siguió la acción del actor estatal entre 1983 y 1994, en lo que se refiere a radicalizar la competencia y a promover el liderazgo de las GEIPM.

En primer lugar hay que destacar que el elemento común en las acciones estatales durante ambos períodos fue que, bajo diferentes formas, estas se orientaron a transformar la economía nacional articulando sistemáticamente las políticas que modificaban la competencia en la dirección de una economía abierta y desregulada, junto con las que se desarrollaban para promover el liderazgo de las GEIPM a partir de las condiciones dadas, pero procurando que estas se reestructuraran conforme a las necesidades de la nueva configuración competitiva nacional. El resultado neto de estas políticas podría esquematizarse en el sentido de que las mismas promovieron un reajuste de las condiciones de competencia oligopólicas tradicionales en la economía cerrada hacia nuevas modalidades de competencia oligopólica en economía abierta, contribuyendo decisivamente a que los grandes conglomerados industriales nacionales se reposicionaran frente a las nuevas condiciones internacionales.

Cuadro 2

Esquema de los patrones de política estatal para cambiar las formas de y promover el liderazgo de las geipm

VARIABLES CLAVE EN LOS PATRONES DE POLITICA			1983-1985/86	1986-1994
			BASES DE UNA NUEVA FORMA DE COMPETENCIA Y RESCATE DE LAS GEIPM	PROFUNDIZACION DEL CAMBIO EN LA FORMA DE COMPETENCIA Y EN LA PROMOCION DEL LIDERAZGO DE LAS GEIPM
POLITICAS PARA PROMOVER NUEVAS FORMAS DE COMPETENCIA	PRECIOS MACRO ECONÓMICOS	TIPO DE CAMBIO	Subvaluado e inestable/ T exportador	Sobrevaluado y estable/ Tipo importador
		TASA DE INTERES	Alta en términos reales en pesos y en dólares	Alta en términos reales en pesos y en dólares
		INFLACION	Alta y creciente	Baja y decreciente/Pactos de Estabilización
		SALARIOS	Fuerte baja inicial y luego caída gradual	Fuerte baja inicial y luego caída sostenida
	GOBIERNO Y FINANZAS PUBLICAS	PRESUPUESTO PÚBLICO	Deficitario	Superavitario/Programas sociales compensatorios
		PARTICIPACION EN LA PRODUCCION	Se reduce	Se reduce sustancialmente/
		REGULACION DE MERCADO INTERNO	Continúa	Liberalización y desregulación mercado interno
	SECTOR EXTERNO	BALANZA COMERCIAL	Superavitaria	Crecientemente deficitaria
		DEUDA EXTERNA	Servicio creciente	Servicio estabilizado con Negociación Brady Creciente deuda privada y publica
		FLUJO DE CAPITALES EXTERNOS	Moratoria de hecho/Salida de capitales	Retomo a mercados financieros internacionales voluntarios/fuente entrada de capitales externos
		REGULACION DEL COMERCIO EXTERIOR	Se mantiene el proteccionismo	Apertura unilateral, entrada al GATT, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)
POLITICAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO DE LAS GEIPM	RELACIONES FINANCIERAS		Programa para la cobertura de riesgo cambiario de las empresas (FICORCA)	Acceso a los mercados financieros internacionales
			Expansión del mercado de deuda pública interna	Acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores
	CAMBIOS INSTITUCIONALES DE LAS EMPRESAS		Desincorporación de empresas públicas	Privatización de empresas públicas industriales
			Privatización de empresas industriales y financieras no bancarias pertenecientes a los bancos nacionalizados en 1982	Privatización de bancos comerciales Formación de grupos financiero-industriales
	PROMOCION DEL COMERCIO EXTERIOR Y POLITICA PARA LA INDUSTRIA		Subsidios	Subsidios y créditos para los exportadores
			Pronafice	Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994
	LIBERALIZACION Y DESREGULACION DE AREAS ESPECIFICAS		No hay medidas destacables	Tabaco, molinos de nixtamal, carreteras, transporte

En segundo lugar puede indicarse que si bien este proceso avanzó en forma no lineal, el análisis de las relaciones entre los patrones de políticas desplegados por el actor estatal en cada uno de los dos períodos considerados confirma que aquellas acciones estaban decididamente orientadas en la dirección de impulsar el cambio hacia un mayor juego competitivo en los mercados, aunque todo ello se cumplió con fuertes contradicciones entre el discurso y la práctica tanto en lo referido a generar nuevas condiciones de competencia como en la que hace a las políticas para promover el liderazgo de las GEIPM.

En lo que se refiere a las nuevas modalidades de competencia, esas contradicciones surgieron por el hecho de que en la lógica seguida por la reforma entre 1983 y 1986, lo esperable era que la radicalización de la misma a partir de 1986 significaría profundizar la dirección de cambio en el sentido de que las exportaciones no tradicionales, particularmente las manufactureras fueran el motor de crecimiento de la economía nacional. Sin embargo a partir de 1986 el gobierno tuvo un viraje en esta estrategia gubernamental ya que se comenzó a aplicar una nueva estrategia orientada a que el motor del desarrollo económico nacional fuera una combinación entre exportación y mercado interno pero sobre la base de una configuración de los precios macroeconómicos fuertemente pro-importadora y que premiaba la rentabilidad especulativa. Discursivamente este viraje fue explicado por el gobierno como determinado por la necesidad de profundizar la reforma buscando ampliar simultáneamente la presencia internacional y el mercado interno, pero las políticas aplicadas en la práctica fueron contradictoria con ese objetivo.

Un epifenómeno de esta relación contradictoria entre discurso y práctica de política económica en este período fue el asociar la perspectiva de dicho cambio con la presencia continua de las inversiones extranjeras de cartera para que estas financiaran el ciclo de importaciones que se suponía asociado a la recomposición de la inversión y el consumo en el país. Sin embargo esta vinculación con los capitales externos era inducida por un sistema de precios macroeconómicos contradictorio ya que de una parte se utilizaba la tasa de interés real como instrumento para atraer capitales de corto plazo al país y al mismo tiempo se usaba el tipo de cambio como instrumento de estabilización. Esto significaba que mientras la primera lograba su objetivo con base en una baja tasa de interés internacional combinada con una burbuja especulativa en el mercado accionario local y

la estabilidad cambiaria mencionada, la utilización de la tasa de cambio como “ancla” antinflacionaria inducía una expansión cada vez mas acelerada de las importaciones y del déficit comercial externo lo que conducía a poner en duda la propia estabilidad cambiaria. En consecuencia, cualquier factor que afectara alguna de las dos variables como podía ser un aumento en las tasas de interés internacional o la incertidumbre sobre la estabilidad cambiaria ponía en riesgo la estabilidad del conjunto de la economía. Por lo tanto, esta articulación de tasa de interés y tipo de cambio inducía una espiral de creciente recesión y volatilidad para la economía nacional ya que hacía necesario defender la estabilidad del peso y aumentar las tasas de interés para continuar atrayendo capitales del exterior, aunque con esto se desalentara la producción y se incrementara el déficit comercial externo.

Como resultado de todo ello se puede señalar que mientras en el discurso de la estrategia de cambio estructural se propuso profundizar la reforma en un contexto de crecimiento con estabilidad que se cumpliría en la dirección que indicaba la lógica de los mercados, la eficiencia y la competitividad, en la práctica se impulsó una expansión basada en las importaciones y las inversiones extranjeras de corto plazo, inducida por una política de precios macroeconómicos de carácter contradictorio que generaba un ciclo explosivo en la relación entre tasa de interés, tipo de cambio, déficit comercial externo y estancamiento económico interno, que al mantenerse condujo necesariamente a un colapso de la economía nacional como el que ocurrió en 1994.

Por su parte en los patrones de políticas para promover el liderazgo de las GEIPM también se registraron contradicciones entre el discurso y la práctica aunque bajo circunstancias y con resultados distintos que lo ocurrido con las políticas para promover una nueva modalidad de competencia. En lo que se refiere a promover el liderazgo de las GEIPM, el viraje de estrategias entre el primero y el segundo período, significó una efectiva radicalización de la tendencias hacia el liderazgo de las GEIPM. Sin embargo, en lo que compete a la acción del actor estatal esta radicalización no fue resultado de un ajuste guiado por el juego de la competencia en los mercados como se hubiera esperado siguiendo el discurso general de la reforma. Por el contrario, esto se procesó mediante una muy fuerte intervención gubernamental que orientó deliberadamente las políticas en beneficio de aquellas GEIPM, lo que parece confirmar las tendencias observadas en otros casos de configuración de liderazgos empresariales nacionales en el contexto de procesos de cambio estructural, como por ejemplo lo analizado en FRUIN (1994) para el caso de Japón.

Esta diversa manera en que se presentan las contradicciones entre el discurso y la práctica gubernamental en lo que se refiere a los patrones de estrategia y a las políticas de promoción empresarial, remite a un problema mas profundo en la articulación entre cambio estructural y liderazgo de las GEIPM como es el de la relación entre los objetivos propuestos para ello y los resultados que se registraron luego de una década. Conforme a los objetivos propuestos cabía esperar que en el curso de la reforma se llegaría a encontrar una economía liberalizada y desregulada, en la que se hubiera reducido significativamente la presencia del estado en la economía, y donde la actividad económica se fuera resolviendo crecientemente mediante el juego de los mercados bajo liderazgo de empresas privadas competitivas, todo lo cual induciría en el país un ciclo sostenido de crecimiento económico, incremento de la productividad, del empleo y del ingreso. Sin embargo lo que se observa en los resultados del análisis sobre las acciones estatales relativas a la articulación entre cambio estructural y liderazgo de la GEIPM luego de una década es que hay una creciente divergencia entre la dirección y perspectivas que contribuye a producir dicha acción estatal en cuanto al cambio estructural con respecto a los efectos que logran las políticas públicas al promover la configuración de aquel liderazgo de las GEIPM.

Esto implica que el resultado global de esta acción estatal ha sido paradójico porque habiéndose dado una sostenida y creciente radicalización en la voluntad estatal de orientar un cambio en la dirección del mercado y el liderazgo privado, ello contribuyo a producir de una parte una economía mas expuesta a los mercados internacionales pero en condiciones adversas para el incremento de su competitividad y eficiencia global, y al mismo tiempo condujo a conformar un liderazgo de las GEIPM que parece basado sobre fundamentos sólidos y viables en el mediano plazo. La explicación de esta evolución paradójica escapa a los alcances de este estudio pero la constatación de la misma es un elemento relevante para los fines de comprender las modalidades con las cuales las acciones del actor estatal fueron un factor explicativo en la configuración del liderazgo de las GEIPM, que era el tema a dilucidar en este punto.

b) Cambios en el patrón de producción y comercio de la industria manufacturera y el perfil de liderazgo de las GEIPM

El segundo gran factor que operó en la configuración del actual liderazgo de las GEIPM fueron los cambios en los patrones de especialización de la industria manufacturera en México ocurridos en el período transcurrido entre 1983 y 1994.

Este factor tiene una acción compleja en lo que respecta a nuestro tema ya que de una parte las fuerzas que mueven al cambio de la estructura productiva se procesan por la interacción entre procesos nacionales e internacionales de mediano y largo plazo operando tanto al nivel de industrias específicas como en el ámbito mas amplio del conjunto de la estructura industrial. Por otra parte los propios cambios en el patrón de especialización manufacturera se cumplen en interacción con la configuración de los liderazgos empresariales en las diversas industrias y la aplicación de estrategias públicas para el cambio estructural consideradas en el punto anterior con lo que no es posible señalar que el sentido de esos distintos cambios se produzca según una causalidad simple y lineal.

Dada esa complejidad y las limitaciones de este ensayo, en el presente apartado nos limitamos a considerar solo un aspecto de la relación entre cambios del perfil de especialización manufacturera del país y configuración de los nuevos liderazgos de las grandes empresas mexicanas. Este es el que se refiere a las vinculaciones que se observan como resultado de los cambios ocurridos en estos años, entre el perfil de importancia de las ramas dentro de la manufactura y el liderazgo empresarial en las mismas.

Esquemáticamente puede señalarse que desde principios de los ochenta ha habido un fuerte cambio en la especialización de la industria manufacturera del país, lo que se manifiesta en dos cambios básicos. De una parte se modificó la importancia relativa de las distintas ramas en el total de dicha producción, de modo que por ejemplo automóviles y carrocerías y varias ramas de la división de químicos tuvieron una expansión muy marcada en sus niveles de actividad, mientras que ramas tradicionales como textiles perdieron aceleradamente lugar en la producción manufacturera nacional. Por otra parte, junto con lo anterior se dio una importante internacionalización en el comercio de productos manufacturados del país, por el aumento en las exportaciones de este sector pero también por un muy fuerte incremento de las importaciones.

Estos cambios en los patrones de producción y comercio exterior de las manufacturas nacionales han ocurrido en el contexto de, y eventualmente fueron dinamizados por las profundas transformaciones que han venido ocurriendo en la economía internacional desde los setenta, según la tendencia general hacia la globalización o mundialización económica. Pero también fueron alentados por las políticas de cambio estructural consideradas en el apartado anterior así como por las respuestas estratégicas del reducido pero poderoso conjunto de empresas industriales privadas nacionales y extranjeras que se sumaron a la nueva orientación económica en estos años.

En cualquier caso lo que resulta de aquellos cambios es un patrón de especialización manufacturero muy heterogéneo aunque con rasgos muy marcados que pueden resumirse diciendo que hay una mejoría estratégica de la competitividad internacional en un conjunto de ramas y que el comercio exterior manufacturero nacional ha evolucionado hacia un mayor predominio del intercambio intraindustrial.

En las ramas que predominan dentro de este nuevo perfil de especialización productiva y de comercio exterior manufacturero el liderazgo empresarial lo ejercen grandes empresas privadas con un fuerte predominio de las GEIPM, lo que indica una correlación significativa entre la evolución de la industria manufacturera y la configuración del liderazgo de estas últimas.

Una aproximación a esta vinculación entre perfil de ramas manufactureras y liderazgo empresarial se muestra en el Cuadro 3.

Este cuadro se construyó seleccionando en el universo de 49 ramas que componen la producción manufacturera, las 17 ramas en las que tienen liderazgo un conjunto de 60 grandes empresas industriales privadas nacionales y extranjeras que componen la muestra denominada (M60)⁶.

⁶ Para los fines de este cuadro se entiende por empresas líderes de una rama a las cuatro mayores en cuanto a volumen de ventas dentro de la rama. Por restricciones de información en la muestra M60 no se dispuso en todos los casos de información referida a las cuatro mayores por lo que en el cuadro 3 se consideran solo 47 empresas en lugar de las 68 entidades que hubiera correspondido registrar conforme a ese criterio.

Cuadro 3

Vinculación entre el liderazgo en las ramas de la manufactura y en las empresas de M60

LIDERAZGO DE RAMAS EN LA MANUFACTURA (1)										LIDERAZGO DE EMPRESAS EN LAS RAMAS SEGÚN M60										TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB DE LAS RAMAS	
Perfil de las ramas en el período 1987-93				Tipología de Comercio Exterior				Empresa Líder en 1994				Concentración en las cuatro mayores empresas VTMS / PIB Manufacturero				1981-1993		1987-1993			
Tendencia estructural de las ramas en cuanto a su participación en el PIB de manufactura	Rk de ramas	No.	Nombre	Particip. de rama en PIB manuf.	1981		1993		Ranking ESMD (2) 1994	Tipo de prop.	Nombre	1981		1994		1981-1993	1987-1993				
					E.N.	C.I.	E.N.	C.I.				%	%								
Aumentan	1	R 55	Automóviles	5.56					5	P	Chrysler	1.63	3.53	1.90	110.57	196.51					
	2	R 34	Petroquímica básica	1.55					30	P	20 Celanese	0.10	0.64	0.55	189.45	44.19					
	4	R 39	Jabones, detergentes y cosméticos	2.42					15	P	15 Procter & Gamble	--	0.53	--	50.60	26.51					
	8	R 35	Química básica	1.53					37	P	24 Altek	1.01	0.56	-0.45	60.22	25.25					
	10	R 31	Papel y cartón	3.21					28	P	19 Kimberly-Clark	0.45	0.50	0.05	21.30	4.93					
	11	R 44	Cemento	1.56					6	P	5 Cemex	0.43	0.95	0.51	57.10	20.47					
	14	R 57	Carrocerías, molinos, partes y accesorios	3.09					62	P	36 Unile	0.23	0.28	0.05	32.20	49.87					
	15	R 21	Cerveza y malta	2.28					9	P	7 Visa	0.24	1.45	1.21	42.01	44.32					
	16	R 22	Refrescos azúcares gasados	2.42					9	P	7 Visa	0.24	1.45	1.21	35.10	40.26					
	18	R 43	Vidrio y productos de vidrio	1.37					4	P	2 Viro	0.38	1.04	0.66	35.03	30.13					
	19	R 41	Productos de hule	1.75					136	P	52 Hueni Eugenia	0.17	0.07	-0.10	16.30	7.72					
	Subtotal 11 ramas				26.74							Subtot. VTMS/PIB man.		4.58	11	5.59					
	Se estancan	22	R 47	Industrias básicas de metales no ferrosos	1.45					75	P	Nucobre	0.45	0.13	-0.32	13.28	0.19				
	Disminuyen	31	R 13	Molinos de trigo	2.32					34	P	10 Sabritas	1.60	1.64	0.04	5.83	2.61				
		33	R 46	Ind. básicas de hierro y acero	4.52					31	P	11 Hysamex	2.53	0.81	-1.72	16.35	24.09				
		34	R 52	Maquinaria y aparatos eléctricos	1.30					52	P	30 CONDUMEX	0.26	0.30	0.04	3.66	27.92				
		35	R 23	Tabaco	1.17					26	P	22 La Moctema	0.36	0.47	0.11	-8.63	-3.39				
		49	R 24	Hilos y tejidos de fibras blandas	3.22					78	P	40 Syntex	0.32	0.20	-0.11	-26.17	-17.23				
Subtotal 5 ramas				12.73							Subtot. VTMS/PIB man.		5.06	3.42	-1.64	14.69	15.75				
											Crecimiento del PIB total				14.69						
											Crecimiento del PIB manufacturero				20.74		23.86				

FUENTE: Elaboración propia.

FUENTE: Elaboración propia.

(1) Ramas ordenadas conforme al cambio relativo (1981/1987-1993) en la participación relativa de la rama en el PIB manufacturero.
(2) Ranking del líder en las 500 mayores empresas de Expansión.
(3) Ranking de liderazgo en la muestra de 60 grandes empresas industriales en México (M60).

P* = privada extranjera; P = privada nacional.
E.N.: Exportadora neta; C.I.: Comercio Intraindustrial; I.N.: Importadora neta.
VTEMS: Ventas totales de las empresas mayores de la muestra M60.

La información está ordenada a partir del perfil de las ramas definido por el cambio que cada una de ellas ha tenido en su participación relativa en la producción manufacturera entre 1981 y 1987-93. Esto permite definir tres tipos de agrupamientos de ramas en razón de dicho comportamiento en lo que hace a la evolución estructural de las ramas en la manufactura. De una parte están las ramas que aumentan su participación en el total de la manufactura, en segundo lugar se encuentran las que se estancan en dicha participación y por último las que decrecen. Esta información se cualifica con datos sobre la participación relativa en el PIB manufacturero de las ramas consideradas así como la evolución que tuvo el tipo de comercio exterior de las mismas entre 1981 y 1987-93.

Con base al mencionado criterio general para el ordenamiento de las ramas, la segunda parte del cuadro contiene la información relativa al liderazgo empresarial en cada una de dichas ramas, la que se divide en dos partes⁷. En la primera se identifica la empresa líder de cada rama para el año 1994, indicando el tipo de propiedad así como la posición de la misma dentro del ranking de 500 mayores empresas de la revista *Expansión* y en la muestra de 60 empresas (M60) mencionada anteriormente. En la segunda parte de este segmento del cuadro se informa sobre los cambios en la concentración en ventas de las cuatro mayores empresa en cada rama entre 1981 y 1994. Por último en la columna final del cuadro se informa sobre las tasas de crecimiento que ha tenido el PIB de las ramas consideradas, en los períodos 1981/93 y 1987/93, con el fin de relacionar en el curso del análisis estas variaciones con los cambios registrados en las empresas líderes.

Complementando el cuadro de vinculaciones que acabamos de caracterizar, en el Cuadro 4 se presenta de manera agregada la información respecto a la vinculación rama-empresa líder señalada en el cuadro 3, lo que se hace con el objeto de evidenciar algunos aspectos referidos a la concentración de este liderazgo.

⁷ La asociación empresa-rama se hace con base en la clasificación de sectores o giros utilizada en M60, lo cual implica márgenes de error ya que rama y sector no necesariamente coinciden.

Cuadro 4

Análisis de las vinculaciones entre liderazgo de ramas y liderazgo de empresas manufactureras en m60

LIDERAZGO DE RAMAS 1987-93					LIDERAZGO DE EMPRESAS 1994					
Tendencia estructural de las ramas en cuanto a su participación en el PIB de manufactura	Ramas		Participación PIB de rama en Pib manufact.		Concentración en las cuatro mayores					
	Cant.	Estruct.	%	Estruct.	Variac. 1981/87-93	VTEMS/PIB manufacturero				
						Cant.	Estruct.	%	Estruct.	Variación 81-94
Aumentan	11	65	26,74	65,1	4,48	31	66	11,00	75,7	5,59
Se estancan	1	6	1,45	3,6	0,07	1	2	0,13	0,8	-0,32
Decrecen	5	29	12,73	31,3	-1,59	15	32	3,42	23,5	-1,64
TOTALES	17	100	40,72	100	2,96	47	100	14,55	100	3,63

FUENTE: Elaboración propia.

VTEMS: Ventas totales de las mayores empresas del sector en M60.

El análisis de la mencionada vinculación rama-empresa líder que nos ocupa lo haremos considerando conjuntamente la información proporcionada en los Cuadros 3 y 4.

Comenzamos el análisis con una visión general de dicha información, señalando que se trata de un conjunto de 17 ramas cuyo producto representa el 41% del PIB manufacturero, y en las que 47 empresas con posición de liderazgo realizan ventas totales que equivalen al 14.55% de dicho PIB. Este conjunto de ramas ha incrementado 3% su participación en dicho producto pero las 47 empresas han aumentado sus ventas en 3.63% del mismo total lo que sugiere un incremento en la concentración⁸. Lo anterior muestra que un rasgo general de esta vinculación es que el liderazgo empresarial se cumple mayoritariamente en el ambiente de las ramas que están en expansión, pero donde el liderazgo de las empresas crece mas rápido.

Considerando ahora estas vinculaciones de manera desagregada a nivel de los tres rangos de cambio de las ramas. En el primero de ellos, donde aumenta la participación de dichas ramas en el PIB manufacturero, encontramos 11 ramas que constituyen el 65% del total de ramas en este universo. Estas tienen un PIB que equivale al 27% del PIB de manufacturas, y corresponde al 65% del PIB manufacturero que crean las 17 ramas. Hay que destacar el carácter fuertemente expansivo de esta evolución tenida por estas 11 ramas ya que las mismas no solo aumentan su participación en el PIB de manufacturas sino también han crecido por encima del PIB total durante el período 1987-93. Asimismo hay que señalar que se ha modificado el perfil del comercio exterior de estas ramas ya que en 1981 predominaban las importadoras netas mientras que en 1993 la mayoría están en posición de exportadoras netas.

Por otra parte en estas 11 ramas hay 31 empresas que tienen el liderazgo en el sentido definido anteriormente, las que representan el 66% de las 47 empresas consideradas en el Cuadro 3. Estas 31 empresas tienen ventas que representan 11 puntos del PIB manufacturero, y sus ventas equivalen al 76%

⁸ Como se observa en el cuadro, para el caso de las ramas la variación se calcula entre 1981 y el promedio del período 1987-93 mientras que en el caso de las empresas dicha variación se calcula como la diferencia entre 1994 y 1981, por lo que ambas mediciones no son estrictamente homogéneas. Sin embargo resultan una aproximación aceptable dada las limitaciones en la información.

del total de las ventas realizadas por las 47 empresas mencionadas. Esto indica el predominio notorio de aquellas 31 empresas en el universo considerado, lo que se refuerza con el hecho de que la participación de sus ventas en el PIB manufacturero no solo ha aumentado en casi 6 puntos sino que ello ha significado mas que duplicar dicha participación entre 1981 y 1994 ya que se pasó de 4.88 % a 11% de dicho PIB. Asimismo esto se presenta junto con una concentración mayor que la observada para el conjunto ya que las 11 ramas aumentan casi 4.5% del PIB de manufacturas pero las 31 empresas que componen el liderazgo dentro de esas ramas incrementan dicha participación en 5.60%.

Dentro de estas 11 ramas, las empresas extranjeras son líderes en las tres ramas mas dinámicas pero las GEIPM tienen un marcado predominio numérico en este conjunto ya que una empresa de este tipo de propiedad es líder en las restantes 8 ramas. Para cualificar esta comprobación hay que indicar también que el liderazgo de empresas extranjeras en esas ramas ya existía antes de la reforma económica y la apertura al exterior, por lo que esta información que presentamos evidencia que las GEIPM mantuvieron el control de los segmentos de la producción donde participan aún en condiciones de exposición a la competencia internacional. Esto se refuerza al comprobar la evolución seguida en la concentración para las GEIPM, por ejemplo cemento y vidrio donde las ventas de las mayores empresas representan mas del 60% de la participación que tiene la rama en el PIB manufacturero.

Pasando ahora a considerar los rangos de ramas que se estancan ó decrecen en cuanto a su participación en el PIB manufacturero, digamos que allí la evolución del liderazgo de las grandes empresas muestra correspondencia con dicha evolución de las ramas ya que en general las ventas de las empresas líderes también se estanca o decrece. Asimismo puede indicarse que en el caso de las ramas estancadas el comercio exterior de las mismas se desplaza de exportadoras netas a comercio intraindustrial y también se observa que la proporción de ventas a PIB en el conjunto de empresas más importantes que operan en estas ramas caen mas que lo que cae la participación de dichas ramas dentro del PIB manufacturero, lo que de conjunto podría indicar el impacto de la apertura y la competencia extranjera. Sin embargo deben destacarse situaciones particulares como la que se presenta en el liderazgo empresarial en la industria del acero cuyo descenso tan marcado podría corresponder a la desaparición de las grandes

acereras estatales debido a la privatización, ya que junto con esa contracción de ventas se registra un crecimiento de la rama ligeramente superior al del PIB manufacturero.

c) Respuestas estratégicas de la GEIPM ante los cambios en las condiciones de competencia y en el patrón productivo manufacturero

El tercer y último factor que presentamos como determinante para la configuración del liderazgo de las GEIPM son las respuestas estratégicas dadas por estas mismas empresas para lograr dicho liderazgo en las cambiantes circunstancias que enfrentaron luego de la crisis de 1982, debidas tanto a los cambios en las condiciones de competencia que indujeron las estrategias gubernamentales como por los cambios en los patrones de especialización manufacturera que acabamos de considerar. El análisis de esas respuestas estratégicas de las GEIPM explica cómo estas internalizaron y procesaron su adecuación a las mencionados cambios en las circunstancias, al mismo tiempo que aporta elementos para comprender como dichas acciones empresariales influyeron en el nuevo entorno económico, todo lo cual llevó a que estas empresas tengan en la actualidad la posición que se caracterizó en el Cuadro uno.

Las estratégicas de las GEIPM que nos ocupan son las que estas desplegaron en el intervalo transcurrido entre el estallido de la crisis y el inicio de los cambios estructurales en 1983 y el inicio de la nueva crisis en diciembre de 1994. Este intervalo puede ser dividido en dos períodos, en razón de los grandes rasgos de las estrategias empresariales en cada uno de ellos. El primer período transcurrió entre 1983 y 1987 y se caracterizó por el hecho de que en el mismo las empresas se concentraron en la reestructuración de sus actividades y el saneamiento de sus finanzas. El segundo período va desde 1988 a 1994 y se caracteriza por el hecho de que en el mismo las GEIPM desarrollaron diversas respuestas estratégicas con el fin de consolidar su liderazgo y crecer en el contexto de los particulares desafíos creados por el modo contradictorio en que se incrementó la competencia, con la radicalización de la reforma económica implementada por el actor estatal durante estos años, lo que se analizó

mas arriba. Dadas los alcances del presente ensayo, en este apartado solo analizamos las estrategias empresariales aplicadas durante este segundo período.

En términos generales, dichas estrategias de las GEIPM entre 1988 y 1994 significaron que estas asumieron la necesidad de competir en el terreno de las industrias y las empresas globales, lo que estaba determinado tanto por las condiciones de aquella competencia internacional bajo la globalización como por las condiciones de apertura económica en México, las limitadas posibilidades de expansión dentro del mercado interno, las determinantes que imponían las industrias específicas donde operaban y las escalas de negocios a las que estaban obligadas dado el tamaño relativo de sus empresas. Como se analiza en PORTER (1987), existen diversas modalidades para las estrategias competitivas en industrias globales, pero dados los fines y limitaciones de este trabajo consideramos solo los rasgos comunes básicos que caracterizan las respuestas de estas GEIPM en la etapa que nos ocupa y dentro de ello señalaremos algunas de las modalidades singulares que se observan en los casos mas importantes. Como referencia se anexa el cuadro 5 donde se resumen los elementos básicos que caracterizan las respuestas estratégicas dadas por siete de los mayores grupos privados nacionales ante estos nuevos desafíos que plantea la competencia en la economía abierta y en un contexto globalizado.

De una parte las GEIPM continuaron y profundizaron la tendencia a expandir sus negocios en el exterior, la que se había esbozado desde 1983 con el aumento de sus exportaciones. Sin embargo, a partir de 1988 ese comportamiento exportador se combinó con acciones para posicionarse en los mercados de sus competidores y consolidar una presencia estable en los mismos mediante diversas modalidades de inversión directa. Esta orientación estratégica general creó múltiples desafíos a estas GEIPM, el primero de los cuales fue comprobar su capacidad para concretar aquella competencia internacional en términos de productividad, precios, disponibilidad de oferta, acceso a la tecnología y el financiamiento así como de adecuación de sus organizaciones a los nuevos objetivos y ritmos que aquella competencia generaría. Pero ese desafío les representaba a estas empresas otro desafío básico porque debían lograr aquella meta de internacionalización al mismo tiempo que defendían y consolidaban sus posiciones de liderazgo en el nuevo mercado interno que resultó de la apertura al exterior. Este comportamiento competitivo debió cumplirse bajo las adversas condiciones que representaban un incremento de importaciones de todo tipo hacia el país alentadas por un tipo de cambio

sobrevaluado, los mayores requerimientos de producción para el mercado interno que creaba el inicio de un ciclo económico expansivo registrado desde 1989, y la amenaza estratégica de una mayor competencia extranjera a consecuencia de la entrada en operaciones del TLC con Estados Unidos y Canadá a partir de enero de 1994.

Atendiendo a la experiencia anterior de estas GEIPM, lo novedoso de la respuesta que ellas dieron a los desafíos mencionados fue que la directriz principal de dichas respuestas consistió en desarrollar un ciclo de inversión orientado por la necesidad de aumentar su eficiencia y competitividad respecto a sus competidores externos. Ese ciclo se operó a través de nuevas combinaciones de competencia y cooperación en los sectores y mercados del país y del exterior. De una parte aprovechando las ventajas relativas que derivaban de sus posiciones de liderazgo en el mercado interno así como de sus vinculaciones con el estado, pero al mismo tiempo saliendo a competir en los mercados internacionales bajo nuevas articulaciones de las exportaciones con inversiones directas⁹.

El resultado general que obtuvieron las GEIPM con esta línea de respuesta estratégica fue que se transformaron cualitativamente tanto en su configuración productiva y organizacional como en lo que hace a sus relaciones con el mercado y los actores económicos mexicanos. De una parte, estas empresas son ahora mucho mas grandes con niveles superiores de productividad y eficiencia así como con estándares de calidad mas próximos o equivalentes a los niveles internacionales. Asimismo están organizadas bajo formas mas descentralizadas que en el pasado y tienden a modificar sus formas de propiedad y control hacia nuevas vinculaciones con los capitales externos. Estas empresas se desarrollan ahora sobre la base de negocios multinacionales por lo que sus actividades en el mercado mexicano están inmersas e interrelacionadas con las necesidades y posibilidades que surgen de sus negocios globales, lo que se refleja en que para muchas de estas corporaciones su viejo mercado interno protegido ahora aparece en su mapa de negocios, por ejemplo como la División México dentro de la Región América del Norte.

⁹ Parafraseando a Fruin (1994) podríamos decir que el caso de este ajuste estructural y configuración de nuevo liderazgo empresarial en México comparte con la experiencia japonesa el ser "... un modelo de desarrollo institucional bajo las condiciones de un desarrollo económico tardío y predominio de la iniciativa privada que cae en algún lugar entre un desarrollo de capitalismo estatal y una economía de libre mercado".

Cuadro 5

Perfil de elementos en las estrategias de siete grupos privados nacionales mexicanos (1983-1995)

		ALFA	CARSO	CEMEX	DESC	PULLSAR	VISA	VITRO
TIENE GRUPO FINANCIERO	SI		1		1	1	1	1
	NO			1				
TENIA INVERSIONES DIVERSIFICADAS	SI		1		1	1	1	
	NO							
INTERNACIONALIZO SUS VENTAS	SI			1				
	NO							
ABRÓ LA PROPIEDAD AL MERCADO	SI		1		1	1	1	1
	NO							
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	SI		1		1	1	1	1
	NO							
REFORMA EL PROCESO DE TRABAJO	SI		1		1	1	1	1
	NO							
IMPACTO DE LA CRISIS ACTUAL	SI		1		1	1	1	1
	NO							

FUENTE : GARRIDO, Celso (1995). Estrategias económicas de siete grupos privados nacionales en México 1983-1994. México 1993-1994. Santiago, Chile: CEPAL. (Documento de Investigación elaborado para la Dirección de industria de CEPAL-ONUDI).

Para los fines de analizar con algùn detalle estos rasgos generales de las estrategias seguidas por las GEIPM, consideramos separadamente las acciones llevadas a cabos por ellas en lo referido a defender y consolidar sus posiciones en el mercado interno, y las acciones para posicionarse en los mercados externos.

Respecto al mercado interno la línea general de la estrategia parece haber sido incrementar las barreras a la entrada que ya les brindaba su liderazgo tradicional, neutralizando relativamente el impacto de la apertura comercial externa y las amenazas creadas por la apertura a la inversión extranjera directa en el país como consecuencia del TLC. Para ello en primer lugar se observa que las empresas combinaron el poder que tenían debido a sus canales de distribución y comercialización en el mercado interno junto con formalizar alianzas estratégicas con algunas de las grandes empresas extranjeras que buscaban competir con ellos en el mercado local. Esto fue particularmente importante en los sectores de bienes de consumo generalizado como por ejemplo cervezas, refrescos y carnes frías. Estas alianzas no eran solo defensivas ya que si bien establecían acuerdos para distribuir en el país los productos de la competidora extranjera, habitualmente se combinaban con acuerdos para que el competidor distribuyera los productos de la empresa mexicana en su propio mercado o para habilitar a esta para que lo hiciera, así como la transferencia de tecnología que podía incluir tanto el campo de la producción como el de la organización y la mercadotecnia. Esta respuesta vía la importación, junto a una sostenida actividad exportadora explican en gran medida el cambio en el perfil de comercio exterior manufacturero hacia una importante participación del comercio intraindustrial.

Una segunda línea de acción para incrementar las barreras a la entrada fue generar niveles de oferta relativamente altos para el tamaño del mercado interno, buscando desalentar las posibles expectativas de nuevos competidores para ingresar a dicho mercado, lo que se cumplió de una parte aumentando las inversiones "preventivas" en el país, y por la otra mediante las adquisiciones y fusiones con otras empresas locales buscando cerrar esta vía de posicionamiento a los competidores externos. Esto último fue especialmente importante en casos como el del cemento, donde la pugna por el mercado interno se encuadraba en una competencia mas amplia en el mercado global de cemento a nivel mundial.

Adicionalmente, hubo otros dos ordenes de acciones relevantes dentro de estas respuestas frente a la competencia extranjera y en general por el incremento de la competencia privada. El primero se refiere a los intentos para modernizar los conceptos de competitividad en el sentido que sugieren los grandes paradigmas

mundiales, principalmente en lo que hace a calidad total. Esto ha representado importantes esfuerzos de reorganización y capacitación en las empresas y cambios en la valoración social de las actitudes empresariales como lo representa el hecho de que se haya establecido un premio anual de calidad total para las empresas en el país. Sin embargo, hay que señalar que de acuerdo a lo indicado en algunas entrevistas con directivos de las áreas de planeación de estas empresas, aquellos esfuerzos no parecen haber arrojado resultados muy sustantivos hasta el momento, y su desarrollo parece haber estado mas dominado por el propósito cultural de dar satisfacción a un signo de modernidad que por la internalización de esa lógica de competencia a las condiciones efectivas de las empresas mexicanas.

Asimismo, en este orden de cosas cabe señalar que las GEIPM han ido enfatizando progresivamente en sus estrategias de negocios la lógica de orientar su actividad hacia el consumidor, apoyando modalidades de competencia en la que la diferenciación por servicio parece estar incrementando su importancia en algunos sectores de actividad. Sin embargo, esto tampoco ha alcanzado mayor profundidad, probablemente porque la primera oleada de competencia externa estuvo basada en importaciones mas que en el arraigo de inversiones de largo plazo.

Otro importante factor para mantener las barreras a la entrada fue el acuerdo de hecho entre estas empresas y el gobierno para que en la privatización de las grandes empresas públicas solo pudieran participar empresas privadas mexicanas. Esto fue relevante por ejemplo en los casos de la siderurgia, los fertilizantes, la minería, los molinos de maíz y los ingenios azucareros entre otros, y aún en el caso de la telefonía a pesar de que en este caso se pactaron plazos definidos para la vigencia del monopolio que otorgaba la privatización. Un efecto adicional relevante en estas privatizaciones es el cambio en las escalas de negocios que representaron para las empresas involucradas, lo que en varios casos las catapultó hacia el tamaño de conglomerados gigantes, como el ya señalado en telefonía, o los ingenios azucareros, el acero, etc.

Dentro de los cambios en la estructura institucional de las GEIPM como táctica para fortalecer posiciones en el mercado interno, destaca especialmente lo referido a la formación de los grupos industriales- financieros, lo que se hizo posible nuevamente en el país a consecuencia de la reforma bancaria de 1990. Este tipo de grupo ya había existido en México antes de la crisis de 1982 pero habían sido eliminados con la nacionalización de la banca en dicho año. La reforma bancaria que restableció la propiedad privada sobre los bancos también autorizó la formación de grupos financieros, y aunque se prohibía explícitamente la vinculación de los

misimos con empresas industriales, esta fue tolerada en los hechos, dando lugar a grupos industriales-financieros. Conforme a evidencias recientes surgidas en relación a algunas quiebras bancarias, las GEIPM integradas en dichos grupos habrían obtenido beneficios diferenciales respecto a sus competidores, tanto al participar en la muy elevada rentabilidad obtenida por los bancos entre 1990 y 1993 como por las ventajas de financiamiento que resultan de los nexos directos con los grandes bancos y mercados internacionales obtenidas a través del grupo financiero¹⁰. Sin embargo, esa ventaja generada con la vinculación industrial-financiera tuvo luego una contrapartida no prevista ya que desde fines de 1994 estos grupos han tenido que absorber la pesada carga que significa el quebranto de sus bancos a consecuencia de la crisis cambiaria y de cartera vencida. En algunos casos esto provocó que la GEIPM debiera capitalizar a la entidad financiera del grupo, afectando negativamente los planes de inversión del segmento industrial, pero a pesar de ello debe destacarse el hecho de que hasta el momento no se han registrado casos donde la crisis de la entidad financiera perteneciente a un grupo industrial-financiero llegara a producir la crisis de las empresas industriales del grupo. Por el contrario, en general las GEIPM afiliadas a grupos financieros-industriales han mantenido su evolución expansiva con base en la actividad que desarrollan en los mercados externos mientras operan para mantener aislada la evolución desfavorable de su segmento financiero.

Por su parte las empresas industriales "sin banco" (ya sea que solo estén integradas ó que también estén diversificadas) no parecen haber visto limitada su capacidad de respuesta estratégica en el terreno financiero ya que las nuevas vinculaciones de México con los mercados financieros internacionales voluntarios a partir de la negociación Brady en 1989, significaron para dichas empresas la posibilidad de obtener en aquellos mercados importantes volúmenes de fondos para sus proyectos de inversión¹¹.

¹⁰ Recientemente se ha señalado que las empresas industriales de estos grupos han recibido créditos a tasas y condiciones preferenciales y aún subsidiadas, lo que de ser cierto les habría proporcionado una importante ventaja competitiva adicional.

¹¹ En cualquier caso conviene recordar que en el caso México las vinculaciones formales entre empresas industriales y financieras no agotan el cuadro de estos vínculos que se producen en el nivel de las grandes empresas. Adicionalmente existen muy fuertes participaciones cruzadas en la propiedad de ambos tipos de empresas a nivel de los propietarios que tienen el control de las diversas entidades, lo que se manifiesta en la presencia de estos en los consejos de administración de las distintas empresas. Ver Hernandez (1988), Garrido (1992).

Todas las acciones anteriores desarrolladas por las GEIPM para proteger y potenciar su liderazgo en el mercado interno se combinaron con las que estas cumplieron en el terreno de negociar políticas públicas favorables a su actividad, particularmente en el campo fiscal, de política sectorial y las referidas al comercio exterior.

Por lo que hace a los aspectos fiscales, se produjeron decisiones gubernamentales sobre impuestos que fortalecieron notablemente la posición y competitividad de ciertas GEIPM pertenecientes al conjunto que analizamos. Esto ocurrió por ejemplo en el caso de la industria del tabaco donde los directivos del duopolio privado (Cigatam y La Moderna) negociaron con el gobierno una reducción de los impuestos sin que junto con ello se redujeran los precios al público de sus productos. Con ello esas empresas lograron un notable incremento en su flujo de efectivo, lo que mejoró sustancialmente la capacidad financiera de los respectivos conglomerados y permitió que estos se expandieran en otros campos de la actividad económica en el país mediante compras o fusiones de empresas existentes así como iniciando nuevas empresas.

De otra parte hubo políticas sectoriales del gobierno que fueron decisivas para fortalecer el control del mercado interno por parte de algunas de estas GEIPM, lo que fue particularmente importante en el caso de los programas de expansión de carreteras y puentes que potenciaron el mercado de las cementeras y constructoras locales. En esta misma dirección operó la decisión gubernamental de desregular la industria de molinos de nixtamal tradicionalmente limitada por ley, la que al ser liberalizada permitió que el grupo Maseca desplazara a dichos molinos con base a su tecnología mas moderna y a los subsidios gubernamentales que contribuyó a mantener bajos sus costos.

Por último, dentro de este tema también cabe señalar lo referido a las negociaciones comerciales externas del país, especialmente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En esto las GEIPM tuvieron un papel central como líderes de las empresas privadas nacionales en el contexto de la comisión intersectorial e interinstitucional constituida para tal efecto, denominada COECE por sus siglas en español. Las negociaciones de cada uno de los capítulos del Tratado fueron difíciles terrenos donde las GEIPM pugnarón por establecer las mayores prorrogas posibles para las barreras que

limitan la presencia de capitales externos en el país, al tiempo que procuraban lograr ganar posiciones en los otros mercados¹².

El otro gran campo de las estrategias seguidas por las GEIPM para consolidar su liderazgo bajo las nuevas condiciones de competencia, fue el referido a su internacionalización y posicionamiento en los mercados externos.

Un primer signo en esa dirección había sido la expansión exportadora de estas empresas entre 1983 y 1987, cuando las mismas se convirtieron en líderes de las exportaciones manufactureras junto con las empresas transnacionales de la industria automotriz¹³. Sin embargo, esa expansión exportadora ni era nueva ni tenía un signo definido. Lo primero porque antes del llamado "auge petrolero" de fines de los setenta ya se había registrado una tendencia marcada al incremento de esas exportaciones, la que abortó por la expansión del mercado interno que desató dicho auge. Por otra parte el signo de esa conducta exportadora de la industria nacional no había sido muy definido ya que parecía responder mas a desplazamientos de la oferta hacia los mercados internacionales para compensar caídas del mercado interno que una estrategia sostenida para penetrar en los mercados externos. Aún durante la expansión exportadora del período 1983-87, no era evidente si esta respondía a un nuevo derrotero estratégico como el señalado en último lugar ya que era factible que nuevamente ello fuera un movimiento para compensar la importante caída de la demanda interna ocurrida con la crisis, a lo que se sumó el apoyo de un tipo de cambio favorable para la exportación.

Sin embargo, estas exportaciones manufactureras se mantuvieron en auge luego de 1988 y a pesar de que se revirtieron las condiciones cambiarias y de

¹² Esta presencia muy activa de las GEIPM en la negociación del TLC fue destacada por la propia Secretaría de Comercio y Fomento Industrial que dirigía las negociaciones desde el lado gubernamental, cuando se refería reiteradamente a la metáfora de "el grupo del cuarto de junho", haciendo alusión al numeroso grupo de ejecutivos de las grandes empresas que estaban en una sala próxima a aquella donde sessionaban las comisiones negociadoras de los tres oáises. Este grupo empresarial tenía una constante interacción con los negociadores mexicanos por lo que puede decirse que en lo que a las posiciones mexicanas se refiere, las clausulas de los diversos capítulos del TL reflejan muy directamente los puntos de vista de los ejecutivos integrantes de dichos grupo asesor privado. Para un análisis de la COECE y la presencia empresarial ver Puga (1993).

¹³ Ver Garrido (1992).

la demanda interna según se señaló. Esto se explica de una parte porque esas empresas exportadoras incrementaron su oferta de bienes con base a un intenso ciclo de inversión en plantas y equipos, lo que indicaría que estas empresas consolidaron su vocación exportadora mediante una estrategia sostenida y consistente en la que lograban competir a partir de sus capacidades productivas y organizativas al mismo tiempo que aseguraban la capacidad de abastecer simultáneamente su demanda interna y externa.

Un aspecto relevante en la nueva modalidad con la que se expandió el comercio exterior de las GEIPM es el que se refiere al papel que dentro de ello ocupan las importaciones y el modo en que ello afectó las relaciones de estas GEIPM con el resto de las empresas en el país. Según se analizó mas arriba, la estrategia gubernamental de apertura y promoción exportadora combinó políticas de importaciones temporales para exportadores con beneficios fiscales y crediticios, con lo que se buscaba mejorar el perfil competitivo de las exportadoras nacionales al permitir que estas tuvieran costos y calidades internacionales en sus insumos. Sin embargo, esto parece haber tenido un efecto adverso en lo que hace a la relación de estas GEIPM exportadoras con sus potenciales proveedores nacionales ya que se habrían debilitado estos vínculos en los casos de existir o no se habría promovido el establecimiento de nuevos vínculos debido al atractivo que ofrecían los proveedores extranjeros. Esto parece haber estado en la mente del directivo de uno de los grandes grupos industriales analizados cuando decía que desde su punto de vista se trataba de que su empresa operara como una empresa global, entiendo que este tipo de empresa es aquella "que compra donde le conviene, produce donde le conviene y vende donde le conviene". En consecuencia la estrategia seguida en general por estas GEIPM en lo que se refiere a combinar internacionalización y aprovisionamiento de insumos en el mercado interno no parece haber estado orientada en la dirección de establecer las redes de empresas que se señalan en la literatura, favoreciendo con ello que el proceso de cambio estructural se diera sobre la base de una sólida estructura empresarial. Por el contrario, lo que se produjo fue una respuesta desfavorable de las GEIPM para potenciar sus vínculos cliente-proveedor con los fabricantes locales, aunque al mismo tiempo debe señalarse que esto también habría estado determinado por lo débil o inadecuado de las ofertas que estos proveedores hacen a dichos conglomerados. En cualquier caso este aspecto de las relaciones entre GEIPM y el resto de las empresas en el país parece ser un severo factor de bloqueo

en el objetivo de eslabonar la dinámica expansiva de las GEIPM con la del conjunto de la economía nacional.

Pero junto con sus actividades exportadoras, varias de estas GEIPM desarrollaron inversiones directas en el exterior para posicionarse en los mercados de sus competidores ó configurar redes globales de producción requeridas por la modalidad particular de globalización que corresponde a la industria donde operan. Esta estrategia de internacionalizarse vía inversión directa se concretó principalmente mediante la compra o fusión de empresas ya existentes. Para concretar estas inversiones fue vital que las GEIPM pudieran acceder al financiamiento en el mercado de valores de Nueva York o en los euromercados como ocurrió exitosamente desde 1990.

Esta modalidad de internacionalización vía inversión directa tuvo diversos efectos ya que de una parte significó crear un balance inédito entre la producción que realizan las empresas mexicanas en el país y la que llevan a cabo en el exterior, con efectos decisivos para el curso que tendría la crisis iniciada en diciembre de 1994. Pero al mismo tiempo esta internacionalización también implicó la necesidad de abrir la propiedad de estas empresas mexicanas al capital extranjero así como en algunos casos cambiar su forma de organización corporativa asegurando mayor autonomía y descentralización a las divisiones en razón de las modalidades específicas que requerían los mercados donde operaban.

Para concluir este apartado, a continuación indicamos esquemáticamente algunas modalidades singulares con que las distintas empresas implementaron los grandes lineamientos generales que acabamos de resumir, atendiendo así a las condiciones particulares de la industria donde operan o a los proyectos particulares del conglomerado donde están integradas. Específicamente consideramos las modalidades de estrategia competitiva global que se observan en los casos del cemento, el acero, la petroquímica, el vidrio, la cerveza, el tabaco y la telefonía.

En el caso de la empresa cementera Cementos Mexicanos (Cemex), la estrategia estuvo formulada desde el punto de vista de que para sobrevivir frente a las grandes competidoras mundiales, principalmente las holandesas, Cemex debía expandirse en el mercado mundial ya que de no hacerlo podía llegar a perder sus posiciones en el mercado interno. En consecuencia esta empresa se orientó a ocupar posiciones en los mercados externos para amenazar a los grandes oligopolios mundiales en sus propios ámbitos al tiempo que fortalecía su capacidad de competencia en el mercado interno incrementando la concentración mediante la compra o fusiones con posibles competidoras locales así como abriendo nuevas plantas en el país en las que utiliza

tecnología moderna. La presencia de CEMEX en los mercados internacionales comenzó con la compra de empresas cementeras en el sur de Estados Unidos, luego adquirió dos empresas en España que le dieron el control del 40% del mercado en ese país y una posición amenazante sobre los mercados de sus competidores en Europa, y finalmente compraron empresas en Panamá y Venezuela para posicionarse en el mercado latinoamericano. Estas operaciones internacionales de Cemex estuvieron correlacionadas con una muy favorable evolución de sus actividades en el país, de una parte debido al incremento en la demanda de cemento a consecuencia del programa carretero del presidente Salinas y por el auge en la industria de la construcción que promovió el aumento de los créditos bancarios para vivienda. De otra parte Cemex también se benefició con el auge bursátil registrado desde 1990 ya que sus acciones tuvieron una muy fuerte valorización, lo que le brindó ganancias significativas en los mercados secundarios de acciones y le proporcionó medios adicionales para financiar la expansión analizada. Sin embargo, el tramo mas substancial en el financiamiento de dicha expansión fue resuelto por Cemex mediante la emisión de ADR's en Nueva York donde llegó a constituirse un título de primera línea dentro de los de su tipo.

De conjunto esta empresa se ha mantenido a lo largo del tiempo concentrada en su producto principal, fuertemente integrada y sin prácticamente ningún intento de diversificación. La propiedad de la empresa se ha mantenido sin riesgo en manos de la familia Zambrano y la dirección no parece estado expuesta a grandes tensiones internas, todo lo cual es muy destacable porque en el curso de estos años y debido a la estrategia seguida Cemex se convirtió en el cuarto productor de cemento en el mundo y mantiene posiciones amenazantes sobre los líderes mundiales, a partir de proyectos de expansión en el Asia. En términos organizativos y de gestión esta empresa ha integrado a México dentro de la región América del Norte, y sus experiencias internacionales la han llevado a "importar" hacia sus empresas locales las tecnologías de gestión desarrolladas en el exterior durante las importantes experiencias de fusiones y adquisiciones que mencionamos.

Un caso substancialmente distinto de estrategia fue el correspondiente al grupo Alfa, que como mencionamos es un grupo "tradicional" que tienen entre sus principales empresas a la acerera Hylsamex y la petroquímica Alpek. Este grupo era uno de los que en los setenta más había diversificado sus actividades y expandido su corporativo así como asumido deudas externas muy importantes, todo lo cual significó que a partir de 1983 el grupo debió enfrentar

una importante reorientación de sus estrategias de inversión. Sin embargo, en las nuevas estrategias las inversiones se mantuvieron diversificadas ya que conforme a las declaraciones de sus directivos uno de los principales problemas que enfrentaba el conglomerado para asegurar su estabilidad de largo plazo era el carácter cíclico de la siderurgia y la petroquímica que constituían sus dos principales actividades. Esto requería que para compensar los efectos negativos en las fases bajas de dichos ciclos industriales, el conglomerado tuviera actividades en otras áreas como por ejemplo alimentos donde realizó importantes inversiones en asociación con grandes firmas estadounidenses. Una particularidad del grupo Alfa es que durante este período ha mantenido en general una parte central de sus actividades en relación al mercado interno, a pesar de que es el titular de patentes para fundición que se utilizan en muchas partes del mundo. Sin embargo en CASAR (1994) se observa que en México durante los últimos años la industria del acero de la que Hylsamex es parte importante, ha incrementado su participación en los mercados externos e iniciado un proceso de sustitución de importaciones, lo que es relevante para explicar el crecimiento de la misma. Al mismo tiempo debe mencionarse que los industriales del sector reiteradamente reclamaron al gobierno la presencia de importaciones de acero en condiciones de dumping provenientes de acereras estadounidenses que colocaban en México sus excedentes durante la fase baja del ciclo mundial de la industria. Adicionalmente hay que señalar en el caso de Alfa que las privatizaciones siderúrgicas tuvieron efectos singulares porque modificaron la estructura del mercado en por lo menos dos grandes sentidos. El primero porque se incrementó la competencia privada ya que las grandes siderúrgicas estatales se fragmentaron para distribuirse entre la propia Hylsamex pero también el Grupo Acerero del Norte y el Grupo Villagómez. En versión de los propios ejecutivos de Alfa esto fue consecuencia de que ellos cometieron un error al subestimar la capacidad de la competencia para ganar aquellas privatizaciones. Un segundo efecto de estas privatizaciones que tuvo gran impacto para todo el grupo Alfa fue el que con dichas privatizaciones, Hylsamex dejó de ser una fuente extraordinaria de financiamiento para el grupo, lo que había venido ocurriendo desde mucho tiempo antes a consecuencia de que esta empresa obtenía ganancias extraordinarias siguiendo los precios de las acereras estatales que operaban con tecnología muy atrasada.

Por lo que hace a su segmento de petroquímica con Alpek allí también las actividades resultaron afectadas por el carácter cíclico de la industria y por la

evoluci3n adversa del mercado mundial en estos a1os. Sin embargo, esta empresa se ha reestructurado y actualmente pugna por lograr la propiedad de parte de las empresas petroquímicas estatales que serán privatizadas en el período próximo.

Adicionalmente Alfa incursionará ahora en la telefonía de larga distancia ya que conjuntamente con ATT ha constituido la empresa Alestra que el próximo año comenzará a brindar estos servicios. Esto se debe a que el negocio telefónico se ha abierto a la competencia a consecuencia de que finaliza el monopolio temporal que el gobierno otorgó transitoriamente a Teléfonos de México luego de la privatización.

Desde el punto de vista de la gesti3n estratégica la direcci3n de Alfa está ahora a cargo de Dionisio Garza Medina, sobrino de Bernardo Garza Sada, fundador del grupos. Garza Medina es un prototipo del nuevo directivo para la globalizaci3n de las GEIPM mexicanas, ya que formado en Estados Unidos con dos postgrados, afirma públicamente que en su enfoque lo que pretende es gestionar a Alfa como una empresa global. El contraste de este nuevo enfoque de gesti3n con la gesti3n que había orientado originariamente todo el grupo Monterrey, del que Alfa, Vitro, Visa y Cydsa son escisiones, lo brinda la referencia a la filosofía de Eugenio Garza Sada, fundador de todo el grupo quién presumía que solo había salido a Europa en dos oportunidades y ello a consecuencia de la presi3n realizada por la familia para cumplir un viaje turístico.

Un tercer caso de interés es del grupo Vitro, también surgido con la escisi3n del grupo Monterrey y que se ha especializado en las actividades relacionadas con el vidrio. Como es sabido este es un tipo de producto que decrece a nivel internacional debido a la competencia del plástico, pero sin embargo solo hasta fechas recientes la empresa ha comenzado a buscar líneas de expansi3n hacia ese nuevos materiales. En lo general la vidriera intentó expandirse internacionalmente durante estos años dentro de la industria tradicional del vidrio, para lo cual desarrolló una agresiva estrategia al adquirir en los Estados Unidos la vidriera Anchor Glass. Esta operaci3n se realizó con las mejores técnicas de las compras apalancadas estadounidenses y resultó exitosa en el sentido de que Vitro logró el control buscado y con ello se posicionó en una porci3n significativa del mercado de América del Norte. Sin embargo, el continuar ubicada en una industria que decrece parece estarle creando problemas en mantener su dinámica, particularmente por la desaceleraci3n de su subsidiaria

estadounidense que en cualquier caso se convirtió en un componente mayoritario de su producción total de productos de vidrio.

Este conglomerado Vitro también tiene una división de electro-domésticos muy exitosa, la que opera en alianza con la empresa estadounidense Whirlpool y controla conjuntamente con Mabe el 80% del mercado local así como exporta importantes cantidades a los Estados Unidos y otros países.

Asimismo, Vitro controla el 40% de CYDSA que es una importante industria química y por último es propietario del grupo financiero Bancomer cuyo corazón lo compone el banco del mismo nombre que es el segundo en importancia en el sistema bancario nacional, ya que conjuntamente con Banamex componen un poder de mas de 40% del mercado desde hace cincuenta años. Este es uno de los casos de vinculación banca-industria mas destacados y en donde el impacto de la situación del banco sobre el conglomerado industrial también ha afectado negativamente la marcha de este último.

Esto, conjuntamente con la evolución adversa de la subsidiaria estadounidense a la que ya nos referimos, y al agotamiento general de la industria el vidrio, hace del caso de Vitro uno de los mas expuestos dentro de los nuevos liderazgos de GEIPM.

Actualmente el grupo Vitro incursiona en el nuevo mercado de telefonía mediante su subsidiaria Bancomer. Inicialmente se había planteado hacerlo mediante la creación de una compañía propia en asociación con una empresa estadounidense, pero las dificultades financieras mencionadas han hecho que Bancomer se sume a la compañía telefónica que está organizando el grupo financiero Banamex.

El cuadro directivo del conglomerado se ha mantenido bajo el control de la familia Garza Laguera con la dirección de Eugenio Garza Laguera que preside tanto el conglomerado industrial como el grupo financiero.

En el caso del grupo Visa se trata de la mayor productora de cervezas con marcas propias y refrescos principalmente bajo franquicias de Coca Cola. Este conglomerado de Monterrey, que al igual que Alfa y Vitro surgió a partir de la división del llamado grupo Monterrey, había desarrollado en los setenta una acelerada diversificación de negocios lo que, junto a un fuerte endeudamiento externo, lo llevó a una severa crisis en 1982. Desde entonces reestructuraron sus actividades para centrarse en las dos grandes líneas mencionadas. Dentro de las cervezas profundizaron una presencia ya tradicional en los Estados Unidos y otros países, expandiendo su participación en Estados Unidos y Canadá mediante alianzas estratégicas con productores

locales. Sin embargo, esta división de cervezas parece estar encontrando dificultades para enfrentar la competencia de las grandes firmas estadounidenses y alemanas y aún de la otra gran firma de cervezas mexicana que es la Empresa Modelo.

En cambio la división de refrescos está teniendo una evolución mas dinámica probablemente al influjo de las propias estrategias globales de Coca Cola para enfrentar a Pepsi en lo que se dio en llamar la "guerra de las colas". En cualquier caso esto ha llevado por una parte a la constitución de una nueva empresa conjunta Visa- Coca Cola bajo la sigla de Kof y por la otra ha significado que Visa se expandiera hacia América del Sur comprando por ejemplo la mayor franquiciaria de Coca Cola en Buenos Aires.

Este grupo también incursionó en el negocio financiero a partir de comprar al banco Serfin, tercer banco del sistema, y constituir un grupo financiero junto con la mayor casa de bolsa del mercado. En este caso la crisis del banco Serfin parece haber exigido del grupo industrial esfuerzos muy importantes de capitalización que habrían incidido negativamente en los programas de expansión industrial.

En el grupo Visa también se produjo una renovación generacional en la dirección con la llegada a dicha posición de Adrián Sada, con perfil de formación similar al de Garza Medina (Grupo Alfa) aunque a diferencia de este último, hasta el momento el desempeño de Sada habría sido muy pobre.

En contraste con estas estrategias seguidas por los grandes grupos industriales "tradicionales" encontramos la evolución que se registra en los que probablemente sean los dos mayores conglomerados "nuevos" formados en los ochenta y noventa.

El primero de ellos es el grupo Carso que opera en una diversidad de sectores industriales y de servicios, en todo los casos con empresas que ocupan posiciones líderes en sus industria. Como se ha mencionado anteriormente, este grupo presidido por Carlos Slim desarrolló una estrategia de crecimiento centrada en conseguir el control de empresas que cotizan en bolsa y que tienen buenas perspectivas de rentabilidad, flujo financiero y endeudamiento. Desde esta perspectiva financiera se ha orientado la gestión de las distintas empresas lo que en diversos casos parecería haber llevado a sacrificar el horizonte de crecimiento de dichas empresas en beneficio de obtener adecuadas razones financieras de corto plazo.

El grupo tuvo un cambio sustantivo en la escala de negocios y de influencia en la economía nacional al lograr el control de la compañía Teléfonos de México

cuando esta fue privatizada por el gobierno, obteniendo con ello el monopolio del servicio telefónico nacional durante un período de tiempo que vence en 1996. Esto, junto a una gestión extremadamente hábil de las operaciones financieras de la compañía en los mercados estadounidenses, ha llevado a que durante largo tiempo sus acciones y obligaciones tuvieran extraordinarias cotizaciones en aquellos mercados. Sin embargo, la proximidad del fin del monopolio le plantea a este grupo una difícil transición la que intenta enfrentar aplicando una estrategia que está en curso de realización. De una parte cambiaron la estructura del conglomerado creando un subconglomerado denominado Carso Comunicación Global orientado a desarrollar la internacionalización de esa área de negocios. Junto con ello han establecido una alianza estratégica con Sprint de Estados Unidos e iniciado la compra de la compañía Cablevisión, la mayor empresa de televisión por cable en el país que pertenecía a Televisa, que también está reestructurando sus áreas de negocios para adecuarse al nuevo horizonte de competencia global en la "supercarretera de la información". La estrategia de Carso parece ser la de avanzar en la integración de servicios telefónicos y televisivos en la lógica de la dicha "supercarretera" pero en el contexto de una competencia desarrollada a nivel internacional.

En cuanto al horizonte competitivo, el grupo ha estado prioritariamente estructurado en empresas que operan en relación al mercado interno. Sin embargo, además de lo ya señalado en telefonía actualmente se enfoca también a expandir sus operaciones internacionales, con base en las empresas que ya operaban en esa dirección como es el caso de la llantera Euzkadi-General Tire o del Grupo Condumex.

Desde el punto de vista de su estilo de dirección este gigantesco conglomerado está gestionado por un muy pequeño corporativo muy centralizado en la persona de Carlos Slim, lo que marca lo que probablemente sea una de sus mayores debilidades estratégicas.

Para concluir con esta somera revisión de estrategias particulares entre los grupos "nuevos" destacamos ahora el caso de Pulsar Internacional la que combina actividades integradas en torno a la agroindustria (tabaco, hortalizas, madera) con un grupo financiero muy internacionalizado y empresas dedicadas a bienes de consumo. Este grupo resulta particularmente interesante primero porque comparte con Carso una extraordinario velocidad de crecimiento desde sus orígenes en 1982, pero a diferencia de aquel, Pulsar ha estado mas

orientada desde el inicio de sus actividades hacia la internacionalización y a ampliar sus giros en el sector agroindustrial.

En relación a esto último expandieron su producción desde el tabaco hacia la horticultura de exportación y la forestación en proyectos de gran escala que cubren amplias partes del territorio nacional. Este desarrollo agroindustrial ha estado combinado con el impulso de sus empresas en biotecnología en el país y en Estados Unidos.

Conclusión

A manera de conclusión, sintetizamos los principales elementos que resultan de este estudio en cuanto a comprender la configuración del liderazgo de las GEIPM en la presente década, su características y problemas mas relevantes.

El nuevo liderazgo se resolvió en el curso de un proceso de cambio económico iniciado en México en 1983, en donde interactuaron por una parte las acciones estatales para transformar radicalmente las reglas y condiciones de operación de la economía nacional, la que ahora es una economía abierta, liberalizada y desregulada que en general se desarrolla bajo el liderazgo de las empresas privadas. Estas nueva modalidad macroeconómica ha provocado una transformación significativa de las condiciones de competencia en el país en la dirección de adecuar las estructuras de competencia oligopólicas tradicionales en los mercados respecto a las nuevas condiciones económicas e institucionales generales mencionadas.

Junto con ello el actor estatal desarrolló políticas específicas para promover el liderazgo de las GEIPM, las que tuvieron un papel principal en la configuración del mismo. Particularmente destaca lo referido a las estrategias de privatización de las empresas públicas industriales y financieras que representaron un verdadero ejercicio de reingeniería social para transferir a los grandes grupos económicos de manera relativa el poder económico del estado, estimulando al mismo tiempo la formación de nuevos conglomerados. En general estas políticas de promoción de las GEIPM lograron resultados exitosos en el sentido de que estas empresas llegaron efectivamente a posicionarse como líderes. Sin embargo, debe anotarse el extraordinario fracaso que representó la privatización bancaria y la formación de grupos financieros cuyo

desafortunado desempeño resulta factor principal en la actual crisis económica del país.

El nuevo liderazgo también ha sido influido en su configuración por las direcciones de cambio que se han producido en los patrones de especialización productiva y de comercio exterior en la economía nacional, particularmente la manufactura. Sin que todavía se observen procesos muy definidos se comprueba de una parte un aumento muy marcado de sectores como químicos y alimentos, al tiempo que se expanden aceleradamente ramas como automotrices que pertenecen a divisiones que declinan también muy marcadamente. Por su parte se ha transformado la estructura del comercio exterior de las manufacturas en el sentido de un mayor comercio intrafirma y de exportaciones netas. Sin embargo, todavía no es fácil interpretar el signo de esa transformación dado que ello se produjo junto con políticas macroeconómicas contradictorias que de una parte impulsaron la apertura económica y un nuevo posicionamiento internacional del país pero al mismo tiempo propiciaron un incremento de las importaciones de todo tipo que afectaron severamente la planta productiva y empujaron a que muchas empresas locales integraran las alianzas para importar junto con sus competidores externos como forma de procesar la nueva competencia.

En tercer lugar hemos visto que las propias respuestas de las GEIPM articulando estrategias para lograr liderazgo en las nuevas condiciones ha sido un factor central para explicar la posición que ocupan actualmente.

Es así que si bien en términos de las estructuras de liderazgo empresarial en los mercados nacionales, la reforma y la apertura han significado un incremento extraordinario de la importancia que asumen en el nuevo orden económico las empresas extranjeras, particularmente las de origen estadounidenses, junto con ello también se ha consolidado el muy fuerte liderazgo de las GEIPM caracterizado al inicio del trabajo.

Esto se ha desarrollado básicamente a partir de los productos operados tradicionalmente por las GEIPM, pero para lograr ese liderazgo estas empresas debieron responder a las nuevas exigencias y condiciones que les plantea el cambio económico general y sectorial, así como el nuevo ambiente económico internacional en el que opera el país. Esto significa que el número reducido pero relevante de casos en que las GEIPM han renovado su porción tradicional de liderazgo, lo han hecho manteniendo o incrementando dicha posición en el país, pero también proyectándose como líderes de sus productos en los mercados internacionales.

Desde este punto de vista, el renovado liderazgo de las GEIPM conjuntamente con lo que parece ser una tendencia a nuevas relaciones de comercio internacional basadas en la actividad industrial, se presentan como uno de los aspectos más logrados en la gran reforma económica iniciada en 1983.

Sin embargo, esto se da conjuntamente con la agudización de desequilibrios macroeconómicos, la caída en el empleo y el ingreso, el incremento de la polarización social en el país y aún severas distorsiones en las nuevas relaciones de comercio internacional, todo ello junto con lo que parece ser un deterioro muy serio de la estructura industrial y de la situación en la que se encuentran la mayoría de las empresas.

En consecuencia esta interrelación entre cambio estructural y liderazgo empresarial privado nacional parecería estar desembocando en la conformación de un orden económico extremadamente cargado de factores de tensión y desequilibrio, particularmente evidente en la paradójica relación existente en la actualidad entre la situación relativamente exitosa que muestra las GEIPM y un cuadro económico nacional de recurrente inestabilidad y estancamiento. De ello parecería desprenderse que la alternativa entre una evolución del conjunto de la economía mexicana en una perspectiva de desarrollo sostenido ó la persistencia de la misma bajo escenarios de inestabilidad recurrente parece depender en buena parte de la capacidad que la comunidad tenga para configurar nuevas articulaciones "virtuosas" entre GEIPM y el resto de la economía.

Sin embargo, estas GEIPM líderes han desarrollado estrategias de vinculación empresarial mas orientadas a los nexos con los proveedores internacionales que a fortalecer las redes internas de empresas. Por su parte, del lado de las restantes empresas, las mismas han manifestado una baja capacidad de reacción positiva para redefinir sus posiciones en el nuevo orden económico, lo que podría explicarse como resultado de una adversa combinación entre el impacto que les provocó la radicalización del cambio bajo la forma que asumió durante la administración Salinas junto a las resistencias para asumir nuevas estrategias debido a su cultura de negocios tradicional, a todo lo cual debe sumarse actualmente los efectos devastadores que está produciendo entre las empresas la evolución económica y financiera en la presente crisis.

Estos elementos se hacen aun mas complejos en la presente coyuntura debido a las tensiones que se crean con la política económica extremadamente ortodoxa que aplica el actual gobierno desde diciembre de 1994, procurando lograr mantener los equilibrios macroeconómicos de corto plazo al tiempo que

asegura cumplir con el servicio de la deuda sacrificando, en beneficio de todo ello, el crecimiento y el empleo.

Esta compleja circunstancia en la que se articulan de conjunto problemas de desequilibrios económicos estructurales y presiones coyunturales durante la presente crisis ha hecho extremadamente compleja la búsqueda de políticas que potencien la capacidad dinamizadora de la economía nacional de que disponen las GEIPM que hemos analizado.

Actualmente el debate nacional en el terreno de la política económica se vuelca hacia la proposición de estrategias de política industrial activa en las que se combine mas favorablemente la preservación de equilibrios macroeconómicos en metas compatibles con la recuperación del crecimiento económico y el empleo para evitar un colapso generalizado de la planta industrial. Esto llegó a generar un conflicto abierto entre la Secretaría de Industria y las Cámaras Industriales que presentaron un programa industrial alternativo y divergente del que procuraba implantar el Secretario Blanco. Este conflicto se resolvió con una salida de compromiso que permitió esa secretaría dar a publicidad el Programa de Política Industrial vigente, aunque sobre el mismo subsisten muy fuertes críticas empresariales. La gravedad de la situación parece tal que sin cortar este nudo gordiano resulta difícil imaginar la aplicación de otras políticas potenciadoras de círculos "virtuosos" a partir de la potencialidad que surge del liderazgo de las GEIPM.

Bibliografía

- ASPEN ARMELLA, Pedro (1993). **El camino mexicano a la transformación económica**. México: Fondo de Cultura Económica.
- AYALA, José (1992). **Limites del mercado, limites del estado**. México: Editorial de Instituto Nacional de Administración Pública.
- BASAVE, Jorge (1996). **Los grupos de capital financieros en México 1974-1995**. México: Editorial el Caballito. (no prelo)
- BLANCO MENDOZA, Herminio (1994). **Las negociaciones comerciales de México con el mundo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- CASAR, José I. (1990). **Transformación en el patrón de especialización y comercio exterior del sector manufacturero mexicano 1978-1987**. México: NAFINSA-ILET.

- CASAR, José I. (1994). El sector manufacturero y la cuenta corriente: evolución reciente y perspectivas. In: CLAVIJO, F., CASAR, J. I., comp. **La industria mexicana ante el mercado mundial**. México: Fondo de Cultura Económica.
- CASAR, José I. et al. (1990). **La organización industrial en México**. México: Siglo XXI/ ILET.
- CHESNAIS, François (1994). **La mondialisation du capital**. Paris: Syros.
- CLAVIJO, F., CASAR, J. I., comp. (1994). **La industria mexicana ante el mercado mundial**. Mexico: Fondo de Cultura Económica
- CLAVIJO, Fernando, CASAR, José I. (1994). La política industrial de Mexico 1988-1994. In: CLAVIJO, F., CASAR, J. I., comp. **La industria mexicana ante el mercado mundial**. Mexico: Fondo de Cultura Económica
- DICKEN, Peter (1993). **Global shift**. 2.ed. New York: The Guilford.
- FAJNZYLBER, Fernando (1983). **La industrialización trunca de America Latina**. México: Nieva Imagem.
- FAJNZYLBER, Fernando (1991). Inserción internacional e innovación institucional. **Revista de la CEPAL**, Santiago, Chile, n.60.
- FRUIN, Mark W. (1994). **The japanese enterprise system**. Oxford, England: Clarendon Paperbacks.
- FUCHS, Mariana, KOSACOFF, Bernardo (1992). **Balance del comercio internacional de manufacturas en Argentina: la tendencia al comercio intrasectorial 1974-1990**. Buenos Aires: CEPAL. (Documento de trabajo, 47).
- GARCIA, Alba Pascual (1993). **Testimonios de política económica 1982-1988**. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- GARRIDO, Celso (1992). **La evolución del actor empresarial mexicano en los ochenta: proyecto organizaciones empresariales en Mexico**. Mexico: UNAM/ Fac.Ciencia Políticas y Sociales. (Cuaderno, n.4).
- GARRIDO, Celso (1994). Los grupos económicos en México. **Revista de la CEPAL**, Santiago, Chile, n.54, ago.
- GARRIDO, Celso (1995). **Estrategias económicas de siete grupos privados nacionales en Mexico 1983-1994**. Santiago, Chile: CEPAL/ ONUDI. (Documento de Investigación)
- GARRIDO, Celso, PEÑALOZA, Tomás (1995). **Ahorro y sistema financeiro en México**. México: Editorial Grijalbo.

- GURRÍA TREVIÑO, José Angel (1994). **La negociación de la deuda externa México**. México: Fondo de Cultura Económica.
- HERNANDEZ RODRIGUES, Rogelio (1988). Empresas y empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid. In: GARRIDO, Celso, coord. **Empresarios y estado en America Latina**. México: UAM-CIDE/ Fundacion Ebert.
- HOPENHAYN, Benjamin, ROJO, Pablo (1990). **Comercio internacional y ajuste externo**. Buenos Aires: Legasa- Ciesa.
- LIFSCHITZ, Edgardo, ZOTTELE, Anibal (1986). **Eslabonamientos productivos y mercados oligopólicos**. México: UAM Azcapotzalco.
- MARTÍNEZ, Gabriel, FÁRBER, Guillermo (1994). **Desregulación económica 1989-1993**. México: Fondo de Cultura Económica.
- MORERA, Carlos (1996). **Los grupos de capital financeiro en México y las transformaciones en la apropiación privada de la riqueza social**. México: Facultad de Economía. (Tesis de doctorando en economía).
- OFFE, Claus (1990). **Contradicciones en el estado de bienestar**. Madrid: Alianza.
- ORTÍZ CRUZ, Etelberto (1994). **Competencia y crisis en la economía mexicana**. México: UAM Xochimilco/ Siglo XXI.
- ORTÍZ MARTÍNEZ, Guillermo (1994). **La reforma financeira y la desincorporación bancaria**. México: Fondo de Cultura Económica.
- OSTER, Sharon M. (1994). **Modern competitive analysis**. Oxford University.
- PERES, Wilson (1990). **Foreign direct investment and industrial development in México**. Paris: OECD.
- PÉREZ, Carlota (1992). Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. **El Trimestre Económico**, México, v.54, ene./mar.
- PIPITONE, Ugo (1994). **La salida del atraso: un estudio histórica comparativo**. México: Fondo de Cultura Económica.
- PORTER, Michael (1987). **Estrategias competitivas**. Mexico: CECSA.
- PROGRAMA nacional de modernización industrial y del comercio exterior 1990-1994. Mexico: SECOFI.
- PUGA, Cristina, comp. (1993). **Organizaciones empresariales y tratado de libre comercio**. Mexico: UNAM/ Instituto de Investigaciones Sociales. (Cuadernos del POEM, n.7).

- QUIJANO, Jose Maria (1981). **Estado y banca privada en México**. México: CIDE. (Ensayos del CIDE).
- RAMOS, Joseph (1995). ¿Es posible crecer con equidad? **Revista de la CEPAL**, n.56, ago.
- ROGOZINSKY, Jacques (1994). **La privatización de empresas paraestatales**. México: Fondo de Cultura Económica.
- STIGLITZ, Joseph (1992). **The meaning of competition in economic analysis**. Stanford, Cal: Stanford University. (Center for Economic Policy Research publication, 328).
- WILLIAMSON, Oliver E., WINTER, Sidney G. (1993). **The nature of the firm**. Oxford: Oxford University.

Abstract

The economic leadership that large private Mexican industrial enterprises have obtained in their country and overseas since 1983 is a result of the interaction of their strategic response to the new national and international economic conditions and State policies aiming a structural economic change and stimulating the leadership of these enterprises. All of this has occurred in the frame of important changes in the standards of productive specialization and international commerce in Mexican manufacture. Up to now, the results suggest that the new Mexican economic entrepreneurial leadership is problematic, for it has a low capacity of creating "virtuous circles" of sustained development, innovation, and productive integration. To enhance the possibility of achieving of these objectives, public actions are needed.