

desarrollo productivo

Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa

Celso Garrido



NACIONES UNIDAS



Red de Reestructuración y Competitividad
División de Desarrollo Productivo y Empresarial

Santiago de Chile, octubre de 2001

Este documento fue preparado por Celso Garrido, profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Azcapotzalco. En la realización de este trabajo, Gerardo Mendiola fue responsable de elaborar y sistematizar la base de datos sobre fusiones y adquisiciones transfronterizas a partir de la información proporcionada por la oficina de México de *Thomson Financial Securities Data* y la Comisión Federal de Competencia. Gerardo Mendiola también desarrolló la primera versión de los análisis sobre inversión extranjera directa, maquiladoras y fusiones y adquisiciones transfronterizas.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1622-P

ISBN: 92-1-321923-7

ISSN: 1020-5179

Copyright © Naciones Unidas, octubre de 2001. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.01.II.G.161

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
Introducción	7
I. Algunos elementos conceptuales sobre las FyA	11
II. Condiciones y factores macroeconómicos favorables a las FyATs en México durante los años noventa	15
1. Condiciones macroeconómicas	15
2. Factores macroeconómicos que impulsan las FyATs.....	21
3. Factores favorables para las FyATs <i>outward</i>	21
4. Factores favorables para las FyATs <i>inward</i>	24
III. Evolución general de las FyATs en México durante los años noventa	27
IV. Impactos y resultados de las FyATs a niveles macro, meso y microeconómicos	33
1. Impactos macroeconómicos.....	33
2. Impacto de las FyATs a nivel mesoeconómico	36
Conclusiones	73
Bibliografía	77
Serie desarrollo productivo	79

Índice de cuadros

Cuadro 1	Políticas para el cambio en las condiciones de competencia	17
Cuadro 2	Indicadores de desempeño de la economía mexicana 1988-2000.....	18
Cuadro 3	Estructura de la oferta y demanda agregadas 1988-2000. Proporciones respecto al PIB.....	20
Cuadro 4	Factores de estímulo a las FyATs <i>outward</i> e <i>inward</i>	22
Cuadro 5	Balanza de pagos y deuda externa de México.....	25
Cuadro 6	Operaciones de FyATs <i>outward</i> e <i>inward</i> en México 1990-2000	28
Cuadro 7	Estrategias de inversión <i>inward</i> y <i>outward</i>	30
Cuadro 8	FyATs <i>outward</i> por país de destino	31
Cuadro 9	FyATs <i>inward</i> por país de origen.....	32
Cuadro 10	PIB e inversión bruta fija.....	34
Cuadro 11	Estructura institucional de la inversión.....	34
Cuadro 12	Montos y estructura de la IED.....	35
Cuadro 13	Sectores y subsectores con IED relevante (1994-2000).....	37
Cuadro 14	Principales FyATs por subsectores 1994-2000.....	38
Cuadro 15	El mercado bancario luego de las FyATs.....	41
Cuadro 16	Operaciones de FyATs <i>inward</i> en el sector de telecomunicaciones 1990-2000	46
Cuadro 17	Algunas operaciones de FyATs <i>outward</i> realizadas por el grupo Carso para establecer una posición internacional en telecomunicaciones	48
Cuadro 18	Principales operaciones de FyATs en el sector de cerveza.....	50
Cuadro 19	Principales operaciones de FyATs en el sector tabaco	51
Cuadro 20	Principales operaciones de FyATs relacionadas con privatizaciones (1996-2000) ...	54
Cuadro 21	Principales operaciones de FyATs relacionadas con supermercados	56
Cuadro 22	Estructura y monto de activos netos del grupo VITRO en 1994 y en 1999.....	72

Índice de gráficos

Gráfico 1	FyATs y maquiladoras de exportación.....	36
Gráfico 2	Número de empresas paraestatales.....	52

Resumen

En este trabajo, se analizan las fusiones y adquisiciones transfronterizas (FyATs) ocurridas en México durante los años noventa, las que forman parte de los cambios en los flujos de inversión extranjera directa (IED) ocurridos en esa década a nivel mundial. En las FyATs, pueden distinguirse las de tipo *inward*, en las que destacan las operaciones de privatización de empresas públicas ocurridas desde 1995, y las de tipo *outward* desarrolladas por un conjunto de grandes empresas mexicanas para internacionalizar su producción. A nivel macroeconómico, su principal impacto fue la fluctuante importancia de las FyATs *inward* dentro de la IED. A nivel sectorial, esas FyATs se concentraron en algunas ramas manufactureras e impactaron sobre sus estructuras de competencia sectoriales. Por último, a nivel microeconómico las FyATs produjeron importantes cambios en la estructura del liderazgo de las grandes empresas desde el punto de vista del tipo de propiedad institucional, llevando a una creciente importancia de las empresas transnacionales en el universo de las grandes empresas. En cuanto al desempeño de las empresas luego de las FyATs tanto *inward* y *outward*, hay desde casos exitosos hasta casos de éxito razonable e incluso de fracaso, con grandes costos para las empresas involucradas.

Introducción

En este trabajo, se analizan las fusiones y adquisiciones transfronterizas (FyATs) ocurridas en México durante los años noventa.

Como se señala en el *World Investment Report 2000* de la UNCTAD (2000), durante ese período se registraron importantes cambios cuantitativos en los flujos de inversión extranjera directa (IED) a nivel internacional, los que alcanzan los 800 000 millones de dólares en 1999. Esto colocó a la IED como un motor fundamental de la economía mundial.

Junto con ello se observan tres cambios cualitativos (UNCTAD 2000, Kang y Johansson 2000, Thomsen 2000, Hatzichronoglou 1999) que son relevantes para este estudio, por su impacto en los países en desarrollo, particularmente en México.

En primer lugar, destaca el surgimiento de una corriente de inversiones *outward* realizadas por empresas de países en desarrollo. Estos flujos son minoritarios en el total mundial; sin embargo, indican una nueva tendencia en la IED que acompaña a la globalización, ya que tradicionalmente la IED provenía de los países desarrollados.

En segundo lugar, se comprueba el extraordinario auge de las FyATs como modalidad de IED a nivel mundial. En los países desarrollados, éstas se convierten en dominante dentro de esta inversión, bajo el impulso de la reestructuración en algunas industrias como automotriz, telefonía, banca, química, etc. En cambio en los países en desarrollo y particularmente en América Latina, las FyATs tienen un comportamiento diverso ya que en las inversiones *inward* hacia esos países sigue predominando la inversión *greenfield* respecto

a las fusiones y adquisiciones (FyA) mientras que en las inversiones *outward* desde estos países parecen tener mucho mayor importancia las del tipo FyATs.

En tercer lugar, está lo referido a la dinámica de las FyATs y las interrelaciones entre lo que ocurre en el nivel sectorial global y los mercados nacionales. Históricamente las FyA han tenido un carácter cíclico, que se inicia desde fines del siglo pasado con los procesos de este tipo ocurridos en los Estados Unidos. En el período reciente se observan dos movimientos en esa modalidad de inversión, la primera que transcurrió en el período 1988-1990 y la segunda que se inició en 1995 y aún continúa.

Sin embargo, los ciclos actuales difieren cualitativamente de aquellos ocurridos en el pasado. De una parte, porque se trata de movimientos internacionales de compra y venta de empresas, que ocurren tanto entre países desarrollados como desde éstos hacia los países en desarrollo y desde estos últimos hacia otros países del mismo tipo y aún hacia los países desarrollados. De otra parte, porque junto con estos procesos que se cumplen en los ámbitos nacionales, se concretan lo que denomina FyA globales, que son aquellas realizadas en industrias globales. Esto indica que tiende a generarse un mercado mundial de empresas.

Lo anterior también sugiere que las FyATs están dando lugar una compleja red de interacciones. Por un lado, algunas que se dan en el nivel de la reestructuración de los sectores en la economía global para lograr las condiciones de eficiencia y competencia que ello demanda y por el otro los cambios en las estructuras de competencia dentro de los espacios nacionales. En consecuencia, estos movimientos en la propiedad y el control de las empresas no pueden ser analizados simplemente con relación a las economías nacionales como lo sugiere el análisis en términos de *inward* y *outward*. También deben considerarse las FyA globales ya que impactan de manera indirecta, pero significativa, en las condiciones de operación de las economías y empresas de múltiples países donde tienen subsidiarias las empresas involucradas en las fusiones de orden global, sea porque con dichas FyA globales adquieren subsidiarias en los mercados locales, sea porque teniendo ya subsidiarias en un país deciden reorganizarlas dentro de la nueva configuración global. En este contexto las experiencias de FyATs registradas en México durante los años noventa muestran rasgos y tendencias relevantes.

En términos macroeconómicos, la reestructuración empresarial estuvo estimulada por las reformas estructurales hacia la apertura y liberalización económica y el exitoso desempeño exportador. Junto con ello operaron factores favorables a la IED en general, tales como las reformas en la legislación sobre la misma, los procesos de privatización de empresas públicas y el inicio de operaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En conjunto, se observa un incremento sostenido de la IED hacia México en los años recientes.

En lo que hace a las FyATs, pueden distinguirse tres dimensiones en las que operaron. De una parte, las FyATs *inward*, en las que destacan las operaciones de privatización de ferrocarriles, aeropuertos, puertos y distribución de gas, ocurridas desde 1995, donde la IED adquirió importancia debido a cambios en las estrategias gubernamentales para permitir la participación de esos tipos de empresas en dichas privatizaciones. Estas operaciones fueron pocas, pero de gran monto, lo que les da un significado especial dentro de este tipo de operaciones. Este grupo incluye asimismo las operaciones relacionadas con telecomunicaciones, que representaron el mayor monto entre las cien mayores operaciones durante la década.

Por otra parte están las operaciones *outward* desarrolladas por un conjunto de grandes empresas mexicanas. Dentro de su reestructuración, estas empresas asumieron una estrategia de internacionalizar rápidamente su producción, para lo cual asumieron las FyATs como modalidad dominante de su IED. Esto tuvo un primer ciclo principalmente en la primera mitad de los años noventa, y ha vuelto a iniciarse desde 1997 con un fuerte incremento en 1999 y 2000. Finalmente

están las FyA globales, que son relevantes en la industria automotriz, entre otras, por su impacto a nivel de empresas y sobre las estructuras de competencia de los respectivos sectores económicos en el país.

Los impactos y resultados logrados con las FyATs pueden ser caracterizados a nivel macro, meso y micro económico.

A nivel macroeconómico, se observa una creciente importancia de la IED en la inversión total, y dentro de ello es fluctuante la importancia de operaciones *greenfield* y de FyATs, con años como 1997 donde estas últimas tienen gran impacto mientras que en otros decrecen.

A nivel mesoeconómico, se observa de una parte la evolución creciente de la IED en algunas ramas manufactureras, así como la concentración de las FyATs en un grupo particular de las mismas. De otra parte estas FyATs impactan sobre las estructuras de competencia sectoriales lo que ocurre tanto en los casos de *inward*, como de *outward* y FyATs globales. En las operaciones *inward* destacan casos como el del sector financiero con la entrada de la banca española que se ha vuelto el líder del sistema financiero local.

A nivel microeconómico, se produjeron importantes cambios en la estructura del liderazgo de las grandes empresas, considerada desde el punto de vista del tipo de propiedad institucional. Esto debido al aumento en importancia de las grandes empresas transnacionales por efecto de FyATs.

Al considerar la evolución de las empresas luego que realizaron FyATs, se observan tres tipos de desempeño tanto en operaciones *inward* y *outward*. De una parte hay casos muy exitosos como Cementos Mexicanos (CEMEX) que mediante FyATs logró convertirse en una empresa global de primer nivel en su industria. De otra parte se registran casos de éxito razonable pero limitado, como por ejemplo las operaciones TECHINT-TAMSA (*inward*) y las de Savia (*outward*) que compró varios laboratorios de biotecnología relacionados con agroindustria en el exterior. Estas operaciones aportaron un notable aumento de eficiencia y crecimiento a las empresas adquiridas, pero al mismo tiempo la marcha del conjunto de la inversión enfrenta límites por la evolución desfavorable de los mercados donde operan las respectivas empresas. Finalmente hubo casos de fracasos graves con un alto costo para las empresas involucradas, como ocurrió con VITRO y DINA en sus intentos de expansión a los Estados Unidos para situarse como empresas regionales en América del Norte.

El presente trabajo tiene cinco secciones. En la primera, se presentan algunos elementos conceptuales que lo encuadran analíticamente. En la segunda, se considera el contexto y los factores macroeconómicos en México que pueden haber favorecido la IED en general y particularmente la modalidad de FyATs. En la tercera sección, se estudia la evolución general seguida por las FyATs *inward* y *outward*. La cuarta sección está destinada a considerar impactos y resultados de las fusiones y adquisiciones en los niveles macro, meso y microeconómico. Finalmente, se presentan las conclusiones, destacando alcances y desafíos originados por la evolución de las FyATs en México.

I. Algunos elementos conceptuales sobre las FyA

En términos generales las fusiones y adquisiciones (FyA) son operaciones mediante las que se realiza la compra venta de derechos de propiedad y control sobre empresas. Con ello se forman mercados de empresas, concretados en mercados accionarios públicos o en transacciones de carácter privado.

Se produce una fusión cuando la adquisición de una empresa por otra desemboca en la absorción de la primera por la segunda o la consolidación de ambas en una nueva entidad bajo la propiedad y control del comprador. A su vez la adquisición se refiere a la compra de derechos de propiedad de una empresa por parte de otra empresa sin que la empresa adquirida quede incluida en la compradora. Esta puede ser una adquisición minoritaria cuando no supera al monto de acciones necesarias para lograr el control de la empresa o puede ser una adquisición mayoritaria cuando sí lo logra (Kang y Johansson, 2000). En conjunto, las FyA y la creación o ampliación de empresas, constituyen dos modos básicos de la actividad de inversión, lo que puede ocurrir tanto dentro de un país, como entre países o a nivel de sectores en la economía global.

En el caso de las inversiones realizadas a nivel internacional como FyA transfronterizas (FyATs), éstas son una modalidad de IED alternativa a la denominada *greenfield* (Caves, 1982) que representa el mencionado caso de creación o ampliación de una empresa en un país por parte de un inversionista extranjero. Como se indica, las FyATs no significan en lo inmediato nuevas inversiones sino cambio de propietario entre empresas ubicadas en distintos países.

Sin embargo, puede ocurrir que a partir de la operación de FyATs se concreten inversiones *greenfield* como consecuencia de adecuaciones y expansiones derivadas de la misma.

Las FyATs pueden ser *inward* o *outward*. En el primer caso, se trata de la compra de una empresa radicada en el exterior que realiza la compra de una empresa radicada en el país, mientras que en el segundo son empresas nacionales que compran empresas ubicadas en el exterior. En contraste con estas dos operaciones cuyo referente básico es la dimensión del estado nación, se da una tercera modalidad de FyA surgida a consecuencia de las condiciones creadas con la globalización económica. Se trata de las fusiones y adquisiciones realizadas entre empresas que operan en un determinado sector a escala global. Estas operaciones a las que se denomina como FyA globales, significan el cambio de propiedad y control sobre una red de empresas vinculadas por el comando supranacional, pero que están ubicadas en diversos países. En consecuencia este tipo de FyA tiene un efecto doble porque no sólo impacta a empresas y sectores a escala global sino que también puede modificar las condiciones de competitividad en sectores de las economías nacionales.

Para que las empresas realicen FyATs, concurren factores de orden macro y mesoeconómico así como los que corresponden a las conductas estratégicas de las empresas.

Entre los factores macroeconómicos, son relevantes los relativos a la desregulación económica y particularmente las referidas a la IED, las que permiten la privatización de empresas públicas, y las innovaciones financieras que posibilitan enfrentar operaciones utilizando por ejemplo los llamados “bonos chatarra” o las ofertas públicas de acciones (OPA). La reducción en los costos de comunicaciones, transporte e información a nivel internacional también impacta positivamente a las FyA. En el nivel mesoeconómico, destacan los factores que surgen de la necesidad de reestructurar una industria, ya sea para eliminar excesos de capacidad instalada con el fin de ganar eficiencia y competitividad o por los efectos que provocan los acelerados cambios tecnológicos.

Finalmente, en lo que se refiere a las razones por las cuales las empresas desarrollan conductas que incluyen la realización de FyATs pueden señalarse las siguientes (Ballarin y otros 1994). En primer lugar, están los argumentos que se mencionan a continuación de carácter financiero según los cuales en general las empresas buscan con las FyA incrementar el valor para los accionistas de la empresa compradora debido a que pueden mejorar el desempeño de la empresa comprada. Por ejemplo, mediante el cambio del equipo de dirección que gestionaba esa empresa de manera ineficiente o en su propio beneficio, sin atender los intereses de los accionistas.

Desde un punto de vista estratégico, las empresas pueden buscar FyA de tipo horizontal comprando empresas en su mismo campo de actividad, debido a la necesidad de ampliar su espacio de negocios así como incrementar su tamaño con el fin de sostener posiciones frente a sus competidores. Por otra parte, con las FyA verticales buscan integrar actividades hacia atrás o hacia delante, internalizando procesos que mejoran sus costos o su competitividad. También desde una perspectiva estratégica, se argumenta que las empresas deciden invertir bajo la modalidad de FyATs porque con ello logran una rápida entrada a mercados de países determinados. En esta misma lógica y en un contexto de competencia oligopólica, estas FyA pueden realizarse con carácter defensivo para ocupar un mercado con el fin de anticiparse a un competidor o para bloquear su entrada al mismo.

Asimismo, mediante una FyA la empresa compradora puede tratar de generar sinergias operativas con la empresa comprada, las que resultan del agrupamiento entre ambas (economías de escala y alcance, poder de mercado, rápido incremento de tamaño, uso de capacidades de gestión de la compradora, etc.) lo que llevaría a ganancias de eficiencia de carácter estático y dinámico. Estas sinergias también pueden ser de carácter financiero debido a que con la compra la empresa

compradora se pueden lograr mejoras en este campo. Por otra parte, los adelantos tecnológicos que acortan el ciclo de vida de los productos y promueven la entrada de nuevos competidores a los mercados también son factores que inciden a nivel de empresa para estas FyA.

Los resultados económicos de las FyATs pueden ser analizados a nivel de la empresa o a nivel mesoeconómico y en las interrelaciones entre los cambios a este último nivel y las acciones estratégicas de las empresas.

A nivel de la empresa destacan primero los análisis críticos sobre el enfoque financiero mencionado arriba.¹ En esto se señala, de una parte, que si bien en el corto plazo se observan resultados favorables para los accionistas, dichos resultados pueden deteriorarse rápidamente en el mediano plazo, como consecuencia de diversos fenómenos presentes en estas FyA, que no están considerados en los enfoques financieros. Por ejemplo, la posibilidad que el nuevo equipo de dirección puesto por el grupo de control comprador no tenga las capacidades y conocimientos adecuados para mejorar el desarrollo de la empresa comprada.

De otra parte, desde una perspectiva de la dinámica organizacional generada con las FyA se señalan las dificultades para integrar y articular distintas empresas y para compatibilizar diferentes culturas de negocios. Las expectativas de sinergia que resultarían de la FyA entra la empresa compradora y la empresa comprada no siempre se cumplen. Por otra parte, las FyA realizadas con el objetivo de ocupar mercados no siempre arrojan resultados exitosos, tanto por la dificultad para gestionar la nueva participación en dicho mercado como porque los análisis sobre la dinámica que era de esperar en los mercados objetivo pueden haber estado equivocados.

A nivel mesoeconómico, la eliminación de capacidad instalada mediante operaciones de FyATs puede lograr un ajuste favorable en las condiciones de la oferta a nivel global, alejando la posibilidad de crisis por sobreproducción. Pero también puede aumentar el poder de mercado en los sectores más concentrados, creando ineficiencia económica.

Esto remite a los efectos de las FyATs sobre las estructuras de competencia con que operan las industrias o sectores económicos, como consecuencia de las interrelaciones entre los impactos de las mismas a nivel mesoeconómico y las estrategias corporativas con relación a las FyATs.

Como es evidente, las FyA en general, y las FyATs en particular, pueden modificar las condiciones de la oferta en el sector económico donde se producen, dependiendo del tamaño de las operaciones que se realicen. En estos casos, un primer impacto será el incremento de la concentración económica y mayor poder de mercado por parte de la empresa que realiza la compra o fusión. Más allá de las regulaciones antimonopólicas que puedan hacer organismos públicos, se cuestiona si estas modificaciones en las estructuras de competencia por el incremento en el tamaño de las empresas no terminan afectando los intereses de los consumidores en cuanto a costos, servicios, etc.

Particularmente en el caso de una FyATs por la cual se integra una cierta empresa de un país dentro de una estructura de competencia internacional, se pueden generar impactos positivos tanto en la empresa como en el país de referencia. Esto por las posibilidades tecnológicas, de gestión, financieras y de acceso a mercados que podría generarse con ello, lo que podría redundar en incrementos de productividad, escala de operaciones, etc. Sin embargo, esto también podría generar efectos adversos dependiendo del lugar que asignen los compradores a la empresa comprada dentro del conjunto de la corporación a nivel internacional. Por ejemplo, podría significar nuevas políticas de proveedores que afectaran los eslabonamientos previos con proveedores locales.

¹ En un estudio realizado por KPMG sobre FyATs a nivel mundial entre 1996 y 1998 y difundido por CNNfn en Internet, se encontró que en el 53% de los casos los accionistas de la compradora habían tenido pérdidas de valor accionario y en el 30% no habían tenido cambios a consecuencia de esas operaciones. En consecuencia solo el 17% había mejorado luego de la FyA. Para más información véase el sitio web: <http://cnnfn.cnn.com/1999/11/29/news/kpmg/#TOP>.

Dentro de este contexto, podrían señalarse los impactos de las FyATs globales mencionadas más arriba. Algunas operaciones realizadas para modificar condiciones de competencia global pueden causar efectos sobre sectores económicos de un conjunto de países. Ello puede significar que el grupo de control del nuevo conglomerado global resultante de la FyATs decida reestructurar su presencia en esos países para hacer más coherente la estructura de inversiones surgida con esa operación. Con ello pueden cerrarse o reducirse inversiones en algunos de esos países con los consecuentes efectos negativos para el país.

Asimismo estas FyATs globales pueden no sólo modificar las condiciones de competencia internacionales sino también tener efectos no buscados en las condiciones de competencia de un determinado país. Esto ocurre, por ejemplo, cuando a consecuencia de una FyAT global, una empresa que opera en un cierto país como parte del conjunto de empresas compradas en la operación global adquiere una nueva capacidad competitiva debido a esa FyAT global. Esto puede darse, sea porque con esto, aquella empresa tendrá nuevos apoyos técnicos, financieros o gerenciales, o porque el comprador resuelve hacer crecer a esta empresa local como parte de una nueva estrategia global.

De conjunto, los resultados de las FyA son heterogéneos y abren dudas sobre las bondades de las mismas como modalidad de inversión en general y como una forma particular de IED cuando se realizan FyATs.

II. Condiciones y factores macroeconómicos favorables a las FyATs en México durante los años noventa

Durante los años noventa en México se registró un importante movimiento de IED de tipo *inward* y *outward*, dentro de lo cual ocupan un lugar relevante las FyATs. Las primeras han sido muy importante durante estos años, mientras que las segundas son parte de una nueva conducta de un grupo de grandes empresas mexicanas, las que con estas operaciones se convierten en multinacionales de tamaño medio. Para explicar el desarrollo de estos distintos procesos concurren múltiples variables, pero para los fines de este estudio destacan las condiciones macroeconómicas surgidas a raíz de las reformas económicas así como por la operación de algunos factores que directa o indirectamente estimularon en general las IED *inward* y *outward*.

1. Condiciones macroeconómicas

El ambiente macroeconómico y el desempeño de la economía mexicana durante los años noventa significaron condiciones favorables para atraer al país IED en general, y en particular bajo la modalidad de FyATs. Esto fue resultado de un conjunto de estrategias que se implementaron con distinta intensidad por las tres administraciones existentes desde 1983, las que estuvieron centradas

en modificar las reglas de operación macroeconómicas y las condiciones de competencia en la economía mexicana, así como en las relaciones de competencia de ésta con la economía internacional.

Estas estrategias de reforma económica pueden dividirse en tres períodos. El primero abarca desde 1983 hasta 1985/1986 y se caracteriza por las acciones de una nueva elite que impulsa esas estrategias en un contexto con fuertes limitaciones y condicionamientos debido a la crisis de la deuda desatada en 1982 y por la resistencia de las elites tradicionales a las reformas propuestas. En el segundo período (1986-1994), la elite promotora de las reformas consigue poder pleno y radicaliza su aplicación de las estrategias de cambio estructural. Finalmente, un tercer período se inició en 1995 y estuvo caracterizado por una combinación entre la gestión de la crisis desatada ese año y la mantención la dirección de reforma iniciada en los períodos previos. Esta secuencia no tuvo un desarrollo lineal, y en la misma no sólo se modificó la configuración de la economía nacional hacia una modalidad de economía abierta y desregulada sino también la inversión extranjera pasó a asumir un papel crucial en el funcionamiento del nuevo orden. Esto último ocurrió a nivel macroeconómico y en diversos sectores de la economía.

Las acciones desarrolladas por el actor estatal en cada uno de esos períodos se esquematizan a partir de los patrones seguidos para promover nuevas condiciones de competencia, los que se definen por variables características en uno de los tres campos considerados. Estos son: a) el sistema de precios macroeconómicos, b) las actividades del gobierno y las finanzas públicas y las disposiciones regulatorias generales en el mercado interno, y c) el sector externo. En el cuadro 1 se esquematizan esos patrones para los tres períodos en cuestión.²

² En este punto se consideran los aspectos generales de política que crean un ambiente favorable de negocios, que resulte atractivo para realizar IED. En el siguiente punto de esta sección, se hacen consideraciones sobre factores específicos para esas IED y las FyATs, tales como la reforma a la ley de IED, las privatizaciones, etc.

Cuadro 1

POLÍTICAS PARA EL CAMBIO EN LAS CONDICIONES DE COMPETENCIA

Patrones de política para promover nuevas formas de competencia		1983-1985/1986	1986-1994	1995 en adelante
		Bases para una nueva forma de competencia	Profundización del cambio en las formas de competencia	Administrar la crisis preservando los cambios estructurales
Precios macro económicos	Tipo de cambio	Peso subvaluado e inestable / Tipo exportador	Peso sobrevaluado y estable / Tipo importador	Peso sobrevaluado e inestable / Tipo importador
	Tasa de interés	Alta en términos reales en pesos y en dólares	Alta en términos reales en pesos y en dólares	Alta en términos reales en pesos y en dólares
	Inflación	Alta y creciente	Baja y decreciente / Pactos de Estabilización	Estable con tendencia a crecer / Se abandonan pactos
	Salarios	Fuerte baja inicial y luego caída gradual	Fuerte baja inicial y luego caída sostenida	Fuerte baja
Gobierno y finanzas públicas	Presupuesto público	Deficitario	Supervitario / Programas sociales compensatorios	Fuertes recortes presupuestales y tendencia a déficits
	Participación en la producción	Se reduce	Se reduce substancialmente	Continúa reduciéndose
	Regulación de mercado interno	Continúa	Liberalización y desregulación mercado interno	Se mantienen las medidas
	Balanza comercial	Supervitario	Crecientemente deficitaria	Crecientemente deficitaria
Sector externo	Deuda externa	Servicio creciente	Servicio estabilizado con Negociación Brady	Fuerte impacto por la crisis de TESOBONOS.
	Flujo de capitales externos	Moratoria de hecho/ Salida de capitales	Retorno a mercados financieros internacionales	Se preserva la permanencia en los mercados internacionales
	Regulación del comercio exterior	Se mantiene el proteccionismo	Apertura externa unilateral, entrada al GATT, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)	Entra en operación el TLC, y se enfrentan litigios con Estados Unidos. Continúa la estrategia de inserción internacional por la vía de Tratados de Libre Comercio.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos oficiales.

El elemento común en las acciones del Estado durante los tres períodos fue que, bajo diferentes formas, se orientaron a transformar las condiciones de competencia en la dirección de configurar una economía abierta y desregulada, pero manteniendo las condiciones tradicionales de competencia oligopólica de la economía cerrada.

Al mismo tiempo hay diferencias significativas entre los patrones de política aplicados en 1983-1986 y en los dos períodos siguientes, reflejando la profundización y las tensiones en el proceso de reforma económica. De una parte, se pasa de estrategias presupuestarias deficitarias a otras supervitarias o equilibradas, de acuerdo al progresivo repliegue del Estado de la actividad económica. Esto se da acompañado de un abandono creciente de la presencia del Estado en la actividad productiva. Al mismo tiempo, se evoluciona de ambientes inflacionarios e inestables a otros de baja inflación y relativa estabilidad. Junto con ello, se da una progresiva desregulación de las actividades en los mercados internos y la habilitación para que las empresas privadas realicen inversiones en sectores que antes les estaban vedados. Asimismo se abrió y desreguló el sector externo que llevó a una fuerte exposición de la economía nacional a la competencia internacional.

Bajo estas condiciones algunos indicadores básicos registraron mejoras sostenidas, mostrando una imagen positiva sobre el desempeño del país, como puede verse en el cuadro 2.

Cuadro 2
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA MEXICANA 1988-2000

Año	Exportaciones ^{a/} (millones de dólares)				Tasa de crecimiento real del PIB ^{b/}	Inflación anual ^{c/}	Déficit público (como porcentaje del PIB) ^{d/}	Tipo de cambio nominal ^{e/}
	Total nacional	Manufactura						
		Total	Maquila	Resto				
1988	30 691	21 650	10 146	11 504	1.28	51.66	-10.2	2.30
1989	35 171	24 936	12 329	12 607	4.11	19.70	-4.6	2.68
1990	40 711	27 828	13 873	13 955	5.18	29.93	-2.6	2.94
1991	42 688	31 602	15 833	15 769	4.21	18.79	-0.5	3.07
1992	46 196	35 420	18 680	16 740	3.54	11.94	1.5	3.12
1993	51 886	41 685	21 853	19 832	1.94	8.01	0.7	3.11
1994	60 882	50 402	26 269	24 133	4.46	7.05	-0.1	5.33
1995	79 541	66 558	31 103	35 455	-6.22	51.97	-0.01	7.64
1996	96 000	80 305	36 920	43 384	514	27.70	0.01	7.85
1997	110 431	94 802	45 166	49 637	6.78	15.72	-0.7	8.08
1998	117 460	106 062	53 083	52 979	4.91	18.61	-1.3	9.87
1999	136 391	122 085	63 854	58 231	3.84	12.32	-1.1	9.51
2000	166 424	145 260	79 386	65 873	6.92	8.96	-1.0	9.57

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos proporcionados por BANXICO, INEGI, S.H.C.P.

^{a/} BANXICO, Indicadores económicos y financieros, Balanza de pagos, Resumen del comercio exterior.

^{b/} INEGI, Indicadores económicos de coyuntura, PIB a precios de 1993.

^{c/} BANXICO, Indicadores económicos y financieros, Precios e inflación, INPC. Además se consultaron diversos informes anuales impresos.

^{d/} S.H.C.P. "Desempeño, fortaleza y evolución reciente de la economía mexicana, 1995-2000", pág. 37 y Sexto Informe de Gobierno del Presidente Zedillo, pág. 335.

^{e/} BANXICO, Informe Anual, diversos años.

Como se observa, la actividad exportadora creció muy aceleradamente en los años noventa, particularmente a partir de 1994 cuando comenzó a operar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En 1999, las exportaciones totales habían aumentado cuatro veces respecto al comienzo de la década, lo que se explica básicamente por el aumento de las exportaciones manufactureras cuyo monto se multiplica por seis a lo largo de la década. Esto responde a la expansión exportadora de la industria local, pero también al incremento de la actividad de las maquiladoras de exportación que en 1999 superaron al monto exportado por la industria local.

Esta evolución exportadora estuvo acompañada por tasas de crecimiento del PIB que en general fueron significativas, destacando la rápida recuperación de las mismas luego de la severa contracción registrada con la crisis de 1995.

Finalmente todo ello ocurre en un ambiente donde los *fundamentals* también evolucionaron favorablemente. La inflación se mantuvo alta pero con tendencia a reducirse debido al fuerte repunte ocurrido en la crisis de 1995, mientras que el presupuesto público mostró equilibrio o superávit y el tipo de cambio nominal, que tuvo un brusco ajuste con la crisis mencionada, se ha mantenido estable desde entonces. En resumen, desde este ángulo México presenta un contexto y un desempeño económico con rasgos positivos, lo que crea un ambiente atractivo para los inversionistas extranjeros.

Sin embargo, es conveniente considerar críticamente dicho desempeño para comprender las limitaciones del mismo y para apoyar el análisis que se desarrolla en el siguiente punto de esta sección sobre el nuevo papel macroeconómico que la IED tiene en la economía mexicana.

Para ello en el cuadro 3, se presenta la información sobre oferta y demanda agregadas. En primer lugar, se observa que dentro de la oferta, las importaciones tienen cada vez mayor participación en el PIB; esto es consistente con lo señalado en el cuadro anterior donde se muestra que las importaciones casi duplican su participación en la oferta agregada a lo largo de la década.

Este incremento de las importaciones dentro de la oferta debe relacionarse con un desplazamiento de competidores locales por la competencia, el incremento en la importación de insumos para producir bienes exportables y la actividad maquiladora. La contrapartida es una evolución inversa de la demanda interna con respecto a la demanda externa por los productos nacionales. Mientras que esta última duplica su participación en la demanda total, el consumo interno cae en 13 puntos porcentuales y la inversión sólo aumenta un punto su participación en la demanda total. En consecuencia, las dinámicas de la demanda y la oferta en el nuevo orden económico provienen del mercado externo. Junto con el desempeño exitoso señalado más arriba, también hay un desempeño nacional vulnerable que no sugiere un crecimiento integrador de largo plazo, como lo indica la segmentación económica entre mercado interno y externo junto con la marcada dependencia del exterior que se infiere de los datos de oferta y demanda.

Cuadro 3
ESTRUCTURA DE LA OFERTA Y DEMANDA AGREGADAS 1988-2000
PROPORCIONES RESPECTO AL PIB
(en porcentajes)

Año	Oferta		Oferta igual a demanda	Demanda					
	PIB	Importaciones		Consumo			Inversión fija bruta	Cambio en inventarios	Exportación
				Consumo total	Consumo privado	Consumo público			
1988	84.70	15.30	100	71.40	61.14	10.25	13.97	2.22	12.41
1989	83.70	16.30	100	72.02	62.10	9.92	13.98	1.59	12.41
1990	83.00	17.00	100	71.50	61.90	9.60	14.80	1.50	12.20
1991	80.70	19.30	100	70.90	61.30	9.60	15.60	1.40	12.20
1992	79.70	20.30	100	69.80	60.60	9.20	16.30	1.70	12.10
1993	80.80	19.20	100	69.60	60.30	9.30	15.60	2.00	12.80
1994	78.50	21.50	100	67.80	58.90	8.90	15.80	2.30	14.10
1995	72.10	27.60	100	67.30	57.80	9.50	12.10	0.70	19.90
1996	71.00	29.00	100	63.40	54.60	8.70	13.10	1.80	21.70
1997	69.60	30.40	100	61.10	53.00	8.20	14.40	2.60	21.90
1998	66.80	33.20	100	59.80	52.00	7.80	14.80	2.50	22.90
1999	68.00	32.00	100	58.80	51.30	7.40	14.80	1.80	24.60

Fuente: INEGI, Sistema de cuentas nacionales de México.

2. Factores macroeconómicos que impulsan las FyATs

Dentro del ambiente macroeconómico estimulante para las actividades de negocios con el exterior esquematizado en el punto anterior, operan distintos factores que favorecen en general a las IED y particularmente las FyATs. Conforme a lo indicado más arriba, en estas últimas se pueden distinguir las del tipo *outward* realizadas por empresas mexicanas en el exterior y las de tipo *inward* que realizan empresas extranjeras en México. Dado que cada una de ellas tienen diferentes determinantes, se consideran separadamente los factores que influyen en unas y otras.

En el cuadro 4 se esquematizan esos dos conjunto de factores con la misma secuencia temporal considerada en el primer punto.

3. Factores favorables para las FyATs *outward*

Las grandes empresas mexicanas iniciaron su proceso de internacionalización en la primera mitad de los años noventa, en general esto lo realizaron mediante operaciones de FyATs tipo *outward*, siguiendo motivaciones de búsqueda de mercado (*market seeking*) que se logra cumplir más rápidamente por esa modalidad de IED. Esa internacionalización productiva de las grandes empresas mexicanas es resultado de una combinación compleja de factores.³

Un componente principal para esto fueron las acciones estratégicas realizadas por esas empresas. Siguiendo una tendencia evolutiva generada desde la industrialización sustitutiva, estas empresas necesitaban asumir la producción internacional para mantener su crecimiento de largo plazo. Sin embargo para ello primero debieron reestructurarse luego de la crisis de 1982 y después modernizarse para enfrentar las nuevas condiciones de competitividad creadas con la apertura de la economía mexicana.⁴

Junto a estas estrategias empresariales, hubo políticas públicas que fueron decisivas para facilitar la acción de las grandes empresas mexicanas en el sentido de la internacionalización, algunas de las cuales tuvieron efecto de manera indirecta mientras que otras operaron de forma más directa. Estas políticas se esquematizan en cuatro grandes campos (véase el cuadro 4).

Entre las primeras, se señala por una parte las políticas gubernamentales de rescate de las empresas con deudas en dólares, las que se aplicaron desde 1983 mediante el programa Fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario (FICORCA). Sin este programa, las grandes empresas no habrían podido retomar el camino de su saneamiento financiero y reestructuración económica, por lo que tampoco habrían tenido las condiciones para enfrentar con éxito su actual internacionalización.

Otra política que indirectamente apoyó el camino hacia la internacionalización de estas grandes empresas mexicanas fue la de la privatización de empresas públicas no financieras en el período 1986-1994. Estas privatizaciones favorecieron básicamente a grandes empresas mexicanas ya que las extranjeras estuvieron excluidas de participar en dicho proceso, salvo como socios tecnológicos. Estas privatizaciones fueron significativas para la internacionalización de aquellas empresas mexicanas que compraron empresas públicas con lo que lograron incrementar significativamente su tamaño.

³ Para un análisis detallado de las operaciones *outward* realizadas por empresas mexicanas en los años noventa, véase Garrido (1999)

⁴ Estas son consideradas más adelante a nivel de casos.

Cuadro 4

FACTORES DE ESTÍMULO A LAS FYATS *OUTWARD* E *INWARD*

Factores de estímulo a FyATs	Patrones de política y áreas de impacto	1983-1985/86	1986-1994	1995 en adelante
		Bases para una nueva forma de competencia, rescate de las grandes empresas mexicanas y alianza con IED residente	Profundización del cambio en las formas de competencia, promoción del liderazgo de las grandes empresas y apertura a la IED	Administrar la crisis, preservar cambios estructurales, mantener la promoción de las grandes empresas mexicanas, incrementar la apertura a las IED
Para operaciones <i>outward</i>	Relaciones financieras	Programa para la cobertura de riesgo cambiario de las empresas (FICORCA)	Acceso a los mercados financieros internacionales de capitales	Se mantiene el acceso de empresas y gobierno a mercados internacionales. Gobierno paga anticipado a Reserva Federal
		Expansión del mercado de deuda pública interna	Acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores	Se mantiene acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores pero con gran volatilidad no regulada
	Cambios institucionales en las empresas	Desincorporación de empresas públicas	Privatización de empresas públicas industriales	Continúan privatizaciones, pero a menor ritmo
		Privatización de empresas industriales y financieras no bancarias pertenecientes a los bancos nacionalizados	Privatización de bancos comerciales	Rescate de bancos quebrados, estatización de hecho y desestructuración de fuertes grupos financieros.
			Formación de grupos financiero-industriales	Ventas de bancos quebrados a empresas extranjeras
	Promoción del comercio exterior y política para industrias	Subsidios	Subsidios y créditos para los exportadores	Se mantiene apoyo a exportadores
		PRONAFICE	Programa nacional de modernización industrial y del comercio exterior 1990-1994	Programa nacional de industria y comercio exterior 1995-2000
	Liberalización desregulación y	No hay medidas destacables	Tabaco, molinos de nixtamal, carreteras, transporte	No hay medidas destacables

Cuadro 4 (conclusión)
FACTORES DE ESTÍMULO A LAS FYATS *OUTWARD* E *INWARD*

Factores de estímulo a FyATs	Patrones de política y áreas de impacto		1983-1985/86	1986-1994	1995 en adelante
			Bases para una nueva forma de competencia, rescate de las grandes empresas mexicanas y alianza con IED residente	Profundización del cambio en las formas de competencia, promoción del liderazgo de las grandes empresas y apertura a la IED	Administrar la crisis, preservar cambios estructurales, mantener la promoción de las grandes empresas mexicanas, incrementar la apertura a las IED
Para operaciones <i>inward</i>	Papel macroeconómico externo de la IED		La IED desarrolla expansión exportadora	La IE de corto plazo se convierte en un factor básico para financiar el déficit comercial externo, reemplazando a la deuda externa	La IED desplaza a la IE de corto plazo como fuente del financiamiento del déficit comercial externo
	Reformas a la Ley de IED		Ninguna relevante	Se hacen reformas a la ley en 1993	Se hacen nuevas reformas reduciendo en general y de manera significativa las restricciones
	Desregulaciones específicas para la IED		Ninguna relevante	Amplían participaciones minoritarias	Nuevas áreas se liberan
	Acuerdos comerciales		Ninguno relevante	Se negocia firma el TLCAN al final del período	Se negocian nuevos TLC con países de diversos continentes
	Mercado de empresas para FyATs <i>inward</i>	Privadas industriales y comerciales	Sólo algunas pocas relevantes	Compra de algunas grandes empresas	Reestructuración de grandes empresas mexicanas crea oportunidad. Muchas operaciones pequeñas y de medianas empresas
		Públicas	Ninguna	Participación minoritaria en las grandes operaciones	Pocas pero grandes privatizaciones con apertura para extranjeros
		Bancos	Ninguno	Se autorizan subsidiarias que se instalan como <i>greenfield</i>	La mayoría de bancos, fondos de pensión y aseguradoras pasa a manos extranjeras

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este mismo campo de las privatizaciones estuvo la venta de los bancos y junto con ello se autorizó la formación de grupos financieros, así como se permitió la formación de grupos financieros e industriales. Esta nueva configuración de los agentes financieros se cumplió bajo las condiciones de un sostenido proteccionismo ya que no se permitió la presencia de competidores internacionales. Por el modo en que se realizaron estos cambios en los agentes del sistema financiero, ello significó que estas instituciones quedaran en manos de un reducido grupo de grandes empresas mexicanas. Varias de las empresas actualmente internacionalizadas ocuparon un lugar relevante en estas privatizaciones bancarias, lo que les facilitó disponer de condiciones muy favorables para apoyar financieramente sus procesos de inversión en el país y el exterior así como les permitió captar extraordinarias utilidades financieras.

En lo que se refiere a las políticas de reforma al sistema financiero realizada desde 1990, hubo una que tuvo impacto directo para la internacionalización de las grandes empresas mexicanas mediante FyATs *outward*. Esta fue la de renegociar la deuda externa pública mexicana en el marco del plan Brady. Como consecuencia de las favorables condiciones conseguidas en esa negociación se creó un ambiente favorable hacia México en la economía internacional, y con ello las grandes empresas mexicanas pudieron regresar a los mercados financieros internacionales voluntarios, luego de casi una década de exclusión de los mismos. Esto posibilitó que esas empresas lograran financiamiento en condiciones competitivas internacionales, no sólo para financiar las inversiones en el país con el fin de mejorar su competitividad y eficiencia, sino también a los que necesitaban para concretar sus inversiones directas en el exterior, ya sea mediante fusiones y adquisiciones o por la vía de instalar nuevas plantas.

4. Factores favorables para las FyATs *inward*

Para las FyATs de tipo *inward* y más en general para la IED, se presentaron un conjunto de factores favorables, particularmente desde mediados de los años noventa.

En primer lugar, destaca un resultado indirecto de las modalidades asumidas en la nueva organización económica del país, como son las nuevas condiciones para financiar los equilibrios en la balanza de pagos. Tradicionalmente el país tenía déficits comerciales externos y buscaba financiarlos mediante deuda, los que se presentaban como la “restricción financiera externa” para el desarrollo económico nacional. Con las reformas económicas que llevaron a conformar la economía mexicana como abierta y desregulada, también se buscó incrementar los flujos de inversión extranjera al país con el fin de complementar los bajos niveles de ahorro interno. México fue muy exitoso en este propósito; sin embargo, con ello se generó un nuevo fenómeno porque la nueva economía basada en la demanda de exportaciones continúa generando déficits externos (véase el cuadro 5). Estos flujos de capitales externos han permitido financiar aquella brecha externa; pero con ello se han convertido crecientemente en un condicionante para el funcionamiento del nuevo orden económico. Como se observa en dicho cuadro, hay crecientes saldos de superavitarios en la cuenta de capital.

De modo que la configuración macroeconómica actual en México requiere flujos regulares y crecientes de inversión extranjera, por la que ésta se constituye en un factor estructural para el funcionamiento de la economía. Ello influye decisivamente en la formación del tipo de cambio, la tasa de interés real, la inflación y las reservas. A consecuencia del flujo de capitales externos, el tipo de cambio opera con niveles elevados de sobrevaluación, mientras que el gobierno mantiene una tasa de interés elevada en términos internacionales para retener los fondos de corto plazo en el país, y contiene la inflación por medios monetarios para ofrecer un ambiente estable a dichas inversiones externas mientras se generan elevadas y costosas reservas externas para esterilizar la

moneda creada por dicha entrada de capitales. Todo ello contribuye al comportamiento desfavorable del mercado interno.

En el curso de los años noventa, estos flujos de fondos externos han variado en su composición. En la primera mitad de la década y hasta desembocar en el colapso de 1994, predominaron los capitales de corto plazo. Desde 1995 ha adquirido mayor importancia la IED, en general de carácter *greenfield* aunque algunos años dominan las FyATs como se verá más adelante.

Cuadro 5
BALANZA DE PAGOS Y DEUDA EXTERNA DE MÉXICO

(millones de dólares) 1988-2000

Año	Saldo de la cuenta corriente	Saldo de la cuenta de capital	Errores y omisiones	Variación de reservas
1988	-2 922.1	-1 163.1	-2 648.3	-7 127.0
1989	-6 085.3	3 175.9	3 305	2 715.0
1990*	-7451.0	8 297.2	2 520.4	3 547.9
1991	-14 646.7	24 507.5	-2 166.7	7 378.3
1992	-24 438.5	26 418.8	-960.8	1 007.8
1993	-23 399.2	32 482.3	-3 142.4	5 983.3
1994	-29 662.0	14 584.2	-3 313.6	-18 389.3
1995	-1 576.7	15 405.6	-4 238.2	9 592.8
1996	-2 330.3	4 069.2	34.6	1 768.2
1997	-7 448.4	15 762.7	2 197.2	10 493.7
1998	-16 089.8	17 652.1	576.1	2 136.9
1999	-14 086.7	15 657.4	-978.5	593.6
2000**	-12 049.8	12 305.9	882.9	1 136.5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de BANXICO, Informes anuales, diversos años.

*A partir de 1990 los datos son los mostrados por la Balanza de Pagos en la presentación iniciada en 1994.

**Las cifras correspondientes al año 2000 sólo incluyen los primeros tres trimestres de ese año.

^{a/} Saldos al final de mes.

^{b/} Esta cifra sólo incluye hasta el mes de septiembre de 2000.

Un segundo factor relevante para la atracción de capitales al país han sido las sucesivas reformas a la ley que regula dichas inversiones. Tradicionalmente bajo el modelo proteccionista, la inversión extranjera estaba fuertemente regulada en cuanto a sus posibilidades de operar en la economía nacional. Con las nuevas condiciones de la economía creadas luego de las reformas, se realizaron cambios a la Ley de Inversión Extranjera; primero, promulgando una nueva ley en diciembre de 1993, y luego mediante reformas a la misma por decreto, en diciembre de 1996, enero de 1998 y enero de 1999.⁵ Como parte de esos cambios, se establecieron disposiciones relativas a la participación de la inversión extranjera en áreas específicas como ferrocarriles, comunicaciones, aeropuertos y servicios financieros.

Otro poderoso factor para la atracción de inversión extranjera fue la firma en 1993 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que comenzó a operar en enero de 1994. Este tratado aceleró la llegada de IED al país, que ya se estaba registrando antes de la firma del mismo, debido a que las empresas extranjeras buscaban entre otras cosas posicionarse dentro del contexto del TLC y desde allí potenciar su acceso al mercado de Estados Unidos.

⁵ Conforme a la adecuación de 1999, sólo están restringidas a extranjeros las actividades en petróleo y demás hidrocarburos; petroquímica básica; electricidad; generación de energía nuclear; minerales radioactivos; telégrafos y radiotelegrafía, transporte terrestre, radiodifusión y televisión. Sin embargo, México todavía no alcanza los niveles más alta de desregulación en el área. Véase Mayorga (1996) citado en Máttar y Peres (1999).

Finalmente los cambios y la dinámica seguida desde mediados de los años noventa por el mercado de empresas en México también fueron factores de atracción, en particular para las FyATs *inward*.

A nivel de las grandes empresas, este mercado ha sido tradicionalmente reducido. De una parte porque la propiedad y/o el control de los grandes conglomerados privados nacionales no están regularmente expuestos al mercado y de la otra por las limitaciones que se ponía a los extranjeros para comprar empresas públicas o privadas nacionales. Esto hizo que tradicionalmente en el país fueran limitadas las FyA en general y las FyATs en particular. Sin embargo, esta situación ha ido cambiando.

Respecto a las FyA entre empresas locales, éstas comenzaron a dinamizarse desde mediados de los años ochenta debido a los procesos de reestructuración que realizaron los grandes grupos locales para enfrentar la apertura, sobre los que no hay datos sistemáticos. Esto se intensificó a principios de los años noventa con las privatizaciones de empresas públicas que fueron realizadas a favor de empresarios locales. Sobre la importancia relativa de estas FyA entre empresas locales a fines de los años noventa sirve como un indicador el hecho que la mitad de las FyA autorizadas por la Comisión Nacional de Competencia entre 1997 y 2000 fueran las realizadas entre empresas ya radicadas en el país.

En lo que se refiere a las FyATs de tipo *inward*, las mencionadas reformas a la Ley de IED permitieron desde mediados de los años noventa, la participación de las empresas extranjeras en privatizaciones tales como telecomunicaciones, comunicaciones y puertos así como en concesiones para transporte de gas, etc. Asimismo el mercado de grandes empresas en México se vio fuertemente afectado por la quiebra bancaria luego de la crisis de 1995 y las reformas legales aplicadas para permitir propiedad mayoritaria de extranjeros en este sector. Esto terminó significando un cambio en la estructura de propiedad en la actividad bancaria en favor de empresas extranjeras, como se verá más adelante.

Finalmente hay algunas evidencias que se presentan en la próxima sección, según las cuales también habría habido un movimiento de FyATs *inward* en el segmento de medianas empresas, particularmente después de 1995. Sin embargo, no es posible ofrecer mayor precisión al respecto debido a la carencia de información.

III. Evolución general de las FyATs en México durante los años noventa

En esta sección, se analiza la evolución general seguida por los flujos de FyATs *outward* e *inward* en México en la década de 1990.

Entre 1990 y noviembre del 2000, se registraron un total estimado de 253 operaciones de FyATs *outward* por un monto de 18 640 millones de dólares, y un total de 819 operaciones *inward* por un monto estimado de 37 015.6 millones de dólares (véase el cuadro 6).⁶

⁶ Cabe recordar que, de acuerdo a su naturaleza, las operaciones de FyATs se registran como montos anunciados por las partes, lo que no necesariamente significa que el mismo haya sido totalmente desembolsado en el año de referencia, ya que esto dependerá de las modalidades financieras establecidas en la operación específica.

OPERACIONES DE FYATS *OUTWARD* E *INWARD* EN MÉXICO, 1990-2000

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1990-2000
Outward												
(millones de dólares)												
100 mayores operaciones	494.0	371.1	2 775.9	622.3	1 120.9	94.6	1 052.3	1 947.9	1 179.2	3 486.1	4 350.6	17 494.8
Total	874.7	381.1	868.3	1 144.6	1 301.9	118.6	2 438.6	1 921.9	991.2	4 200.0	4 399.4	18 640.3
(número de operaciones)												
100 mayores operaciones	2	2	7	6	13	2	9	16	20	14	9	100
Total	4	5	10	16	41	11	22	30	42	36	36	253
Inward												
(millones de dólares)												
100 mayores operaciones	2 361.0	289.0	993.4	1 905.9	1 823.7	580.4	4 480.0	6 583.5	3 638.5	1 900.9	6 744.8	31 301.4
Total	3 005.6	385.3	1 241.5	2 598.1	1 839.1	785.1	4 100.3	8 691.1	4 604.0	2 447.6	7 317.9	37 015.6
(número de operaciones)												
100 mayores operaciones	5	2	5	7	11	3	11	17	16	12	11	100
Total	23	33	53	67	79	88	80	92	121	86	97	819

Fuente: Elaboración propia basada en cifras de *Thomson Financial Securities Data*.

Nota: Las cifras totales para las 100 mayores empresas pueden ser superiores a los montos totales de todas las operaciones para el mismo año. Esto se explica por que los montos anuales computan los flujos de pagos de las operaciones, que suelen hacerse a lo largo de varios años, mientras que los montos de las 100 mayores registran lo anunciado. En el total para el período este problema desaparece.

En general puede señalarse que tanto los flujos *outward* como *inward* tuvieron una tendencia creciente durante los años noventa, aunque el monto total de los segundos duplicó al de los primeros, y que eso logra través del triple número de operaciones en *inward* que en *outward*. Sin embargo, hay que destacar al mismo tiempo el importante monto total que alcanzan las operaciones *outward* con una cifra superior a los 18 000 millones de dólares para todo el período.

Analizando los detalles por tipo de flujo, las FyATs *outward* muestran montos y números de operaciones relevantes en 1993-1994, en 1996-1997, y particularmente en 1999-2000 cuando se acumuló el 45% de los montos totales en este tipo de operaciones para la década. En realidad, esos montos tan elevados de los dos últimos años corresponden principalmente a unas pocas operaciones de gran envergadura. En 1999, el Grupo México compró la empresa minera estadounidense Asarco por más de 2 100 millones de dólares. Esta operación es relevante por su extraordinario monto y porque concluyó un ciclo histórico en la relación entre la empresa mexicana y la minera estadounidense. A fines del siglo XIX, Asarco se había establecido en México constituyendo la Minera México, que luego se convirtió en empresa de propiedad local y un siglo después terminó comprando la empresa estadounidense. A su vez, el Grupo IMASAB (Isaac Saba), conjuntamente con Koch Industries de Estados Unidos, compró la división de fibras polyester de Hoechts (Alemania) y la planta de producción de polyester de Celanese en Canadá.

Isaac Saba encabeza un grupo empresarial mexicano de propiedad familiar que integra con sus dos hijos, y que tiene una participación mayoritaria en Celanese México, que es filial de Hoechst. La compra de las empresas de Hoechts la hizo a través de la *holding* denominada Grupo Xtra que también tiene inversiones en molinos de harina y en bienes raíces. Sobre la compra no hay mayor información respecto a sus montos pero es presumible que sean de gran importancia (del orden de los 2 500 millones de dólares para la parte mexicana, con lo que constituía hasta ese momento la mayor operación de FyATs *outward*, según referencias del *Wall Street Journal* (23 de abril de 1998). Saba y Koch realizan una *joint venture* por la cual crean una nueva empresa denominada Kosa, que se constituye como empresa estadounidense y es uno de los principales productores de polyester del mundo. La empresa comprada a Hoechts se denomina Trevira; a través de la misma, Kosa adquirió los intereses en polyester que Hoechts tenía en Asia Menor, donde constituyó una empresa denominada Sakosa junto con Sabanci Holding de origen turco, la que se especializa en la producción de fibras para llantas para Europa y Asia Menor. En conjunto, estas dos operaciones dan cuenta de más de la mitad de todas las operaciones en 1999.

Por su parte, en el año 2000 se registró la mayor operación *outward* en la historia de internacionalización de CEMEX, cuando esta empresa compró la cementera estadounidense Southdown Inc. por más de 2 800 millones de dólares. Con ello consolida su posición en dicho país y su lugar como la tercera cementera del mundo. En este mismo año, el grupo Carso continúa con la expansión internacional en los negocios de telefonía inalámbrica. Para ello, separa de TELMEX todos los negocios de ese tipo para crear en sociedad con South Bell Co, una nueva empresa denominada América Móvil que es líder en telefonía inalámbrica en América Latina y la décima a nivel mundial. En este contexto compra en 864 millones de dólares la cadena estadounidense de tiendas de computación CompUSA, además incrementa su participación en la compañía de internet Prodigy, comprando 435 de dólares del paquete accionario para quedar con el control de la compañía. En conjunto, estas dos operaciones suman más de 1 300 millones de dólares, que sumados a la operación de CEMEX explican prácticamente la totalidad de las operaciones *outward* informadas en 2000.

Frente a esta expansión de inversiones *outward* en los últimos dos años, la fuerte contracción de este tipo de operaciones en 1995 debido a la crisis en México y el ajuste en 1998 ante la incertidumbre en la economía internacional provocada por la crisis asiática, sólo parecen inflexiones dentro de la tendencia general expansiva. Al mismo tiempo, cabe destacar el carácter

altamente concentrado que asume dicha tendencia, lo que plantea interrogantes sobre su comportamiento en el futuro.

De otra parte, las FyATs *inward* muestran montos altos en 1990, en 1992-1994, en 1996-1998 y un fuerte aumento en el año 2000, aunque sin superar los totales de 1997. En contraste hay descensos importantes en 1991 y 1995 así como ajustes menores en 1999. Cabe señalar que, a diferencia de las *outward*, en las *inward* no se observa el impacto de la crisis internacional de 1998. Esto último sugiere el signo general que presentan las FyATs a nivel mundial, como una modalidad de IED mediante la que se desarrolla la competencia entre las grandes corporaciones transnacionales, que realizan operaciones de este tipo para ocupar mercados y desplazar a sus competidores (WIR UNCTAD 2000), lo que se incrementa en picos de crisis.

Asimismo, en el cuadro 6 puede verse la elevada concentración en los montos de las operaciones de FyATs en *outward* e *inward*, ya que en ambos casos se muestra que las 100 mayores explican más del 80% de dichos montos en el periodo 1990-2000. Sin embargo, en el caso de las *inward* no se observa el mismo fenómeno que en el caso de las *outward*, donde dos o tres operaciones pueden concentrar partes decisivas del total.

En contraste puede señalarse al mismo tiempo que aquel elevado nivel de concentración en las operaciones de las 100 mayores *inward* y *outward* significa que ha habido muchas operaciones de compra de empresas medianas. En el caso de *outward*, esto no es tan marcado ya que el 60% de las operaciones explican sólo el 6% del monto, lo que significa que las 153 operaciones consideradas tienen un monto promedio de siete millones de dólares. En cambio en FyATs *inward* este tipo de operaciones son más relevantes en proporción, en número absoluto y en el monto total de las mismas. Esto porque representan el 88% de las operaciones con un total de 719 casos que dan cuenta de algo más del 20% del monto total en la décadas, con un valor promedio del orden de los ocho millones de dólares. Todo ello sugiere que ha habido en el país un intenso proceso de venta de empresas medianas a favor de empresas extranjeras, cuya significación se hace más evidente si se considera por ejemplo, que en el censo manufacturero de 1994 se informaba sobre la existencia de sólo 3 200 establecimientos de ese tamaño en todo el país.

Otra dimensión desde la cual pueden considerarse estos flujos es a través de contrastar las estrategias de inversión que siguen en general las empresas al realizar FyATs *inward* o *outward*. Definiendo a dichas estrategias según los rangos de propiedad y control accionario de las empresas que se compran en las distintas operaciones, puede observarse en el cuadro 7 la marcada diferencia entre las que siguieron las empresas extranjeras en las operaciones *inward* con respecto a las que realizan las empresas mexicanas en las operaciones *outward*.

En dicho cuadro, se resumen los distintos rangos de esas estrategias para las 100 mayores operaciones en ambos tipos de FyATs.

Cuadro 7
ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN INWARD Y OUTWARD

(100 mayores operaciones entre 1990-2000)

Rango del capital adquirido en la FyATs (en porcentajes)	<i>Inward</i>		<i>Outward</i>	
	Porcentaje de operaciones	Porcentaje del monto total	Porcentaje de operaciones	Porcentaje del monto total
0 a 10	6	1.7	7	0.2
11 a 49	27	26.5	12	4.4
50 a 100	45	53.8	65	88.3
No identificado	22	18.1	16	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en Thomson Financial Services Data.

En el caso de las *inward* puede observarse que el 45% de las operaciones, representando el 54% del monto total para este tipo de transacciones, fueron compras que buscaron el control de la compañía, mientras que un significativo 27% de las operaciones, con montos del mismo orden, implicaron asociaciones minoritarias con los inversionistas extranjeros. Esto último estaría relacionado con formas de asociación donde el socio extranjero es además un socio tecnológico o comercial relevante.

En contraste, en las operaciones *outward* se comprueba el peso absolutamente dominante de las adquisiciones mayoritarias ya que corresponden al 65% de las mismas y representan el 88% del monto total en este tipo de transacción. Esto no sólo es muestra de la cultura de negocios de las grandes empresas mexicanas, sino también es resultado que el tipo de activos propietarios con que éstas realizan su internacionalización (habilidades gerenciales, tecnologías difundidas, sistemas de comercialización) sólo es operable bajo el control total de la empresa. Todo ello se combina con el hecho que estas empresas mexicanas que se internacionalizaron en los años noventa eligieron la vía de las FyA como medio principal para lograr un acelerado crecimiento. Las IED de tipo *greenfield* son un porcentaje reducido en el total de IED de estas empresas mexicanas.

En lo que refiere a las características de las operaciones de FyATs *inward* y *outward*, éstas se han caracterizado por ser mayoritariamente horizontales, es decir entre empresas de un mismo sector, lo que confirma el objetivo *market seeking* y eventualmente de posicionamiento defensivo o de búsqueda de tamaño que guía estas operaciones.

Por lo que hace al destino u origen geográfico de las operaciones *outward* e *inward* pueden señalarse similitudes.

En el cuadro 8 se hace referencia al destino de las inversiones *outward* y su ponderación en el total en el universo de las 100 mayores operaciones.

Cuadro 8
FYATS OUTWARD POR PAÍS DE DESTINO
(1990-2000)

País de destino	Monto (millones de dólares)	Porcentaje del total	Número de operaciones
Estados Unidos	9 557.2	54.3	23
España	2 213.6	12.8	8
Venezuela	1 500.3	8.7	4
Colombia	1 026.7	6.0	5
Filipinas	528.0	3.1	2
Argentina	518.8	3.0	8
Brasil	437.4	2.5	8
Egipto	373.0	2.2	1
Perú	279.0	1.6	2
Canadá	162.0	0.9	1
Ecuador	153.0	0.9	1
Costa Rica	147.0	0.9	2
Corea	117.0	0.7	1
Chile	88.0	0.5	5
Multinacional	69.0	0.4	2
Guatemala	62.3	0.4	2
Panamá	59.6	0.3	2
Cuba	55.0	0.3	1
Nicaragua	42.0	0.2	1
Tailandia	32.8	0.2	2
Alemania	19.6	0.1	1
El Salvador	12.0	n. s.	2
Hong Kong	12.8	n. s.	1
Polonia	8.7	n. s.	2
Total	17 245.6	100.0	

Fuente: Elaboración propia basada en Thomson Financial Services Data.

En esto destaca el total predominio de los Estados Unidos como destino de las operaciones *outward* seguido por España y Venezuela. Ello se continúa con una masa de pequeñas inversiones dispersas en gran cantidad de países. Complementariamente cabe indicar que tanto esta dispersión como el peso relativo de algunos países, como por ejemplo Venezuela, están fuertemente determinados por inversiones de CEMEX. Por su parte, en el cuadro 9 se registra el origen de los capitales en las operaciones *inward*.

Cuadro 9
FYATS INWARD POR PAÍS DE ORIGEN
(1990-2000)

País	Monto (millones de dólares)	Porcentaje del total	Número de operaciones
Estados Unidos	17 338.5	54.9	58
España	6 913.5	21.9	9
Inglaterra	2 633.6	8.3	6
Holanda	1 317.7	4.2	5
Canadá	1 120.4	3.5	4
Suiza	337.7	1.1	2
Francia	247.3	0.8	2
Italia	226.7	0.7	2
Japón	225.0	0.7	1
Trinidad y Tobago	220.0	0.7	1
Argentina	214.9	0.7	1
Uganda	133.0	0.4	1
Chile	115.8	0.4	1
Corea	61.0	0.2	1
Total	31 570.1	100.0	

Fuente: Thomson Financial Securities Data.

Puede observarse que el predominio en *inward* lo tiene Estados Unidos seguido por España e Inglaterra, al igual que en las *outward*. Llama la atención la baja presencia de Canadá dentro del conjunto, lo que indica que el efecto TLC opera principalmente con los Estados Unidos. Asimismo destaca la gran cantidad de sectores en que participan las inversiones estadounidenses en México. Finalmente cabe señalar el limitado grupo de países que tienen incidencia significativa en las operaciones de FyATs en México, ya que además de Estados Unidos y España sólo hay otras tres naciones (Inglaterra, Holanda y Canadá) con algún peso en este tipo de FyATs.

IV. Impactos y resultados de las FyATs a niveles macro, meso y microeconómico

Sobre la base del panorama general de las FyATs presentado en el punto anterior, se estudian los impactos y resultados que éstas arrojan, primero a nivel macroeconómico con relación a la inversión, luego a nivel mesoeconómico con relación a las ramas manufactureras y a las estructuras sectoriales de competencia, y finalmente a nivel microeconómico donde se consideran diversos resultados a nivel de empresa.

1. Impactos macroeconómicos

Desde un punto de vista macroeconómico, las FyATs pueden ser analizadas en el marco general de los procesos de inversión, y en particular de la IED.

En el período de análisis, la tasa de crecimiento de la inversión bruta fija (IBF) tuvo fuertes fluctuaciones aunque se mantuvo relativamente estable como proporción del PIB, según puede verse en el cuadro 10.

Cuadro 10
PIB E INVERSIÓN BRUTA FIJA

(miles de millones de pesos de 1993 y porcentajes)

Año	PIB Total	Tasa de crecimiento (porcentaje)	IBF Total	Tasa de crecimiento (porcentaje)	IBF/PIB (porcentaje)
1989	1 085.8		171.9		
1990	1 140.9	5.1	194.5	13.1	17.0
1991	1 189.0	4.2	215.8	11.0	18.2
1992	1 232.2	3.6	239.2	10.8	19.4
1993	1 256.2	2.0	233.2	-2.5	18.6
1994	1 311.7	4.4	252.8	8.4	19.3
1995	1 230.8	-6.2	179.4	-29.0	14.6
1996	1 294.5	5.2	208.9	16.4	16.1
1997	1 381.4	6.7	252.8	21.0	18.3
1998	1 448.0	4.8	279.9	10.7	19.3
1999	1 501.4	3.7	297.9	6.4	19.8
2000*	1 593.5	7.8	316.7	8.3	19.9
1990-2000		3.4		5.0	

Fuente: INEGI

En este contexto, se producen cambios en la estructura institucional de la inversión como puede verse en el cuadro 11. En primer lugar destaca la drástica contracción de la inversión pública, que cae como proporción del PIB desde un 12.5% en 1990 a sólo 2.0% en 1999.

Cuadro 11
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA INVERSIÓN

(miles de millones de pesos de 1993 y porcentajes)

Año	PIB Total	Inversión				Inversión/PIB		
		Pública	Privada	Extranjera ^{a/}	Extranjera ^{b/}	Pública /PIB	Privada nacional /PIB	Extranjera/ PIB
1990	1 140.9	48.4	142.3	3.7	-	4.2	12.5	0.3
1991	1 189.0	48.7	163.6	3.6	-	4.1	13.8	0.3
1992	1 232.2	47.1	188.6	3.6	-	3.8	15.3	0.3
1993	1 256.2	47.3	181.0	4.9	-	3.8	14.4	0.4
1994	1 311.7	64.9	137.2	-	50.7	4.9	10.5	3.9
1995	1 230.8	44.6	74.0	-	60.9	3.6	6.0	4.9
1996	1 294.5	38.0	96.3	-	74.6	2.9	7.4	5.8
1997	1 381.4	41.8	102.0	-	109.0	3.0	7.4	7.9
1998	1 448.0	36.1	138.2	-	104.5	2.5	9.5	7.2
1999	1 501.4	30.6	151.7	-	112.7	2.0	10.1	7.5
2000*	1 593.5	24.0	198.8	-	65.6	1.5	12.5	4.1

Fuente: INEGI y SECOFI

* cifras al primer semestre

^{a/} Metodología anterior

^{b/} Metodología nueva

Dado que la inversión total se ha mantenido relativamente estable en torno al 19% del PIB, la diferencia respecto a la caída de la inversión pública fue llenada por la inversión privada.

Sin embargo, el comportamiento de los diversos componentes de la inversión privada no fue equivalente a la evolución agregada de dicha variable. En particular, la inversión privada nacional registra una caída sostenida en su participación dentro de la inversión total, desde órdenes del 12.5% del PIB en 1994 a 10.5% en 1999, aunque las cifras parciales para el año 2000 sugieren que podría haber un cambio de tendencia. En ese marco, contrastan las FyATs *outward* mencionadas en el cuadro 6, que, con su nivel del orden de los 4 400 millones de dólares en el año 2000, alcanzaron casi el nivel de un punto porcentual del PIB. Ese desempeño divergente que tuvo la inversión

privada nacional en el país y en el extranjero brinda una indicación sugerente sobre los rasgos de este nuevo orden económico surgido de las reformas macroeconómicas realizadas en los años noventa.

Lo anterior significa que en realidad la expansión de la inversión privada en el país se explica sólo por el importante crecimiento de la IED, ya que ésta pasó de contribuir con un equivalente al 0.3% del PIB en 1990 a hacerlo con niveles de 7.5 % del PIB en 1999. Analizando los elementos que explican esa creciente IED, se encuentran componentes relevantes para ubicar la importancia de las FyATs *inward* dentro de ese tipo de inversión (véase el cuadro 12).⁷

Cuadro 12
MONTOS Y ESTRUCTURA DE LA IED ^a
(en millones de dólares)

Año	Inversión extranjera directa					
	Total	Nuevas inversiones		Reinversión de utilidades	Cuentas entre compañías	Maquiladoras de exportación
		Total	FyATs <i>inward</i> ^b			
1994	14 961	9 661	1 839.1	2 367	2 039	895
1995	9 504	6 816	785.1	1 572	-250	1 366
1996	9 831	6 175	4 100.3	2 590	-350	1 417
1997	13 741	10 027	8 691.1	2 150	-116	1 680
1998	11 422	5 269	4 604.0	2 864	1 179	2 111
1999	11 786	4 449	2 447.6	2 627	1 932	2 778
2000*	6 677	2 777	7 317.9	2 011	425	1 464
1990-2000	77 922	45 173	37 015.6	16 180	4 858	11 710
(estructura)						
1994	100.0	64.6	n. s.	15.8	13.6	6.0
1995	100.0	71.7	n. s.	16.5	-2.6	14.4
1996	100.0	62.8	n. s.	26.3	-3.6	14.4
1997	100.0	73.0	n. s.	15.6	-0.8	12.2
1998	100.0	46.1	n. s.	25.1	10.3	18.5
1999	100.0	37.7	n. s.	22.3	16.4	23.6
2000*	100.0	41.6	n. s.	30.1	6.4	21.9
1990-2000	100.0	58.0	n. s.	20.8	6.2	15.0

Fuente: SECOFI, Dirección general de inversión extranjera.

^a Notificada y estimada

^b Como se indicó anteriormente, éstos son flujos anunciados por lo que pueden exceder a la IED total en un año.

* Primer semestre.

n. s.: no significativa

Como puede observarse, en primer lugar el componente dominante de la IED son las “nuevas inversiones” ya que éstas representan el 58% del total. Sin embargo, este componente —que incluye tanto *greenfield* como FyATs— tiene un comportamiento fuertemente variable entre 1994 y 1999 y en general ha tendido a decrecer en su participación relativa dentro del total. Adicionalmente, es significativo señalar la importancia de las FyATs *inward* ya que para toda la década éstas llegan a representar más del 80% de esas “nuevas inversiones”. Aunque se debe recordar que no hay una correlación directa entre los datos anuales de IED y los de FyATs debido a que la primera es un flujo correspondiente al año y la segunda se refiere a eventos anunciados, es

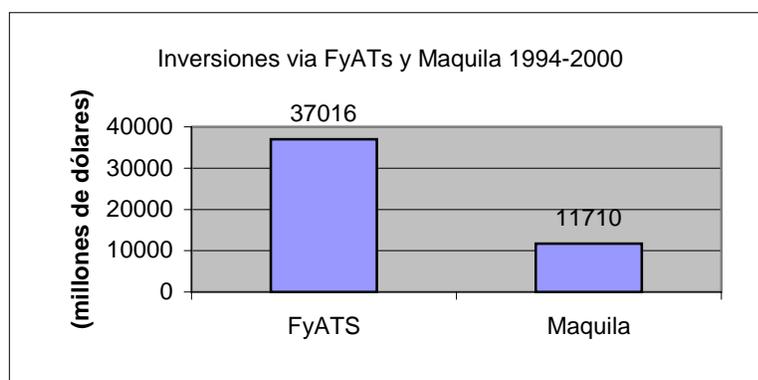
⁷ Antes de 1994 la IED anual se integraba con los montos notificados al RNIE en cada año (sin tomar en cuenta el rezago con respecto a las fechas en las que se realizaban las inversiones), más los montos involucrados en los proyectos autorizados por la CNIE (sin considerar que la aprobación de un proyecto no garantizaba su realización). Por ello, la adición de los montos reportados al RNIE con los aprobados por la CNIE implicaba la combinación de inversiones realizadas con proyectos a realizar. Las cifras elaboradas con la nueva metodología se integran con los montos notificados al RNIE que efectivamente se materializaron en cada año, una estimación de los montos que aún no son notificados al RNIE y el valor de las importaciones de activo fijo realizada por las empresas maquiladoras.

posible inferir que las FyATs han sido dominantes frente a la de tipo *greenfield*, como modalidad elegida por las compañías extranjeras para realizar nuevas inversiones en el mercado local, enfatizando el objetivo *market seeking* de las mismas.

Por su parte la IED bajo la modalidad de “maquiladoras de exportación” —que aquí se asumen como *greenfield*— ha incrementado aceleradamente su participación a lo largo del período al pasar de representar el 6.0% del total de la IED en 1994 al 21.0% en 1999. Asimismo destaca la importancia creciente que adquiere la reinversión de utilidades dentro de la IED, ya que evoluciona desde el 15.8% del total de la IED en 1994 al 30.1% en 1999; en conjunto, estas dos categorías representan más del 35% de toda la IED a lo largo de la década.

Por otra parte la comparación de la inversión realizada en la industria maquiladora de exportación (IME) versus FyATs es un buen indicador para ilustrar la discusión sobre las diferentes calidades de la IED recibida.

Gráfico 1
FYATS Y MAQUILADORAS DE EXPORTACIÓN



Fuente: cuadro 12.

En efecto, una de las razones de preocupación en torno a este tema es que las FyATs no adicionan capacidad productiva, al menos en un primer momento, en tanto que las inversiones *greenfield* como la de las maquiladoras, sí lo hacen. En este sentido, aunque la maquila pueda ser cuestionada por otras razones, tiene un impacto inicial mayor que las FyATs como modalidad de inversión.

2. Impacto de las FyATs a nivel mesoeconómico

Para considerar impactos y resultados de las FyATs a nivel mesoeconómico se analiza primero lo ocurrido con las mismas en distintos sectores económicos y luego se considera su impacto en las estructuras de competencia de algunos sectores seleccionados.

2.1 Impactos en los sectores económicos

Para encuadrar este análisis, primero se considera la canalización sectorial de la IED durante los años noventa. En términos generales, estos flujos se aplicaron principalmente hacia el sector manufacturero y luego al de los servicios. Esto puede verse en el cuadro 13 donde se muestran dichas inversiones en ambos sectores y dentro de ellos en algunos subsectores relevantes.

Cuadro 13
SECTORES Y SUBSECTORES CON IED RELEVANTE (1994-2000)

(en millones de dólares)

Sectores	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000 enero - junio	Acumulado 1994-2000	
								Valor	Participación (porcentaje)
Industria manufacturera	6 099.4	4 737.1	4 673.8	7 229.8	4 804.0	7 929.3	3 290.4	38 763.8	100.0
Productos alimenticios, bebidas y tabaco.	1 764.6	604.2	500.4	2 954.3	715.6	1 082.5	70.9	7 692.5	19.8
Productos metálicos, maquinaria y equipo.	1 882.1	2 837.4	2 198.3	2 706.6	2 142.3	4 527.5	1 945.1	18 239.3	47.1
Químicos, productos derivados del petróleo y del carbón, de hule y de plástico	622.3	566.8	1 184.4	805.7	1 133.3	880.0	592.3	5 784.8	14.9
Productos minerales no metálicos	51.2	89.6	29.7	5.8	12.1	162.6	77.7	428.7	1.1
Industriales metálicas básicas	1 342.3	141.7	324.8	102.9	48.9	227.9	76.1	2 267.6	5.8
Otros subsectores	436.9	497.4	436.2	654.5	751.8	1 048.8	528.3	4 353.9	11.2
Sector Servicios	2 108.6	1 461.8	1 679.3	1 719.0	1 310.1	1 705.3	2 577.7	12 561.8	100.0
Alquiler y administración de bienes inmuebles.	231.1	64.6	61.1	17.3	27.2	161.0	105.7	668.0	5.3
Servicios profesionales, técnicos y especializados.	266.0	133.2	198.3	98.4	268.3	507.0	120.1	1 591.3	12.7
Servicios financieros, de seguros y de fianzas	715.5	951.8	1 105.2	857.2	562.3	423.6	2 113.1	6 728.7	53.6
Restaurantes y hoteles	722.4	100.0	166.6	483.3	180.9	257.7	47.4	1 958.3	15.6
Otros subsectores.	173.6	212.2	148.1	262.8	271.4	356.0	191.4	1 615.5	12.9

Fuente: SECOFI, Dirección de Inversiones Extranjeras.

Viendo lo correspondiente a la manufactura se puede comprobar, en general, que la IED en el sector ha tenido un comportamiento fluctuante durante el período de análisis. Particularizando a nivel de ramas, se observa la asimétrica distribución de la IED entre las mismas.

La más destacada es la rama de productos metálicos, maquinarias y equipo donde se encuentra la industria automotriz con un acumulado del orden de 18 000 millones de dólares. Esto se corresponde con la expansión de las empresas automotrices estadounidenses, alemanas y japonesas radicadas en el país y con el nuevo papel de esta industria en la economía de exportación generada con las reformas macroeconómicas. Durante este periodo, dichas empresas establecen nuevas y muy modernas plantas en el país para exportar vehículos y motores principalmente a los Estados Unidos. En buena medida, esto ha sido parte de estrategias intrafirma en el marco de programas de desarrollo de esta industria acordados por las grandes empresas automotrices con el gobierno mexicano, así como por el estímulo que ofreció el TLC en este rubro.

En segundo lugar, están las industrias de alimentos, bebidas y tabaco donde se observan grandes fluctuaciones año con año, en gran parte explicadas por las FyATs *inward* como se verá a continuación. Finalmente, la industria química, petrolera, etc., donde la IED ha venido teniendo un peso creciente.

En el sector servicios, la captación de IED también ha tenido un comportamiento fluctuante a lo largo del período. En esto ha tenido un lugar dominante el sector financiero seguido por hotelería y servicios profesionales.

Con este cuadro, puede considerarse ahora el impacto de las FyATs *inward* en algunos sectores seleccionados (véase el cuadro 14).

Cuadro 14
PRINCIPALES FyATS POR SUBSECTORES 1994-2000
(millones de dólares)

Subsector	Monto
Banca y otros servicios financieros	6 430.0
Equipos de comunicación	688.0
Química	258.6
Farmacéutica	163.3
Electricidad, gas y agua	195.2
Alimentos	2 673.6
Hoteles	337.6
Seguros	2 008.9
Metal y productos metálicos	393.6
Minería	390.7
Papel y sus productos	338.0
Estaciones de radio y televisión	333.2
Minoristas de muebles y aparatos para el hogar	450.0
Minoristas mercancías y prendas de vestir	1 459.7
Hule y plástico	170.4
Productos a base de minerales no metálicos	373.1
Telecomunicaciones	4 772.6
Textil y prendas de vestir	110.9
Tabaco	2 112.0
Transporte terrestre de pasajeros y carga	1 910.9
Equipo de transporte	349.6
Mayoristas de bienes no durables	2 247.8
100 mayores operaciones de FyATs inward	26 748.9
Total	29 785.1

Fuente: Elaboración propia con cifras de Thomson Financial Securities.

Como puede observarse en el dicho cuadro, destaca el extraordinario peso de las operaciones de este tipo en los sectores de la banca y seguros, los que en conjunto dan cuenta de más de la tercera parte de las 100 mayores operaciones. Como se verá más adelante, ello está en directa relación con el modo en que se resolvió la quiebra bancaria en 1995. En segundo lugar, es relevante el sector de telecomunicaciones, reflejando la apertura de este sector a la inversión extranjera. En tercer lugar, debe señalarse el sector de comercio mayorista de bienes no durables, lo que se vincula con la extranjerización de las grandes cadenas de supermercados. Por último, pueden indicarse los casos del tabaco y de transporte terrestre, donde lo primero corresponde a la extranjerización del duopolio tabacalero que operaba en el país, mientras que lo segundo es consecuencia de la privatización de ferrocarriles.

La comparación entre la información del cuadro 13 sobre IED sectorial y el cuadro 14 sobre FyATs sectorial es poco factible. De una parte, por lo ya indicado en el sentido de las diferencias entre las cifras de FyATs (flujos anunciados) y las de IED (flujos efectuados) y, de la otra, porque no es homogénea la agregación de sectores en ambos cuadros. En consecuencia, no es posible considerar relaciones entre las cifras de los mismos. Sin embargo, resulta posible aventurar que en sectores como banca, tabaco, alimentos, transporte terrestre y telecomunicaciones, las FyATs fueron una parte relevante de la IED durante estos años.

Asimismo puede sugerirse que esta entrada de FyATs *inward* han contribuido significativamente a acelerar la diferenciación entre las ramas.

2.2 Impactos en las estructuras de competencia sectorial

Una segunda dimensión donde hay impactos mesoeconómicos relevantes a consecuencia de las FyATs es en las estructuras de competencia en los diversos mercados donde ocurren aquellas operaciones. Esta dimensión complementa y precisa lo considerado en el punto anterior respecto a la evolución sectorial.

La importancia de este impacto resulta de la propia naturaleza general de las FyA, las que como se indicaba en la primera sección de este estudio, tienen como uno de sus objetivos básicos la compra de empresas para modificar de alguna manera las condiciones y estructuras de competencia en los mercados donde opera la empresa comprada. Esto es particularmente relevante con las FyA de carácter horizontal donde las empresas extienden sus participación en los giros donde ya operan.

En el caso particular de las FyATs, su impacto en las condiciones y las modalidades de competencia con que operan los mercados se combina con los nuevos fenómenos de competencia propios de una economía abierta e inserta en la globalización, como es el caso de México.

En un sentido esto ya fue señalado cuando se mencionó que, cuando una empresa realizaba FyATs *inward*, tenía como una de sus principales preocupaciones lograr el acceso al ámbito del mercado mexicano para captar, entre otras, las ventajas generadas por el TLC. Pero a ello debe sumarse la consideración que estas operaciones de FyATs realizadas en México pueden formar parte de acciones estratégicas que desarrollan las empresas, teniendo como horizonte la disputa competitiva en el ámbito regional o global. Al mismo tiempo, estas conductas estratégicas de las operaciones *inward* pueden interactuar con otros juegos estratégicos regionales o globales de empresas mexicanas que realizan operaciones de FyATs *outward* en esa misma industria. Por todo ello, puede señalarse que las FyATs pueden tener impactos multidireccionales en las estructuras de competencia nacional y regional.

Para explorar este fenómeno, se analizan, aunque sea de manera somera, algunos casos en campos de actividad de la economía mexicana donde se han registrado efectos relevantes en las estructuras de competencia a consecuencia de las FyATs.

El ejercicio analítico es simple ya que se trata de considerar descriptivamente las operaciones de FyATs *inward* puestas en correlación con los competidores preexistentes que se ven amenazados por estos cambios en la oferta en un cierto campo de actividad. Con esa base se reflexiona luego sobre los impactos que pueden generarse a consecuencia de la presencia de esos nuevos competidores.

Para ello, se seleccionaron seis casos que pueden agruparse en dos grandes conjuntos. El primero donde las FyATs *inward* no sólo impactan en las estructuras de competencia en mercados nacionales sino que dicho impacto se extiende a nivel regional o global, y en algunos casos ocurren interacciones con operaciones *outward*. Esto corresponde, por ejemplo, a los mercados bancario, de telefonía móvil y cerveza, y a lo relacionado con las privatizaciones de ferrocarriles, puertos, satélites, etc. El otro conjunto de casos lo integran aquellos donde las FyATs *inward* tienen impacto sólo en las estructuras de competencia de mercados locales. Estos son por ejemplo los mercados de cigarrillos y de los supermercados.

El sector financiero

Como es sabido, el sistema bancario mexicano enfrentó a partir de 1995 una grave crisis debido a la situación de quiebra en la que se encontraban la mayoría de estas entidades luego de la devaluación de 1994. Esto dio inicio a un complejo proceso de reestructuración de la banca, que por las modalidades institucionales preexistentes tuvo alcances en el conjunto del sistema financiero.

Dadas las circunstancias, dicha reestructuración no significó cambios de propiedad de los bancos a favor de empresarios mexicanos que podrían haber comprado los bancos quebrados. Por el contrario, los empresarios locales no tuvieron interés en esas inversiones y fueron las operaciones de FyATs realizadas por bancos extranjeros las que viabilizaron dicha reestructuración. Este tipo de operaciones ya habían comenzado a registrarse desde el comienzo de los noventa, pero se incrementaron decisivamente en la segunda mitad de la década. En conjunto el sector financiero explica el 23.9% de las inversiones vía FyATs en la década, de lo cual el 56.1% se realizó entre 1999 y 2000. El cuadro 15 resume la situación del sistema bancario luego de las FyATs.

En la presencia de la inversión extranjera en la reestructuración del mercado bancario en México se combinaron dos procesos de competencia internacional.

De una parte los que se cumplen vía FyATs, principalmente por los bancos españoles al implementar estrategias de expansión internacional y globalización para enfrentar las nuevas condiciones creadas con la integración de España a la Unión Europea.⁸ Como en el caso de otras empresas españolas en sectores diversos, los bancos de esa nacionalidad asumieron que un pilar de su internacionalización se centraría en conquistar los mercados latinoamericanos donde podían capitalizar vínculos históricos y culturales. En particular, esta dinámica de los bancos españoles hacia América Latina estuvo combinada con la competencia entre dos bancos líderes de ese país, como son el Banco Santander y el Banco Bilbao Vizcaya, desarrollada como parte de un intenso proceso de FyATs dentro de España.

⁸ CEPAL (1999), Cap. III.

Cuadro 15
EL MERCADO BANCARIO LUEGO DE LAS FYATS

(datos a noviembre 2000)

	Capital contable	Activos	Capital contable acumulado	Activo acumulado
Total	100.0	100.0		
BANAMEX ^a	29.0	21.3		
BITAL (fusionó a Unión y PROMEX)	5.5	9.7		
BANORTE (fusionó BANPAIS y BANCEN)	3.7	4.7		
INBURSA	11.6	3		
DEL CENTRO	1.3	1.7		
INTERACCIONES (sept. 99)	0.5	0.8		
AFIRME	0.4	0.4		
IXE	0.4	0.4		
DEL BAJÍO	0.4	0.3		
MIFEL	0.3	0.3		
QUADRUM	0.2	0.2		
INVEX	0.3	0.2		
BANREGIO	0.6	0.2		
BANSI	0.3	0.1		
Total bancos mexicanos	54.5	43.3		
BANCOMER BBV (fusionó Unión y PROMEX)	18.9	20.1		
BILBAO VIZCAYA (BBV) (fusionó PROBURSA y Oriente)	4.4	6.4	23.3	26.5
SANTANDER (fusionó Mexicano-SOMEX)	4.5	5.4		
SERFIN-Santander	7.3	13.9	11.8	19.3
CITIBANK (fusionó Abaco y CONFIA)	3.7	5.5		
Total bancos extranjeros que compraron o fusionaron nacionales	38.8	51.3		
J. P. MORGAN	1.1	0.5		
REPUBLIC NATIONAL BANK OF NEW YORK	0.6	0.3		
BANK OF BOSTON	0.2	0.4		
DRESDNER BANK	0.2	0.2		
ING BANK	0.5	0.2		
COMERICA BANK	0.2	0.2		
BANK OF AMERICA	0.6	0.2		
BANK OF TOKYO	0.3	0.1		
MITSUBISHI				
CHASE MANHATTAN	0.6	0.1		
BNP	0.1	0.1		
GE CAPITAL (compró banco Alianza)	0.4	0.1		
ABM AMRO BANK	0.1	0.1		
AMERICAN EXPRESS	0.1	0.1		
SOCIÉTÉ GENERALE	0.1	0.0		
BANK ONE (First Chicago Bank)	0.1	0.0		
Total bancos extranjeros que no hicieron FyATs	5.2	2.6		

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores. No incluye bancos intervenidos. En particular, INVERLAT, que tenía una inversión minoritaria del Bank of Nova Scotia, fue finalmente comprado por este último.

^a En 2001, BANAMEX fue vendido a capitales extranjeros.

De modo que la presencia de estos bancos en México forma parte de una gran juego de competencia a escala regional y global, y en sus operaciones han seguido el modelo de negocios desarrollado en España que incorpora las actividades de banca de sucursales como un componente principal de sus estrategia en los países donde operan.

Esta presencia de banca española comenzó inmediatamente después de privatizados los bancos a favor de empresarios mexicanos a inicios de los años noventa. En 1992, el Grupo Financiero PROBURSA recibió inversiones del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) de España, participación que se amplió en 1995, constituyendo la primera compra de un banco nacional por una empresa extranjera. El BBV también compró y fusionó al Banco de Oriente, finalmente compró a BANCOMER a mediados del año 2000, con lo que, en conjunto, se convierte en el primer banco de México por el tamaño de sus activos.

Por su parte, el Banco Santander primero compró el Banco Mexicano y luego el banco SERFIN con lo que quedó como tercer banco en el país.

Junto con estas grandes operaciones españolas, también en el mismo segmento de mercado se registraron inversiones canadienses. El Bank of Nova Scotia que primero compró una participación minoritaria en Banco Inverlat en 1992, hasta que finalmente tomó control total de dicho banco, luego que fuera intervenido por el gobierno. Asimismo el Bank of Montreal tuvo una participación minoritaria en BANCOMER que luego vendió a BBV cuando éste tomó el control del banco. Por su parte, sólo el Citibank de la banca estadounidense incursionó en este mercado de sucursales, y lo hizo de una manera muy modesta comprando dos pequeños bancos que sólo le aseguran un segmento muy limitado del mercado.

En contraste con esas estrategias de la banca española, la banca norteamericana al igual que la banca europea y japonesa entraron al mercado mexicano a través de inversiones nuevas (*greenfield*) enfocadas a la banca corporativa, donde han desarrollado una intensa competencia con la gran banca local por el financiamiento de los negocios de grandes empresas. Sin embargo estas inversiones extranjeras en banca no han sido destacadas en este trabajo ya que entraron al país como inversiones nuevas.

De conjunto, este proceso de FyATs en el sector de la banca de sucursales junto con la entrada de inversión directa en la banca corporativa significó un cambio histórico en las estructuras de competencia de la banca. De una parte, porque, por primera vez en el siglo, el sistema bancario mexicano no sólo opera con bancos extranjeros sino que éstos tienen el liderazgo del sistema. Junto con ello, este cambio llevó a que a BANAMEX perdiera la posición líder que había tenido históricamente en el sistema bancario mexicano, la que ahora asume BBV-BANCOMER. A todo ello debe sumarse el hecho que estos nuevos competidores internacionales presentes en el país son bancos de talla mundial, tanto en capital como en calidad de gestión y en tecnología. Esta enorme diferencia con respecto a los bancos de sucursales que subsistían en manos de mexicanos a fines de 2000 (BANAMEX,⁹ BANORTE, BITAL), abre una brecha profunda para las posibilidades de éstos como aspirantes a disputar el liderazgo en el país. Sin embargo, dado que la reestructuración bancaria todavía no ha terminado existen algunas oportunidades para mejorar las posiciones de estos agentes. Particularmente a partir de la venta de BANCRECER, banco intervenido y en manos del Estado, pero que de pasar a manos de BANORTE o BITAL los podría llevar a disputar el tercer lugar en el sistema. La alternativa sería que BANCRECER fuera comprado por el Santander, con lo que se incrementaría la concentración a favor de los bancos españoles.

Sin embargo, esta reestructuración bancaria bajo el impulso de las FyATs ha tenido otras dos dimensiones de gran impacto en las estructuras de competencia del sector financiero.

⁹ Posteriormente, BANAMEX fue vendido a capitales extranjeros.

De una parte, porque los bancos en quiebra estaban organizados como grupos financieros, por lo que la compra de los mismos mediante FyATs abrió un nuevo capítulo en la reestructuración del resto del sector financiero. Esto porque en razón de la legislación local, al fusionarse las instituciones bancarias debieron reestructurar su tenencia de instituciones del sector asegurador y de fondos de pensiones con el fin de evitar concentraciones de mercado. Esto se combinó con procesos de FyATs desarrollados para controlar algunas de esas instituciones financieras no bancarias.

El sector asegurador fue, después de la banca, el que mayor dinamismo mostró en el terreno de las FyATs. El marco legal para este sector limita la posibilidad que una misma institución sea propietaria de más de una institución de seguros en el mismo segmento de negocios. La compañía de seguros Aetna, de Estados Unidos, fue la primera en invertir en una aseguradora, FEMSA Insurance División, una filial de Grupo Visa. Al año siguiente la misma compañía adquirió Valores de Monterrey. En 1995 Seguros BANAMEX fue comprada parcialmente (49%) por la compañía holandesa Aegon. En este año, Seguros Monterrey Aetna fue adquirida por la norteamericana New York Life Insurance.

En el segmento de las administradoras de fondos de retiro (AFORES) ocurre un proceso similar debido a la existencia de iguales restricciones para la concentración de propiedad que las que existen para las aseguradoras. Ejemplos de ello son la AFORE Vital y las operaciones en este sector de Savia (Grupo Pulsar), las que recibieron inversiones de Holanda (empresa ING Group). Por su parte, la compra de SERFIN por parte de Santander implicó la participación del segundo en el segmento de rentas vitalicias, del que no participaba, pese a que sí participaba en el mercado asegurador.

La otra dimensión de gran impacto para las estructuras de competencia que se deriva de esta reestructuración bancaria es la desestructuración de grandes grupos industriales y financieros privados nacionales, en los que estaban integrados los bancos en quiebra. Bajo distintas circunstancias, estos conglomerados han sido una modalidad característica de organización asumida por muchas de las grandes empresas mexicanas durante los últimos 30 años. Con ello lograban extraordinarias condiciones financieras que potenciaban su capacidad competitiva, lo que fue particularmente relevante durante los noventa para permitirles enfrentar con éxito los desafíos de la apertura económica.

Durante la crisis de 1995, estos conglomerados industriales y financieros enfrentaron una grave desafío porque, mientras su segmento industrial mantenía una expansión internacional exitosa, sus empresas bancarias desembocaron en la quiebra. Bajo estas circunstancias, los conglomerados prefirieron salvar el segmento industrial entregando de una u otra manera sus bancos al Estado. Sin embargo, en esta coyuntura no se repitió la experiencia previa de que esos bancos fueran nuevamente asignados a los conglomerados industriales permitiendo su reorganización como grupos industriales y financieros. Tanto por la condiciones que imponía la apertura como por la magnitud del quebranto bancario y por el desinterés de los propios grupos por capitalizar a los bancos, el gobierno asumió la estrategia de resolver la crisis habilitando la IED (ya se vía *greenfield* o mediante FyATs) en el banca. Con ello se consumó la desaparición de algunos de esos grupos industriales y bancarios, lo que lleva a sus empresas industriales a enfrentar circunstancias inéditas para resolver sus necesidades financieras; en consecuencia, ven modificadas sustancialmente sus condiciones de competencia.

Esto no significa tanto restricciones absolutas al financiamiento de dichas empresas industriales ya que las nuevas vinculaciones del país con el sistema financiero internacional a partir de la apertura han hecho de que éste se convierta en la fuente principal de financiamiento para los proyectos industriales de estos conglomerados en el país y el exterior.

Pero con la desestructuración de aquellos conglomerados industriales y financieros, el segmento industrial de los mismos pierde buena parte de sus ingresos vía renta financiera o por subsidios cruzados que obtenían como integrantes del conglomerado. Asimismo, ven mermado su tradicional poder frente al estado, que surgía de su papel dominante en la banca.

Finalmente, está por definirse cuales serán los términos de relación entre estos grandes grupos industriales locales y los nuevos banqueros extranjeros en la medida que estos últimos no sólo tienen intereses en las finanzas, sino que, de una u otra manera, relacionan sus negocios con industria, transportes, energía, comunicaciones e informática, etc.

El argumento no debe extremarse porque aún subsisten muy poderosos conglomerados industrial y financieros con poder en la banca, en la bolsa y los seguros (por ejemplo, el Grupo Carso-INBURSA o el Grupo GRUMA-BANORTE). Desde este punto de vista la mencionada desestructuración de algunos grupos industriales y financieros (VISA, VITRO, DESC, entre otros) también significa un reacomodo en el poder económico entre los propios conglomerados mexicanos. Pero, al mismo tiempo, la llegada de los nuevos competidores bancarios externos, particularmente en el caso de los españoles, también establece una amenaza para esos grupos industriales y financieros que sobrevivieron. Como se señaló más arriba, los grupos españoles, también articulan intereses financieros e industriales que están compitiendo en México y la región, por lo que su nueva posición no es sólo amenazante en el sector financiero, sino que puede extenderse a diversas líneas de negocios.

En términos generales, puede concluirse que las FyATs en el sector financiero han tenido un impacto complejo, porque de una parte modificaron radicalmente el control del sistema financiero nacional a favor de bancos extranjeros en el segmento de banca de sucursales al tiempo que llevaron a un mercado extremadamente competido en la banca corporativa, todo ello junto con cambios trascendentes en las estructuras corporativas de algunos de las más poderosos conglomerados y crean amenazas competitivas para el conjunto de los negocios de otros conglomerados.

Telecomunicaciones

En contraste con el caso anterior, el sector de las telecomunicaciones y particularmente el de la telefonía celular, muestra cambios en la estructura de competencia que se explican por efectos de FyATs tanto *inward* como *outward*.

En general durante el periodo 1990-2000, hubo FyATs de tipo *inward* en el sector de telecomunicaciones por 8 041.6 millones de dólares, lo que significa que este sector fue predominante dentro de este tipo de operaciones en el período.

El impacto de las FyATs *inward* sobre las estructuras de competencia en este sector se divide claramente en dos períodos.

El primero corresponde a la privatización de Teléfonos de México (TELMEX) al comienzo de la década, donde hubo FyATs *inward* por un monto de 2 224.6 millones de dólares. Sin embargo, el control de la compañía quedó en manos del Grupo Carso que es de capitales mexicanos. Este se asoció, para esa privatización, con SBC de Estados Unidos y France Telecom. Aquí el cambio principal en cuanto a condición de competencia fue el paso de un monopolio público a un monopolio privado, aunque con vigencia limitada en el tiempo.

El segundo período de FyATs *inward* en telecomunicaciones se produjo cuando se realizó la apertura del sector a la competencia, debido a la desregulación de distintos segmentos de esta industria (larga distancia, telefonía celular, telefonía local, radiolocalización y radiocomunicación)

así como de sectores afines, tales como servicios satelitales, radio y televisión abierta y restringida, portales de internet, etc.¹⁰ En esta segunda etapa, el impacto buscado por quienes participaban con inversiones de tipo FyATs *inward* en el sector era crear competencia en estos mercados, confrontando el poder de TELMEX.

En particular, estos efectos sobre las condiciones de competencia están teniendo un extraordinario desarrollo en el segmento de la telefonía celular, que ha sido el negocio de más rápido crecimiento dentro del conjunto de sectores. Actualmente el liderazgo absoluto sobre este mercado en el país lo tiene la empresa TELCEL, que es una subsidiaria de TELMEX. Sin embargo, un rasgo distintivo que imprimen las FyATs *inward* en la dinámica de competencia en telefonía celular es el acelerado traspaso de empresas que ya están operando, las que pasan a manos de empresas extranjeras que mediante dichas FyA buscan una rápida entrada al mercado e incrementar aceleradamente el número de clientes atendidos por cada compañía.

Esta disputa por el mercado mexicano de telefonía celular se encuadra en procesos más amplios de competencia entre las grandes compañías telefónicas a nivel mundial. En el caso de México las más importantes empresas que están disputando el mercado a TELCEL son Verizon Communications de origen estadounidense (surgida de la fusión entre GTE y Bell Co.) y Telefonía Móvil (subsidiaria de Telefónica de España).

En 1993, la empresa de teléfonos celulares IUSACELL (entonces propiedad de la familia Peralta) se veía presionada a enfrentar la competencia con TELCEL para lo cual buscó una alianza con Bell Atlantic. Posteriormente Bell amplió su participación hasta tomar el control de IUSACELL, contando actualmente con 1.5 millones de clientes.

Por otra parte la empresa Motorola Inc. había realizado varias operaciones de FyATs *inward* comprando frecuencias de telefonía celular en el norte del país (BAJATEL, CEDETEL, NORCEL, —100% de tenencia accionaria—, y MOVITEL (90%). Sin embargo, en el año 2000 esa empresa vendió estas cuatro frecuencias a Telefónica de España, en una operación por más de 2 600 millones de dólares, con lo que se constituye en la mayor operación *inward* realizada en México hasta el momento.¹¹ Con esto la empresa española se coloca como un fuerte competidor en el mercado local al tiempo que amplía su red de inversiones en telefonía celular dentro de América Latina.

El cuadro 16 resume los nuevos competidores internacionales en telefonía celular que acceden a México por la vía de FyATs para contender con el líder local que es TELCEL (subsidiaria de teléfonos de México).

Los datos de este cuadro no son acumulativos porque en algunos casos describen diferentes operaciones de compra de la misma compañía realizadas en distintos momentos en el tiempo.

¹⁰ Con la privatización de TELMEX en diciembre de 1990 el Estado se aseguró que la tenencia accionaria mayoritaria quedara en manos de mexicanos al traspasar las acciones con poder de voto al Grupo Carso, ganador de la licitación. Pero también aseguró que, al finalizar el período de monopolio legal otorgado a TELMEX como condición de la privatización, esta empresa mantuviera el predominio sobre el mercado interno pues las nuevas compañías han tenido que hacer uso de la infraestructura en poder de TELMEX, dándole poder para fijar en parte los costos de operación de sus competidores.

¹¹ Esta operación está aún proceso de autorización legal por el gobierno mexicano. Sin embargo, Telefónica de España ya asumió el control gerencial de esas empresas.

OPERACIONES DE FYATS INWARD EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES 1990-2000

(no incluye la operación de compra de acciones de TELMEX en 1990)

Monto (millones de dólares)	Empresa comprada	Sector	Empresa compradora	Sector	País	Comprador último	País	Porcentaje comprado
2 644.5	NORCEL, CEDETEL (propiedad de Motorola)	Telecomunicaciones	Telefónica Servicios Móviles	Telecomunicaciones	España	Telefónica	España	100.00
1 683.9	TELMEX	Telecomunicaciones	Grupo inversor	Inversiones	Estados Unidos	Grupo inversor	Estados Unidos	20.40
540.7	TELMEX	Telecomunicaciones	Southwestern Bell Int. Holdings	Telecomunicaciones	Estados Unidos	SBC Communications Inc.	Estados Unidos	5.00
524.4	Grupo IUSACELL	Telecomunicaciones	Bell Atlantic Latin America	Telecomunicaciones	México	Verizon Communications	Estados Unidos	19.00
520.0	Grupo IUSACELL	Telecomunicaciones	Bell Atlantic Corp	Telecomunicaciones	Estados Unidos	Verizon Communications	Estados Unidos	23.00
80.0	Mexico Cellular Telephone Baja	Equipo de comunicaciones	Motorola Inc	Equipo de comunicaciones	Estados Unidos	Motorola Inc	Estados Unidos	40.00
100.0	Cellular Mexicana	Telecomunicaciones	Motorola Inc	Equipo de comunicaciones	Estados Unidos	Motorola Inc.	Estados Unidos	42.00
80.0	Mexico Cellular Telephone	Equipo de comunicaciones	Motorola Inc	Equipo de comunicaciones	Estados Unidos	Motorola Inc.	Estados Unidos	40.00

Principal competidor nacional desafiado con las FyATS: TELCEL

Fuente: Thomson Financial Services Anexo I.

Sin embargo, junto con estos avances de empresas extranjeras para ocupar posiciones en el mercado local de telecomunicaciones, y particularmente el de telefonía celular; también se dieron acciones del grupo Carso (TELMEX) para internacionalizar sus negocios en estos giros mediante operaciones de FyATs *outward*, al tiempo que realizaba importantes cambios en sus estructura corporativa para apoyar ese propósito.

La estrategia internacional de Carso ha sido la consolidar actividades competitivas en el campo de las telecomunicaciones combinando actividades en telefonía fija y telefonía móvil, así como portales de internet, compañías de televisión por cable y comercio.

En la medida en que iba consolidando esta estrategia de internacionalización, Carso también reorganizó su estructura corporativa. Primero constituyó Carso Global para asumir los negocios de telefonía y telecomunicaciones separadamente de los negocios tradicionales de Carso en diversos sectores dentro de México. Luego volvió a transformar la estructura con la actual configuración de América Móvil, integrada por los negocios de telecomunicaciones en toda América que desarrolla el grupo Carso, lo que alcanza operaciones en nueve países (Estados Unidos, México, Guatemala, Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Ecuador, Brasil y Argentina) a través de 16 empresas. Como un signo de la complejidad que tiene la nueva evolución competitiva en este sector, cabe destacar que en el caso de las inversiones en Argentina, se trata de la empresa Techtel de la cual Telecom Américas (subsidiaria de TELMEX) compró el 60% y estableció una sociedad con la empresa TECHINT para operar esta empresa que ofrece servicios de telefonía en corta y larga distancia en las principales ciudades del país.

De esta manera, América Móvil se constituyó en la mayor proveedora de telefonía celular en América Latina con más de trece millones de subscriptores frente a once millones de Bell South y diez millones de Telefónica de España.

Esto muestra que hay un intensa relación entre los cambios en las estructuras de competencia en la telefonía celular en México debido a las FyATs *inward*, como los que se registran en las estructuras de competencia de esta industria a nivel latinoamericano, en parte por efecto de las FyATs *outward* realizadas por Carso. Asimismo, esto sugiere que hay un proceso en desarrollo que continuará con nuevas operaciones de FyATs en la región, en donde Carso enfrenta una amenaza estratégica debido a las decisiones que pueda tomar SBC ya que es tanto socia de Carso como de Bell.

Alimentos, bebidas y tabaco

El sector de alimentos y bebidas al igual que el de telecomunicaciones, tuvo una recepción temprana de inversiones vía FyATs *inward*, con diverso impacto en las estructuras de competencia.

En la privatización completa de la Comisión Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), la empresa Unilever participó vía FyATs comprando la línea de producción de pastas de trigo de aquella paraestatal. Ello marca el inicio de la década en esta industria, ya que se crea una nueva estructura de competencia no sólo por la desestructuración de la paraestatal de alimentos, sino porque en la nueva competencia participan empresas internacionales de la importancia de la mencionada.

**ALGUNAS OPERACIONES DE FYATS *OUTWARD* REALIZADAS
POR EL GRUPO CARSO PARA ESTABLECER UNA POSICIÓN INTERNACIONAL EN TELECOMUNICACIONES**

Valor (millones de dólares)	Comprador	Sector	Empresa adquirida	Rama	País	Porcentaje adquirido
863.8	Grupo Carso	Sociedades de inversión	CompUSA Inc.	Comercio de muebles y aparatos del hogar	Estados Unidos	87.3
153.0	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Conecel	Telecomunicaciones	Ecuador	60.0
101.4	Carso Global Telecom	Sociedades de inversión	Netro Corp	Equipo de comunicación	Estados Unidos	9.2
75.0	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Comm South Cos Inc.	Telecomunicaciones	Estados Unidos	
60.7	Grupo Carso	Maquinaria	Apple Computer Inc.	Equipo de computo y oficina	Estados Unidos	3.0
57.5	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Topp Telecom Inc.	Telecomunicaciones	Estados Unidos	
52.8	Carlos Slim Heliu	Sociedades de inversión	CDNow Inc.	Comercio menudeo muebles y aparatos para el hogar	Estados Unidos	9.2
49.0	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Prodigy Services Corp	Servicios a empresas	Estados Unidos	
8.6	Carso Global Telecom	Sociedad de inversión	Boston Technology Inc.	Equipo de comunicación	Estados Unidos	1.9

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Thomson Financial Services*.

También en el segmento de alimentos se produjeron otras operaciones entre las cuales destaca una relacionada con la empresa GRUMA. Dentro de sus estrategias de crecimiento, esta empresa productora tradicional de derivados de harina de maíz, se asoció para producir harina de trigo en México con Archer-Daniels-Midland, Co. (ADM), que es uno de los principales productores de harina de trigo dentro de los Estados Unidos. Como consecuencia de esa asociación, ADM adquirió el 22% de GRUMA. La operación formó parte de la expansión de GRUMA hacia los productos de harina de trigo, buscando competir con Bimbo que tradicionalmente era líder indiscutido de esa industria. El resultado hasta el momento es que la alianza GRUMA-ADM ha permitido a GRUMA incursionar exitosamente en la industria de panificación, tomando partes sustanciales de las cuotas de mercado de Bimbo en el norte del país. Asimismo el segmento de bebidas, tanto refrescos como cervezas, se constituyó en centro de atracción de nuevas inversiones externas vía FyATs.

En lo que se refiere a los refrescos, en el contexto de la llamada “la guerra de las colas” desatada a nivel internacional entre Pepsi Cola y Coca Cola, se registraron operaciones de FyATs *inward* en México por parte de ambas transnacionales. Ello desembocó en un triunfo relativo de Coca Cola Internacional debido a que Pepsi no consiguió ampliar su participación en el mercado mexicano que buscaba, entre otros medios, a través de las FyATs.

Esa conducta de Coca Cola en México fue parte de una estrategia de la empresa para América Latina, en la que estuvo incluida FEMSA (Grupo Visa), que era un embotellador tradicional de ese producto en México. Coca Cola compró el 30% de la división de refrescos de FEMSA en una FyATs *inward*, constituyendo ambos una nueva empresa denominada Kof donde FEMSA tiene el 51% del capital. Kof es uno de los dos “embotelladores ancla” de Coca Cola Latinoamérica para parte de México y para la ciudad de Buenos Aires (Argentina) donde FEMSA hizo una FyATs *outward* comprando el mayor embotellador de Coca Cola en esa ciudad. Kof tiene el 24% del mercado de Coca-Cola en México; el 38% en Argentina; el 11% en América Latina y el 3.5% de las ventas de Coca-Cola en todo el mundo.

En el caso de la cerveza, se producen operaciones de FyATs *inward* en México, encuadradas en la competencia internacional entre Interbrew (Bélgica), John Labatt (Canadá) y Anheuser-Busch (Estados Unidos), con un desemboque inesperado en términos de las estructuras de competencia (véase el cuadro 18).

Como consecuencia de esas FyATs, las dos grandes cerveceras mexicanas (FEMSA Cerveza y el Grupo Modelo) sufrieron cambios en sus estructuras de propiedad y control, y también se modificaron las estructuras de competencia en sus mercados.

En el caso de FEMSA Cerveza (otra subsidiaria del Grupo VISA) en 1994 se produjo una operación de FyATs *inward* donde la cervecera canadiense-belga Labatt-Interbrew (poco antes de esta operación, la primera se había convertido en subsidiaria de la segunda a consecuencia de una FyATs para competir con Anheuser-Busch) donde éstas compraron 30% del paquete accionario de la cervecera mexicana. Esto fue la culminación de un intento frustrado desarrollado por FEMSA Cerveza a comienzos de los años noventa para situarse en los mercados de Estados Unidos y Canadá mediante algunas compras de tipo FyATs *outward*, con las cuales buscó operar como productor directo en esos mercados. La evolución de la industria cervecera internacional debido a los cambios extraordinarios en las condiciones de competencia global provocadas por FyATs como la mencionada más arriba, llevaron a que FEMSA reconociera que no podría sostenerse en su estrategia de internacionalización productiva. En consecuencia FEMSA se deshizo de las empresas compradas en Estados Unidos y Canadá y aceptó esta operación de compra de parte del capital de su empresa por Labatt-Interbrew.

PRINCIPALES OPERACIONES DE FYATS EN EL SECTOR DE CERVEZA

Monto (millones de dólares)	Empresa comprada	Sector	Empresa compradora	Sector	País	Ultimo comprador	País	Porcentaje comprado
1 638.0	Grupo Modelo	Alimentos y bebidas	Anheuser-Busch Companies Inc.	Alimentos y bebidas	Estados Unidos	Anheuser-Busch Companies Inc.	Estados Unidos	50.2
509.9	FEMSA Cerveza (FEMSA)	Alimentos y bebidas	John Labatt Ltd.	Alimentos y bebidas	Canadá	John Labatt Ltd.	Canadá	22.0
150.5	FEMSA	Alimentos y bebidas	Philip Morris Co Inc.	Tabaco	Estados Unidos	Philips Morris Co Inc.	Estados Unidos	7.90
221.7	FEMSA Cerveza (FEMSA)	Alimentos y bebidas	Labatt Brewing Co Ltd.	Alimentos y bebidas	Canadá	Interbrew S.A.	Bélgica	8.00

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Thomson Financial Services.

A partir de ello, éstos operan como distribuidores de las cervezas de FEMSA en Estados Unidos y Canadá, que representan el 87% de su exportaciones. Para el caso de los Estados Unidos, constituyeron una empresa distribuidora denominada Labatt USA en donde Labatt tiene el 70% del capital y FEMSA Cerveza el 30%. Esta es la segunda empresa distribuidora de cervezas de marca en los Estados Unidos.

Por su parte, a comienzo de los años noventa, en el caso del Grupo Modelo, que es el mayor exportador de cerveza de México, hubo una pequeña operación de *FyATs inward* por parte de Anheuser-Busch. Esta fue asumida por Modelo con una estrategia defensiva frente a la competencia que esta compañía estadounidense podría realizar en el mercado mexicano a consecuencia de la apertura. Sin embargo, esto terminó en que Anheuser-Busch tomara el control del Grupo Modelo. Ello fue posible porque la alianza con Anheuser-Busch se hizo en términos que la cervecera estadounidense tendría derecho a incrementar su participación accionaria en Modelo hasta llegar a controlar la compañía. Esa nueva alternativa no estaba en los planes de Modelo dado el enfoque defensivo con que se realizó la alianza. Sin embargo, el éxito internacional de la cerveza Corona y otras marcas de Modelo incrementaron el interés de Anheuser-Busch por esta inversión, que aumentó en 1997 y 1998 su participación hasta el 35.12%. Finalmente luego de un complejo litigio, Anheuser-Busch terminó tomando el control de la compañía con el 50.2% del paquete accionario. Con ello la estructura de competencia de esta industria sufrió un cambio brusco en tanto el principal exportador de cerveza mexicana pasó a manos extranjeras para integrarse con uno de los grandes competidores globales.

Finalmente, dentro de las *FyATs inward* en el sector de alimentos, bebidas y tabaco cabe mencionar el importante cambio en esta última industria a consecuencia de dos grandes operaciones por las cuales Philip Morris y British American Tobacco compraron las dos mayores tabacaleras del país (véase el cuadro 19).

Cuadro 19

PRINCIPALES OPERACIONES DE FYATS EN EL SECTOR TABACO

Monto (millones de dólares)	Empresa compradora	País	Empresa comprada	Sector	País	Porcentaje comprado
400.0	Philip Morris Co. Inc.	Estados Unidos	CIGATAM	Tabaco	México	-
1 712.0	British American Tobacco	Inglaterra	Cigarrera La Moderna	Tabaco	México	50.0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Thomson Financial Services.

Estas operaciones son particulares, por lo menos por tres grandes razones. De una parte, porque estas empresas tabacaleras ya habían sido propiedad de las mismas empresas extranjeras que actualmente las compraron. Al comienzo de los años noventa, Philips Morris y BAT habían vendido esas tabacaleras a los dos grupos empresariales mexicanos (Carso y PULSAR respectivamente) a quienes finalmente se las volverían a comprar.

La segunda particularidad de estas operaciones es que desde el punto de vista de esos grupos mexicanos, su salida de este negocio de cigarros fue determinada por la decisión de reestructurar su portafolio de inversiones luego de reconocer que no tenían futuro dentro de la guerra competitiva entre las grandes firmas tabacaleras a nivel global.

En el caso de Carso-CIGATAM, esto se procesó a través de una muy fuerte competencia desleal contra sus ventas en el mercado interno debido a una entrada masiva de cigarrillos de sus marcas por la vía del contrabando. Finalmente, Slim decidió negociar y quedó como socio en la operación local de CIGATAM, cediendo el control a Philips Morris.

En el caso de PULSAR-La Moderna, ésta había intentado desarrollar una posición en el mercado mundial de los cigarros. Para ello había generado marcas propias e intentado colocarlas en mercados distantes como eran los casos de Rusia y China. Finalmente decidieron vender la empresa a British American Tobacco, reconociendo de hecho que no podrían evolucionar en esta industria global.

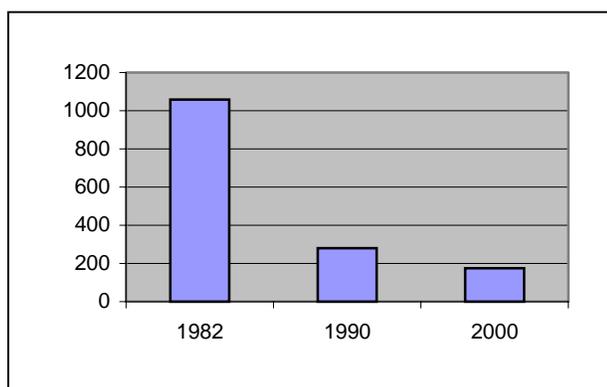
En 1997 Cigarrera La Moderna fue comprada por British American Tobacco y Cigarrera La Tabacalera fue comprada por Philips Morris, que tiene el 51% del paquete accionario de la compañía.

La tercera originalidad de estas FyATs en el tabaco resulta que, a diferencia de las conductas seguidas por otras empresas privadas nacionales en América Latina y aun en México, es posible conocer el destino de los fondos obtenidos con ventas tan significativas. En ambos casos estos fondos sirvieron directa o indirectamente para permitir reorientar los negocios del conglomerado propietario hacia nuevos campos de inversión relacionados con alta tecnología. En el caso de Carso mediante adquisiciones que apoyaron el proceso ya analizado y en el caso de PULSAR usando dichos fondos para una reorganización hacia el campo de la agroindustria y biotecnología.

Privatizaciones

En los años noventa y en el contexto de las reformas macroeconómicas mencionadas más arriba, se produjo un proceso de privatizaciones de empresas públicas que como ya se señaló fue un factor relevante en la atracción de FyATs. Este proceso se realizó en dos etapas. La primera en el período 1990-1994 y la segunda a partir de 1996. En total, en ambos períodos se privatizaron 105 empresas paraestatales. Esto dio continuidad a un proceso de desincorporación de empresas públicas por el cual el número de empresas propiedad del gobierno disminuyó drásticamente al pasar de 1 058 a 280 empresas entre 1983 y 1990, desincorporándose 778 entidades paraestatales en todo el período. En este contexto, las privatizaciones de activos en los años noventa no fueron las más relevantes por su número, aunque sí se realizaron significativos procesos de privatización en los sectores de telecomunicaciones, transporte, infraestructura portuaria, aeroportuaria, carretera y del sector financiero (Comisión Federal de Competencia, 1998).

Gráfico 2
NÚMERO DE EMPRESAS PARAESTATALES



Fuente: INEGI, México

Las FyATs ligadas a privatizaciones en el periodo 1990-2000, representaron el 24.5% del total de esas operaciones con un monto de 6 585.4 millones de dólares. Este monto fue significativo si se considera que sólo fueron 11 operaciones, pero es menos relevante que los 26 876.9 millones

de dólares canalizadas a operaciones no ligadas a privatizaciones en el período. Sin duda, las dificultades relacionadas con los procesos de apertura al capital privado en el sector petroquímico y energía eléctrica, principalmente, explican que no hayan sido las privatizaciones el eje dominante en la entrada de inversiones vía FyATs en los años noventa. Pero esta misma situación crea para las FyATs una futura fuente de crecimiento una vez reiniciado el proceso privatizador en éstos y otros sectores.

En el cuadro 20, se presentan las principales privatizaciones efectuadas a partir de 1996. Con éstas se liberalizaron sectores que anteriormente estaban excluidos a la inversión privada en general y particularmente a la inversión extranjera. La novedad de estas privatizaciones es la mayor participación de empresas extranjeras en sectores como ferrocarriles, aeropuertos y gas.

PRINCIPALES OPERACIONES DE FYATS RELACIONADAS CON PRIVATIZACIONES (1996-2000)

Monto (millones de dólares)	Empresa comprada	Sector	Empresa compradora	Sector	País	Comprador último	País	Porcentaje comprado
1 398.1	Ferrocarril del Noreste	Transporte y carga (no incluye aéreo)	Transportación Ferroviaria	Transporte y carga (no incluye aéreo)	México	Kansas City Southern Inds. Inc.	Estados Unidos	80.0
350.0	Ferrocarril del Noreste	Transporte y carga (no incluye aéreo)	Transportación Ferroviaria	Transporte y carga (no incluye aéreo)	México	Kansas City Southern Inds Inc.	Estados Unidos	
87.5	Ferrocarril Mexicano	Transporte y carga (no incluye aéreo)	Union Pacific Corp	Transporte y carga (no incluye aéreo)	Estados Unidos	Union Pacific Corp	Estados Unidos	13.0
554.0	Satélites Mexicanos S.A.	Equipo de comunicaciones	Grupo inversor	Empresas de inversión, intermediación y cambio	Estados Unidos	Grupo inversor	Estados Unidos	60.0
134.0	Satélites Mexicanos S.A.	Equipo de comunicaciones	Grupo inversor	Empresas de inversión, intermediación y cambio	Estados Unidos	Grupo inversor	Estados Unidos	15.0
263.5	Aeropuertos y Servicios	Transporte y carga aérea	Aeropuertos Mexicanos	Transporte y carga (no incluye aéreo)	España	Aeropuertos Mexicanos	España	15.0
68.9	SEMSA	Distribución de electricidad, gas y agua	Grupo inversor	Empresas de inversión, intermediación y cambio	España	Grupo inversor	España	70.0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Thomson Financial Services.

Sin duda, estas privatizaciones fueron significativas para la relación entre FyATs *inward* y estructuras de competencia. En general, porque en las privatizaciones se combinan procesos en los cuales se restablecen a los mercados áreas que estaban previamente excluidas de los mismos, lo que ocurre junto con una relevante presencia de empresas extranjeras, que en distinta proporción participan en las nuevas empresas que asumen el desarrollo de estos negocios.

Pero además de eso, estas privatizaciones hacen un nexo relevante con las FyATs *inward* por la importancia estratégica de las actividades en la que se ocupan las empresas privatizadas. Particularmente, destacan los ferrocarriles que son espina vertebral de las comunicaciones para el TLC, los satélites y los aeropuertos.

En consecuencia, no es sólo un cambio hacia establecer estructuras de competencia donde antes no las había, sino que ello se resuelve con fuerte predominio de empresas extranjeras con poder decisivo en las industrias donde operan y que dichas industrias son un componente de infraestructura fundamental para la competitividad internacional del país.

Supermercados

Para finalizar estos análisis del impacto de las FyATs en las estructuras de competencia se consideran ahora las FyATs en segmentos del sector comercio, particularmente en los supermercados.

En este segmento, las grandes empresas nacionales que operaban en el mismo realizaron un intenso proceso de reorganización, que tenía como una de sus metas la de buscar socios extranjeros mediante procesos de FyATs minoritarias que tuvieron resultados contrastados. Sólo en un caso se produjo una FyATs de carácter mayoritario donde la compradora logró resultados exitosos y estables. Este es el caso de la compra de Cifra por Wal-Mart (Estados Unidos), la que comenzó como una alianza estratégica y desembocó en una adquisición completa. En el otro extremo, está la fallida alianza entre Carrefour (Francia) y Comercial Mexicana. Este fue un proceso que luego de cuatro años desembocó en una ruptura entre ambas empresas, a partir de lo cual Carrefour inició operaciones directas en el país. En el punto intermedio se encuentra el caso de Gigante, que, luego de haber fallado en sus intentos de alianza con Liverpool y Auchan, mantiene actualmente una alianza con la firma norteamericana Costco Wholesale.

El cuadro 21 presenta las principales operaciones de FyATs en el sector.

PRINCIPALES OPERACIONES DE FYATS RELACIONADAS CON SUPERMERCADOS

Monto (millones de dólares)	Empresa comprada	Sector	Empresa compradora	Sector	País	Ultimo comprador	País	Porcentaje comprado
1 203.8	CIFRA S.A. de C.V.	Comercio minorista, supermercados	Wal-Mart Stores Inc.	Comercio minorista, supermercados	Estados Unidos	Wal-Mart Stores Inc.	Estados Unidos	12.3
192.3	Grandes Superficies de México	Comercio minorista, supermercados	Carrefour S.A.	Comercio minorista, supermercados	Francia	Carrefour S.A.	Francia	50.0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Thomson Financial Services*.

El resultado general de estas operaciones en el segmento de supermercados es que el sector enfrenta una nueva estructura competitiva donde concurren cuatro empresas internacionales líderes, que han cambiado las estructuras de mercado, los estilos de relación con proveedores y los modos de competir por la clientela. En contraste con el caso del tabaco, los anteriores propietarios de Cifra, luego de vender el control de la compañía se han replegado en gran parte a negocios inmobiliarios.

2.3 Impactos de las FyATs a nivel microeconómico. Diversas experiencias de empresas

Para completar este estudio sobre impactos y resultados, también se analizan distintas experiencias de empresas que realizaron FyATs *inward* o *outward* para conocer los factores que justifican los diferentes desempeños. Este análisis de casos se organiza desde la perspectiva de proceso planteada al comienzo de este trabajo, esto en el sentido de considerar que el desempeño de una empresa al realizar operaciones de FyATs debe ser evaluado no sólo por el logro de la operación misma sino también por el desarrollo que han seguido luego de ello las empresas involucradas. Para esto se analiza una tipología sencilla, conformada por tres agrupamientos.

De una parte, los casos de empresas exitosas, tanto en la FyATs como en el proceso posterior. En segundo lugar, están los casos intermedios, que habiendo logrado realizar sus FyATs están en un proceso de consolidar su posición luego de ello. Por último, en el tercer grupo están los casos de fracaso, donde la realización de la FyATs significó retrocesos de distintas implicaciones para la compañía compradora, que en algunos llega incluso hasta la quiebra de la misma.

Esos distintos desempeños son resultados de una combinación compleja de factores. Tentativamente para esta aproximación, lo que interesa no es conocer el éxito o fracaso de la propia operación de FyATs sino el desarrollo seguido por las empresas luego de la misma, en el mediano y largo plazo.

Los casos exitosos

Tanto las operaciones de FyATs *inward* como *outward* registran un número amplio pero limitado de casos exitosos en el sentido propuesto, lo que se explica porque estas operaciones han sido realizadas en un período relativamente reciente.

Dentro de esta visión destaca el caso de CEMEX, en razón de que sus experiencias de FyATs tiene más de una década, y que éstas no sólo han sido exitosas en la propia operación sino que además han permitido concretar una estrategia extremadamente positiva de evolución empresarial basada en ese tipo de operaciones.

La empresa CEMEX está dedicada a la elaboración y venta de cemento y sus derivados, y actualmente es el tercer productor mundial de esa industria y plenamente consolidada como empresa global.

Esta posición mundial es resultado de una larga evolución histórica iniciada a principios del siglo XX por el mismo grupo familiar que actualmente es su propietario. Hasta los años setenta, la empresa creció en relación al mercado interno, primero con base en la expansión de su capacidad productiva y en los años setenta mediante una estrategia de FyA. Desde mediados de los años setenta, comienza a exportar hacia los mercados del sur de Estados Unidos, el Caribe y América Central, mientras sigue incrementando su presencia en el mercado interno por una combinación entre FyA locales junto con la apertura de nuevas plantas y la modernización de las ya existentes. A lo largo de todos estos años, CEMEX opera centralmente en la industria del cemento pero con diversificación de actividades en integración vertical hacia atrás y hacia delante (proveedora de

máquinas, herramientas y equipos para la industria, así como estableciendo empresas comercializadoras en los países donde vende, empresas navieras, terminales marítimas, y desarrollando la producción de concreto, precolado, cal y bolsas de papel).

La expansión de los negocios dentro del mercado interno y en el ámbito internacional mediante actividades de exportación, distribución y comercialización en los Estados Unidos desarrolladas en los años ochenta ya estaba motivada por la presión competitiva que establecía las cementeras internacionales, particularmente las suizas y francesas, que amenazaban con conquistar las posiciones de CEMEX en el mercado local. En esta lógica, la empresa asumió el crecimiento hacia la economía internacional como una necesidad vital para su desarrollo. En esta industria la competencia a nivel global por el control de los mercados se opera combinando eficiencia y costos, con un permanente incremento de la capacidad productiva instalada global, relativa proximidad a los mercados que abastecen, políticas para conquistar los mercados mediante exportaciones a precio de *dumping* y políticas para bloquear el acceso de los competidores a los mercados que controlan.

En la fase posterior a 1986, la presión de la competencia externa se convirtió para CEMEX en un impulso definitivo para internacionalizarse a través de IED como medio para disputar segmentos cada vez más importantes del mercado mundial, dentro de la nueva perspectiva de empresa global hacia la que evolucionó siguiendo las tendencias actuales de la industria cementera mundial. Al mismo tiempo, tiene siempre la amenaza de ver erosionado su control sobre el mercado interno por el avance de los competidores extranjeros presentes en el mismo, lo que la obligó a mantener continuos procesos de modernización y aumentos de eficiencia también en este ámbito.

CEMEX tenía ventajas propietarias y de internacionalización significativas al inicio de su expansión en el mercado externo, principalmente por su larga trayectoria y experiencia tecnológicas en la industria y cierta capacidad de operar esquemas multiplantas y desarrollar su integración vertical. Sin embargo, tanto sus activos propietarios como su capacidad de internacionalización crecieron con la expansión de la empresa en el país y particularmente con su IED. En particular, por los procesos de aprendizaje que han desarrollado sus capacidades de gestión y de gestión para la competencia global, como es reconocido por las grandes transnacionales cementeras que son sus competidoras, al adoptar algunas de las técnicas en estos campos desarrolladas por el conglomerado mexicano.

Sin embargo, para sus procesos de IED, CEMEX no asumió la vía de la inversión *greenfield* sino que optó por la vía de las FyATs atendiendo a su búsqueda de incrementar rápidamente su acceso a mercados y la capacidad instalada. Para ello utilizó sus ventajas propietarias en cuanto a la capacidad para comprar y reestructurar empresas cementeras con problemas hasta volverlas competitivas y rentables dentro del conjunto de su organización. Por otra parte, desarrolló un nuevo factor de competitividad como es a capacidad para realizar un manejo sofisticado de la ingeniería financiera que fue fundamental tanto para concretar las FyATs como para obtener utilidades netas por dicho concepto.

Como se indicó más arriba, esa expansión internacional tuvo una primera etapa centrada en desarrollar las exportaciones a los Estados Unidos aprovechando ventajas de localización, a partir de posiciones construidas en territorio mexicano mediante la compra de plantas cementeras ya existentes en el país, las que están ubicadas tanto del lado del Golfo de México como en el lado del Pacífico. Con ello fortaleció su capacidad exportadora a los estados de Texas, Arizona y California en los Estados Unidos. Particularmente la compra de la Empresa Tolteca y su integración con CEGUSA para formar TOLMEX, convirtió a CEMEX en la empresa más importante de la industria cementera en el país. Con esta posición, evolucionó desde una conducta exportadora hacia realizar IED, cuando comienza adquirir o ampliar la propiedad sobre un conjunto de empresas en los mencionados estados del sur de los Estados Unidos. Dado que estas empresas ya eran

consumidoras del cemento producido por CEMEX en México, con dichas compras el grupo se aseguró esa demanda en el largo plazo, impulsando de este modo las ventajas de internalizar el proceso de producción y comercialización en el exterior y superando los riesgos permanentes de las barreras para acceder al mercado estadounidense que buscan imponer los productores que operan en aquel país.

Esto último se hizo evidente cuando la nueva presencia de CEMEX en el sur de Estados Unidos llevó, en 1991, a que las empresas europeas con control sobre dichos mercados estadounidenses, particularmente la empresa Holderbank de Suiza que compite con CEMEX en el mercado mexicano por medio de su subsidiaria Cementos Apasco, desarrollaran fuertes acciones legales para frenar las importaciones de cemento mexicano. Esto les proporcionó un éxito permanente a las cementeras operantes en Estados Unidos ya que las exportaciones de cemento mexicano a ese país cayeron desde los 4.5 millones de toneladas en 1989 a sólo 700 mil toneladas en 1994, no subiendo significativamente desde entonces.

Una primera reacción de CEMEX al perjuicio que le provocaba estas medidas fue mantener alimentadas con cemento a sus empresas en Estados Unidos comprando ese producto a otras compañías. Sin embargo, la persistencia de la situación llevó a que el grupo desarrollara otras acciones que finalmente significarían volver a expandir las exportaciones hacia los Estados Unidos, pero desde nuevos países donde adquirieron plantas, como España y Venezuela. Por lo tanto aquella restricción para acceder al mercado estadounidense impulsó a que CEMEX pasara a una nueva etapa estratégica de globalización e internacionalización.

Para comprender este salto hay que señalar primero que CEMEX, junto al impacto negativo provocado por las medidas proteccionistas de Estados Unidos, conoció también en estos años un período de fuerte expansión del mercado del cemento en México. Esto se debió al auge en la demanda de ese producto en el país provocado por el aumento en la construcción de carreteras y otras obras públicas, así como por una expansión en la construcción de viviendas gracias al aumento de los créditos hipotecarios que otorgaban los bancos. Junto con esto, los títulos accionarios de CEMEX en el mercado de valores tuvieron una acelerada valorización al influjo de la llegada de grandes montos de inversiones de cartera y de su favorable evolución en el país.

Bajo este ambiente favorable para el crecimiento de sus actividades en el mercado interno, CEMEX diseñó una estrategia para colocar acciones, bonos, euronotas, europapeles comerciales y créditos de corto plazo en los mercados internacionales, lo que, en 1991, alcanzó un monto total del orden de los 3 000 millones de dólares. Con ello aprovechaba la coincidencia entre su evolución favorable y el impacto provocado con el retorno de México a los mercados financieros internacionales voluntarios gracias a la negociación Brady de la deuda externa.

Estos fondos sirvieron en parte para reducir el nivel de endeudamiento provocado por la compra de Cementos Tolteca. Pero, principalmente permitieron a CEMEX concretar dos grandes operaciones de compra en España en 1992. De una parte, el 24% de las acciones de la cementera Valenciana por un monto de 1 250 millones de dólares y de la otra la cementera Sansón en donde compró el 6.23% de las acciones por 600 millones de dólares. Con ello CEMEX modificó radicalmente su posición en la competencia internacional frente a las grandes cementeras internacionales, ya que se convirtió en la mayor cementera de España con 29% de ese mercado y, al mismo tiempo, se ubicó en la puerta de Europa amenazando a aquellas grandes transnacionales en sus propios mercados.

Las dos empresas cementeras españolas fueron reunidas por CEMEX en una *holding*, lo que permitió obtener beneficios fiscales del gobierno español equivalentes al precio pagado por ambas compañías. Junto con esto se realizó una reestructuración operativa con fuerte reducción de personal y otras medidas para el incremento de la productividad y la reducción de los costos. Todo

ello se tradujo en que el primer trimestre de 1995 estas subsidiarias españolas registraron un incremento de 126% en sus ganancias con una fuerte expansión en la actividad exportadora con respecto al mismo periodo el año anterior.

Continuando con la estrategia de diversificar la internacionalización de las áreas de producción y mercado, en 1994 CEMEX compra primero la empresa cementera venezolana Vencemos, luego compra una cementera en Trinidad y Tobago y otra en Panamá. Finalmente toma la administración de la fábrica de cemento Mariel, en Cuba, mediante un convenio que le otorga la administración de la misma con derecho a compra, así como de administrar las otras cinco fábricas de cemento existentes en la isla. Todo esto la sitúa favorablemente en el área del Caribe, en Centroamérica y en el norte de Sudamérica.

Adicionalmente, las compras de las plantas en España y Venezuela le han permitido a CEMEX compensar el impacto negativo que le provocan las restricciones de Estados Unidos para exportar cemento desde México, ya que ahora lo hace desde esos dos países sin que se le apliquen limitaciones hasta el momento. De tal modo, en 1997 el 65% de las exportaciones de España y 57% de las de Venezuela se realizan hacia Norteamérica. Durante el mismo periodo, compra a Lafarge Inc., dos de las empresas cementeras que ésta tenía en el estado de Texas por un monto de 100 millones de dólares, con lo que fortaleció su presencia directa como productor en ese segmento del mercado estadounidense. Esta presencia en los Estados Unidos se vio fuertemente fortalecida posteriormente cuando en el año 2000 realiza la compra de la cementera SouthDown Inc. ya mencionada más arriba.

En septiembre de 1998, CEMEX da otro gran salto en su internacionalización al extender sus operaciones al Asia, cuando compró 14% de PT Semen Gresik en Indonesia, en la que el gobierno de ese país mantiene 51% del control accionario; en octubre del mismo año compró una participación de 30% en la empresa Cementos Rizal en Filipinas y firma un contrato de asistencia técnica a dos plantas de esta empresa que producen 2.8 millones de toneladas con lo que extiende su participación al Asia y se convierte en el segundo productor mundial de cemento.

Junto a este aspecto de la estrategia de crecimiento, CEMEX también desarrolló durante estos años, importantes inversiones para modernizar sus plantas y crear nuevas plantas en el país como la de Tepeaca (estado de Puebla), de gran tamaño y con tecnología de punta a nivel mundial. También ha comenzado a explorar el uso de energéticos alternativos para el funcionamiento de sus plantas y es probable que en el futuro integre el negocio de generar energía dentro de sus actividades en México.

Desde el punto de vista de la estructura de organización de la empresa, esta globalización de las actividades a nivel mundial se ha traducido en que el conglomerado se configurara en tres grandes divisiones como son las de Norteamérica y el Caribe, España y Venezuela. La primera comprende las operaciones de la empresa en Estados Unidos, México, Centroamérica y el Caribe. Las distintas divisiones y plantas operan articuladas y con un alto grado de centralización, lo que es posible porque la compañía construyó una sofisticada red de información y comunicación computarizada operando vía satélite. Con base en esta infraestructura, los ejecutivos de la empresa en las distintas partes del mundo mantienen comunicación continua mediante videoconferencias, y el presidente de la compañía afirma que, desde su computadora portátil, puede seguir la evolución diaria de todas sus plantas. Esta expansión de la informática dentro de las operaciones de CEMEX ha llevado a que la empresa constituya una subsidiaria denominada CEMTEC que está dedicada a la capacitación de ejecutivos de alto nivel en este campo, de sus propias compañías y de otras empresas de la región.

Luego de esto, la empresa está desarrollando actualmente sus actividades en *e-commerce* a través de una red de internet con otras grandes empresas mexicanas, contando con el respaldo operacional y productivo de su red de empresas a nivel mundial.

Asimismo esta interconexión y centralización entre las plantas bajo una dirección común permite que CEMEX opere con una estrategia de exportaciones y precios que combina las capacidades que surgen de esta *common governance* y la internacionalización de operaciones. Con respecto al primer punto, las plantas de CEMEX tienen una cierta división internacional en cuanto a los mercados que atienden, pero pueden reorientar su comercio para aprovechar ventajas relativas de precios o para utilizar capacidades productivas disponibles. Aunque no hay evidencia, es posible que estas articulaciones lleven a operar con precios de transferencias entre los distintos mercados, incrementando los beneficios de la globalización.

Adicionalmente hay que destacar que CEMEX desarrolla, a través de CEMEX Trading y su propia flota naviera, una muy importante actividad de comercialización propia y para terceros, lo que la ubica en primer lugar mundial dentro de este tipo de empresas con más de 10 millones de toneladas por año.

De acuerdo a la visión de CEMEX, esta configuración como empresa global le ha permitido ampliar su flujo de efectivo al tiempo que reduce su volatilidad, lo que le da flexibilidad financiera para enfrentar fluctuaciones de mercados individuales y capitalizar oportunidades de expansión.

De conjunto, esta evolución de CEMEX la presenta como un caso extremadamente exitoso de desarrollo estratégico cumplido a través de FyATs, evolucionando desde una empresa cementera local en México hasta su actual posición global, al operar de manera altamente centralizada y eficiente un sistema multiplantas en ocho países distribuidos en tres continentes, adecuadamente combinadas con la capacidad de consolidar el complejo empresarial global que van construyendo. Es evidente que la amenaza que planteaba la competencia global resultó un estímulo vital para ello; pero, no es menos cierto que el signo y la calidad alcanzada con la respuesta estuvo determinada por el “factor empresarial” combinado con un entorno macro y mesoeconómico altamente favorable en México que le dio respaldo y sustento para aquella evolución global.

En síntesis, el caso de CEMEX confirma su éxito en la prueba del ácido de las FyA que es el tiempo, ya que como se señaló al comienzo de este trabajo, es en esta dimensión donde se observan mayores problemas con esta modalidad de inversión.

FyATs en proceso de consolidación

La mayoría de las experiencias de FyATs tanto *inward* como *outward* realizadas en México en los años noventa pueden ser ubicadas como casos con resultados intermedios en el sentido de que han realizado exitosamente sus procesos de FyATs, pero que, a partir de ello, están consolidando sus posiciones de mediano y largo plazo, enfrentando diversos desafíos tanto internos como de nivel meso y macroeconómico. Para analizar los distintos elementos que concurren a estos procesos consideramos un caso de operaciones *outward* y otro *inward*.

En relación a FyATs *outward*, se analiza el caso Savia (anteriormente denominada Grupo PULSAR). Este conglomerado combina actividades en agrobiotecnología a nivel mundial con actividades financieras principalmente realizadas en el país. Sin embargo, a diferencia de CEMEX, esta empresa desarrolla su actividad en agrobiotecnología desde un período más reciente, luego de un dramático cambio en el portafolio de inversiones al decidir vender la mayor productora de cigarrillos en el país (Cigarrera La Moderna).

Savia es resultado del desarrollo del grupo PULSAR Internacional, constituido en 1982 por Alfonso Romo, que se inició operando dos panaderías en la ciudad de Monterrey, para posteriormente comprar a British American Tobacco (BAT) la empresa Cigarrera La Moderna, la mayor productora de cigarrillos en el país y que junto con La Tabacalera del grupo Carso, conformaban el duopolio cigarrero nacional. Desde Cigarrera La Moderna, PULSAR impulsó una estrategia de internacionalización en los negocios de cigarrillos, desarrollando marcas propias que exportaba con éxito a Rusia y China, así como a través de acuerdos de producción con la compañía estatal de cigarrillos de ese último país.

Complementariamente con estas actividades, PULSAR tenía actividades en la industria del empaque con las empresas Ponderosa, productora de envases de cartón, y Aluprint, productora de papel de aluminio, ambas vinculadas con la industria cigarrera. Asimismo, junto con las actividades en la industria del tabaco, PULSAR también tiene una empresa financiera que opera activamente a nivel nacional.

Progresivamente, Empresas La Moderna, que es el marco en el cual operaba la Cigarrera, comenzó a realizar actividades agroindustriales distintas del cultivo de tabaco, expandiéndose hacia la horticultura de exportación en combinación con ejidatarios, así como concretó proyectos forestales de gran escala que cubren amplias partes del territorio nacional. A comienzo de los noventa, PULSAR también manifestó interés por prepararse para la apertura de la competencia en telefonía, cuando finalizara el monopolio legal otorgado al grupo Carso cuando se privatizó TELMEX. Con tal objetivo, compró en Inglaterra a la compañía Ionica los derechos de una tecnología de telefonía inalámbrica y también la empresa Kb/Tel en Estados Unidos dedicada a ese mismo rubro.

Sin embargo, desde 1997, el Grupo PULSAR está llevando a cabo una profunda reorientación estratégica en sus actividades principales. En junio de ese año, vendió las acciones de la Cigarrera La Moderna a la empresa BAT de Inglaterra, por 1 700 millones de dólares. En un sentido, la venta de la Cigarrera a BAT representa la evidencia que PULSAR no logró éxito en la estrategia de situar esa empresa como productora mundial de cigarrillos con marca propia, lo que se había intentado desde inicio de los años noventa. Al abandonar este negocio se admitía implícitamente que PULSAR no tenía los recursos para lograr éxito en aquella estrategia global. Al mismo tiempo, a pesar de haber vendido Cigarrera La Moderna, PULSAR mantiene Empaques Ponderosa y Aluprint, orientadas a actividades de exportación para empresas cigarreras de Estados Unidos.

PULSAR explica este repliegue del negocio de cigarrillos como motivado por el propósito central de incrementar las actividades de producción hortícola y forestal junto con expandir las actividades de Empresa La Moderna en el campo de la biotecnología de punta en el ámbito mundial. Lo primero se impulsó mediante la compra y fusión de la empresa Agrícola Bátiz, la mayor productora y exportadora mexicana de hortalizas y legumbres de toda estación a los Estados Unidos. Junto con ello constituyeron la empresa de semillas Seminis, que es una empresa de la División de Agrobiotecnología de Empresas La Moderna, principal subsidiaria de PULSAR.

La iniciativa de constituir Seminis surgió como consecuencia de los resultados positivos obtenidos con las mejoras biotecnológicas realizadas por Empresa La Moderna a través de su empresa Bionova en relación al cultivo del tabaco, principal insumo de la Cigarrera La Moderna. Sin embargo, esto se combinó con una decisión de reestructurar las inversiones del grupo PULSAR, para desarrollar posiciones en una industria global como es la agrobiotecnología.

En esa perspectiva, el grupo decidió comprar en 1994 las firmas internacionales de semillas Asgrow Seed (uno de los líderes en el mercado mundial de soja), Petoseed y DNA Plant Technology Co. (DNAP), fundando con ellas la mencionada Seminis. Con estas compras, PULSAR

pasó a controlar 22% de la producción mundial de semillas vegetales, pero particularmente con DNAP compró la empresa de tecnología más avanzada del mundo en el campo del control y manipulación de genes para inocularlos en las semillas, logrando una notable ventaja tecnológica. Luego de la compra, se fusionaron DNAP y Bionova, empresa de biotecnología de PULSAR que ya existía, para dar origen a DNAP Holding Corporation. Con la formación de DNAP, Empresas La Moderna internacionaliza las actividades de más 15 000 acres de cultivos dedicadas a la producción de semillas, así como distribuidoras de productos vegetales en los Estados Unidos y Canadá. Como parte de estas compras, PULSAR adquirió también los laboratorios de las empresas en todo el mundo, donde trabajan más de 500 investigadores de biotecnología. Actualmente destina a investigación y desarrollo el 14% de su facturación en semillas y vegetales, una cantidad que piensa incrementar hasta que represente 18% de dicho total.

De manera posterior a la formación de Seminis, en 1997 PULSAR vendió la División de Semilla de Asgrow Seeds (Asgrow Seeds Agronómicos) a la empresa Monsanto, manteniendo la propiedad de la División Semillas para hortalizas y legumbres de aquella compañía, con lo que en este tipo de semillas controla 22% del mercado mundial, 39% del de Norteamérica y 24% del europeo.

La venta de Asgrow Seeds Agronómicos a Monsanto se hizo al tiempo que se establecía un acuerdo de cooperación tecnológica entre esta última empresa y Seminis, a través del cual Monsanto sería proveedor estratégico de biotecnología de Seminis para el mejoramiento de especies agrícolas, produciendo la siguiente generación de semillas, mientras que DNAP trabajaría junto con Monsanto en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías para frutas y hortalizas mejoradas. De este modo, con base en el acuerdo con Monsanto, Empresas La Moderna logra combinar su banco de germoplasma, su capacidad de investigación y desarrollo y su fuerza de distribución con tecnologías de punta. Recientemente, Seminis y Monsanto realizaron una alianza estratégica con la empresa Mendel-Bio para que La Moderna tuviera acceso exclusivo a los estudios y desarrollos genéticos y genómicos de Mendel. En consecuencia, esto lleva a caracterizar —en términos de integración— que la producción internacional de Empresas La Moderna-Seminis se cumple dentro de la gran estructura mundial de Monsanto, por lo que, aunque mantenga segmentos independientes de este acuerdo, su desarrollo estratégico parece haber quedado asociado al mismo.

En 1996, DNAP Holding Corporation, subsidiaria de Empresas La Moderna, compró 51% de la compañía holandesa Royal Van Namem, exportadora holandesa de frutas y verduras, por lo que mediante la marca Master Touch podrá exportar a Europa, Medio y Lejano Oriente, ampliando la oferta de productos frescos de Royal durante todo el año. En contrapartida, DNAP comercializará en Estados Unidos, Canadá y México, frutas y verduras de invernadero producidas por Royal. Sin embargo, en febrero de 1998, DNAP Holding decidió vender su participación en Royal Van Namem.

Recientemente el conglomerado se reestructuró, cambiando su denominación para identificarse como Savia.

Este desarrollo de PULSAR-La Moderna hacia la agrobiotecnología parece corresponder a una vocación estratégica de la empresa en el sentido de operar en negocios en los que la innovación sea un aspecto central de su competitividad y rentabilidad. Explícitamente, el presidente de la compañía, Alfredo Romo ha declarado que su empresa no tiene interés en producir cemento, vidrio o acero como los otros conglomerados de Monterrey, reivindicando con ello su interés por los nuevos desarrollos tecnológicos para la producción en distintas áreas.

Como se desprende de lo indicado las operaciones de FyATs de tipo *outward* han sido esenciales para que Savia configurara sus capacidades innovadoras de punta a nivel mundial en

segmentos de la agrobiotecnología ya que ello lo logró comprando empresas líderes en el sector a nivel mundial. La combinación de estas capacidades en investigación y desarrollo con respecto a la disposición de extensas tierras de cultivo para hortalizas y bosques en el país, así como una poderosa red de distribución de productos a nivel internacional, parece una combinación con un gran potencial de expansión. Sin embargo, todavía no está claro el perfil organizacional que tomará la nueva compañías, ni si el *staff* de Savia será capaz de gestionar un conjunto multinacional con especialización *knowledge based* como el que están construyendo, ni tampoco si sabrán prever y resolver los altísimos riesgos que conllevan las inversiones en procesos como los de la biotecnología.

Una limitación que podría indicarse en esta evolución es que tradicionalmente las empresas con un alto contenido de investigación y desarrollo se configuran como tales en sus países de origen, capitalizando las ventajas propietarias que les ofrecen las redes de investigación pública, subsidios, etc. Sin embargo, existen casos, como los de empresas de investigación y desarrollo suecas, que se expandieron con éxito comprando empresas en el exterior a la manera de Savia.

De una parte, porque desde el punto de vista de la propia empresa, su consolidación como empresa global en el área de negocios de la agrobiotecnología enfrenta muchos desafíos en cuanto a su capacidad científica y tecnológica y financiera para sostener y expandir su posición como empresa global dentro de esta industria. Frente a esto, un horizonte probable sería que avance con una participación funcional subordinada dentro de la gran estrategia de Monsanto, y bajo este paraguas expandir su nicho de mercado global. Pero, en este contexto, es evidente que al mismo tiempo Savia enfrenta la amenaza estratégica de terminar cediendo el terreno a otro, cayendo ante presiones de algún gran competidor global en su área de negocios, como ya le ocurrió en la industria del tabaco.

Junto con esto, Savia enfrenta otra amenaza para completar su proceso de consolidación la que resulta de los cambios de mercados no previstos dentro de las actividades de productos transgénicos basados en biotecnología y manejos genéticos. Esta es la resistencia de asociaciones ecologistas y de consumidores que cuestionan posibles daños que pueden originarse con esos productos. Aunque no ha habido señales públicas de la empresa al respecto, lo que se observa es una caída de sus ventas de productos agrícolas en los mercados internacionales y una pérdida en la valuación de las acciones en los mercados por expectativas adversas de los inversionistas ante la reacción de los consumidores a los transgénicos. De conjunto, puede señalarse como un indicador de las dificultades que implica esta consolidación el hecho de que en el primer semestre del año 2000 Savia tuvo pérdidas netas por 420 millones de dólares. Estas pérdidas fueron generadas por las operaciones en sus sectores de agroindustria y biotecnología, así como por el impacto de adquisiciones de empresas y asociaciones. Asimismo la empresa ha manifestado la necesidad de escindir su división Bionova donde se conjuntan operaciones agroindustriales con altos riesgos climáticos y de investigación en biotecnología altamente demandante de recursos.

En cualquier caso, dado lo breve de su experiencia en agrobiotecnología y las cambiantes conductas de inversión internacional seguidas por esta empresa en el pasado, parece prudente ubicar esta expansión de Savia con base en FyATs, como un proceso en consolidación.

La segunda FyATs exitosa, pero también en proceso de consolidación, corresponde a una operación *inward*. Esta fue la realizada por el Grupo TECHINT de Argentina que asumió el control de la empresa TAMSA. Esta operación tiene su primer antecedente en junio de 1993 cuando SIDERCA International N.V., subsidiaria del Grupo TECHINT, invirtió 67.5 millones de dólares para comprar 13.4 millones de acciones de TAMSA (México) y lograr con ello el paquete de control de esta empresa. En mayo de 1999, tenía la propiedad directa o indirecta de casi 28 millones 900 mil acciones que representan el 39% del total de dicho títulos.

La empresa TAMSAM fue creada en 1952 y entró en operaciones en 1954. Desde entonces es el único productor en México de diversos tipos de tubos sin costura, comúnmente conocidos como *oil-country tubular goods* (OCTG). Tradicionalmente esta empresa producía sólo para el mercado interno y con un cliente dominante que era Petróleos Mexicanos (PEMEX). A consecuencia de ello los planes productivos de TAMSAM se cumplían según contratos anuales para la venta de productos estándar a la petrolera estatal, independientemente de la evolución que siguiera la producción de ésta.

TAMSAM tiene sus plantas próximas al puerto de Veracruz. En sus inicios, la empresa instaló y operó la planta TAMSAM I, con el apoyo del Grupo TECHINT, quien también tenía una pequeña participación en la empresa. La planta TAMSAM II fue resultado de inversiones con tecnología de punta realizadas a fines de los años setenta y maduras en los años ochenta, lo que incluyó integrar la producción de insumos principales, por ejemplo aceros de alta calidad para la elaboración de los tubos.

A lo largo de su historia previa a que SIDERCA tomara el control, TAMSAM atravesó por diversas crisis asociadas a los ciclos petroleros debido a su dependencia de PEMEX. La crisis del petróleo y el ajuste a la baja en la demanda de PEMEX en 1986, llevó a que TAMSAM comenzara la búsqueda para diversificar su mercado con la exportación, contando con las ventajas que le brindaba su actualización tecnológica. En 1989-1990, la caída de las compras por parte de la paraestatal petrolera a los niveles más bajos en la historia de su relación con TAMSAM dieron un impulso decisivo a la evolución exportadora de ésta. En 1992 la compañía realizó una fuerte reestructuración de sus operaciones reduciendo en 54% su planta de empleados en el marco de una caída de casi 37% de sus ventas.

Por su parte, SIDERCA Internacional N.V es una compañía controlada en el 100% de las acciones por SIDERCA (Argentina). Esta última, al igual que TAMSAM, fue fundada en los años cincuenta bajo el apoyo operativo de TECHINT. Actualmente SIDERCA (Argentina) es una de las compañías centrales dentro de las áreas de negocios (productos de acero tubular, acero plano, construcción e ingeniería, plantas industriales y maquinaria, petróleo y gas, servicios, otras actividades) que conforman el Grupo TECHINT, cuya facturación total es del orden de los 6 000 millones de dólares y que da ocupación permanente a 33 000 personas.

En general, el grupo TECHINT opera como una organización global concebida como un conglomerado “multilocal” de empresas industriales orientadas al mercado internacional con base en criterios de calidad total. Esto significa que las diversas empresas en los distintos países operan descentralizadamente.

Con la estrategia de negocios seguida en el área de tubos sin costura durante los años noventa, SIDERCA buscó situarse como empresa global y adecuarse a la evolución de los proyectos en gas, petróleo y otras fuentes de energía a nivel mundial que han incrementado la demanda de tubos sin costura (OCTGs) con mayor valor agregado. Las grandes compañías petroleras a nivel mundial buscan obtener los tubos OCTGs de un solo proveedor que les proporcione un servicio total. Esto significa que, para competir en ese mercado, se debe pasar de ser un simple proveedor de tubos a ofrecer servicios de logística global y ser capaces de desarrollar nuevos productos. Para lograr esto, mediante SIDERCA N.V se logró en 1993 el ya citado control de TAMSAM (México) y, luego a través de TECHINT N.V (empresa afiliada de SIDERCA), se consigue en 1996 el paquete de control de Dalmine (Italia) que es el mayor productor de tubos sin costura para los mercados europeos y globales.

A partir de esto, las compañías Dalmine, SIDERCA y TAMSAM acordaron alianzas estratégicas por las cuales forman el grupo DST con lo que en conjunto crean la mayor estructura mundial de producción, comercialización y servicios en la industria de tubos sin costura. Al mismo

tiempo cada una de ellas se especializa en la producción de distintos tipos de dichos tubos, lo que en el caso de TAMSA significa la producción de OCTG. Asimismo, estas alianzas se traducen también en cooperación en la gerencia y la transferencia de técnicas de gestión *just in time* (JIT) que resultaron un factor decisivo para potenciar su capacidad de servicios a los clientes. Como ampliación de esta estrategia, en 1999 SIDERCA establece una alianza con la productora japonesa de tubos sin costura NKK, creando una nueva empresa donde SIDERCA tiene el 51% y NKK el 49%. Esta nueva empresa conjunta el acceso a la tecnología de punta de NKK con la estructura de producción, comercialización y servicios de DST, lo que la constituye en líder mundial dentro de la industria.

La toma de control de TAMSA por parte de SIDERCA abrió paso a un complejo proceso de reestructuración y reorientación de aquella empresa. Lo primero fue sanear las deterioradas finanzas de la empresa debido al severo peso que tenían las deudas de la compañía antes de la adquisición. Junto con ello se realizaron nuevos desarrollos en las capacidades productivas en barras de acero y en tuberías, por lo cual entre 1994 y 1998 la primera pasó de 700 mil a 850 mil toneladas métricas y la segunda desde 660 mil a 780 mil toneladas métricas. En lo que se refiere a desarrollos tecnológicos que mejoraron su calidad, la empresa logró la certificación ISO-9001 en 1996. Bajo la nueva dirección, también se modificaron las modalidades de relación de la empresa con PEMEX, pasando a operar en un esquema de *just in time* (JIT). A consecuencia de ello se abandonó el sistema de contratos anuales para proveer medidas estándar; en su lugar, la empresa provee a PEMEX mediante un programa integrado para gestionar los inventarios sobre una base continua. Esto le permite a TAMSA atender demandas de tuberías en un plazo de 72 horas, adecuadas a las diversas necesidades de la petrolera. Con ello PEMEX, logró sustanciales ahorros al eliminar la formación de inventarios. Asimismo, este programa JIT también implicó que TAMSA amplió sus servicios de inspección y supervisión de tuberías en PEMEX. En esta misma dirección, TAMSA ha desarrollado estructuras de producción flexibles para adaptar y especializar su producción generando productos con mayor valor agregado. Por otra parte, se realizaron esfuerzos para diversificar la oferta en el mercado interno, logrando que el 13% de sus ventas fueran para clientes no petroleros. Asimismo, se sostiene la importancia de la actividad exportadora que oscila entre el 70 y el 80% del volumen total de tubería. Sin embargo, esto se ha visto limitado por las acciones *antidumping* desarrolladas por los productores estadounidenses que les impiden exportar tuberías a ese país desde 1995.

La integración de TAMSA dentro de DST ha tenido una significación doble. De una parte, con ello TAMSA forma parte de una estructura mundial líder en la comercialización y producción de tubos sin costura, lo que se ha visto potenciado bajo la reciente alianza con NKK. Pero al mismo tiempo, esta integración ha llevado a que TAMSA comparta operaciones estratégicas a nivel internacional que están significando severas pérdidas para la empresa. Este el caso de la operación de compra de la siderúrgica SIDOR en Venezuela dentro del complejo AMAZONIA organizado por SIDERCA.

Sin embargo, estas alianzas internacionales no han logrado generarle a TAMSA protecciones para administrar las extraordinarias fluctuaciones del mercado petrolero, lo que ha también le ha representado a la empresa continuar con grandes fluctuaciones en su producción y utilidades.

De conjunto, también en este caso la ingeniería organizacional y financiera desarrollada por TECHINT para realizar su operación de FyATs con TAMSA llevó a que ésta se cumpliera de manera exitosa. Sin embargo, la evolución de esta empresa que, en muchos sentidos, mejoró su perspectiva a partir de la FyATs, al mismo tiempo se vio condicionada por la dinámica de los mercados en donde opera. Asimismo TAMSA se vio impactada por los costos de la experiencia relativamente fracasada que tuvo TECHINT en otra operación de FyATs como fue la compra de

una siderúrgica en Venezuela, también afectada por la dinámica de mercados, y a consecuencia de lo cual TAMSA quedó inmersa en un ambiente de ajuste para el conjunto del conglomerado.

En consecuencia, esta operación de TECHINT-TAMSA también constituye un caso de FyATs en proceso de consolidación, con la diferencia respecto a Savia en el sentido de que TECHINT parece tener mayor capacidad estratégica para desarrollar este proceso con éxito.

Casos de FyATs que terminaron en fracaso

Aunque son poco numerosos, existen casos de FyATs particularmente de tipo *outward*, en los que dichas operaciones desembocaron en graves pérdidas que afectaron seriamente la evolución del corporativo que realizó la compra. Dos casos son ilustrativos de este tipo de experiencia.

El primero corresponde a la empresa DINA, que produce camiones y autobuses, y el segundo es el del grupo VITRO, conglomerado diversificado, pero articulado a partir de producción de vidrio y sus derivados.

DINA tiene sus orígenes en un grupo de negocios de Jalisco, propiedad de la familia Gómez Flores, que operaba con el nombre de Consorcio G, y que desarrollaba actividades en autobuses y el sector inmobiliario en ese estado. Desde 1989, este grupo empresarial comenzó una expansión acelerada. En ese año participó en la privatización de la empresa estatal de camiones DINA, creada en 1951, obteniendo la planta de dicha empresa ubicada en Ciudad Sahagún, Hidalgo. En 1991 este mismo grupo participa en la privatización bancaria comprando Banca CREMI, en una operación que habría de finalizar poco tiempo después cuando Gómez Flores decide retirarse del negocio bancario vendiendo la entidad a Carlos Cabal Peniche, propietario de Banco Unión.

En 1994 la empresa DINA comienza efectivamente su internacionalización mediante una operación de FyATs cuando compra en Estados Unidos a la empresa fabricante de autobuses Motor Coach Industries International Inc. (MCII) fundada en 1933, y que tiene la mayor participación de mercado en dicho país y Canadá. La compra de MCII significó adquirir cuatro grandes compañías que la integran como son sus subsidiarias: Motor Coach Industries (MCI), Hausman Bus Sales dedicada a la venta de autobuses, BusLease enfocada a rentas de esos transportes y Universal Coach Parts (UCP) proveedora de refacciones. Asimismo, con esta compra se adquirieron plantas de MCII en Estados Unidos y Canadá, por lo que la empresa se convirtió de golpe en una productora trinacional. En 1995 compró también en Estados Unidos la empresa Billingsley Parts and Equipment, proveedora de refacciones que fusiona a UCP para conformar la mayor empresa del ramo en la Estados Unidos.

En 1997 se cambió la sede de MCII de Phoenix (Arizona) a Chicago para unificar las funciones corporativas y de administración. Asimismo, se integró DINA Autobuses y DINA refacciones dentro de MCII, como parte del pago por la compra de la compañía. Con esta operación DINA obtuvo el control del 61% de Motor Coach.

Esta expansión internacional se continuó en 1997 cuando DINA abrió en Las Mercedes, Argentina, una planta de bajos costos operativos en la que se ensamblan autobuses y camiones para el Mercosur.

Las ventajas más evidentes para esta acelerada expansión multinacional parecen haber sido una combinación adecuada entre disponibilidad de equipos de gestión, capacidad para adaptarse a nuevas y mucho mayores estructuras organizativas y escalas de negocios, así como accesos a financiamiento en relación a las necesidades de los proyectos en curso. Asimismo el desarrollo de los negocios en la nueva empresa norteamericana que surge de estas compras en México y Estados Unidos, por parte del Consorcio G, indican que éste utilizó intensamente la internacionalización en

correspondencia con su IED para integrar una estructura y diversificada tanto en las áreas de diseño como de producción y refacciones. Por ejemplo, en las recientes líneas de autobuses lanzadas por DINA México, trabajaron activamente expertos de los tres países; y UCP se establece también en México con lo que ya opera en toda América del Norte. Asimismo, en el conjunto de las unidades del conglomerado se mantienen actividades de innovación, tanto en tecnologías de proceso, como de producto; lo que en este último caso, redundó en cambios de diseño para mantener la diferenciación de producto frente a la competencia. Por otra parte, MCII establece con sus clientes convenios de largo plazo, como por ejemplo con Greyhound Lines, con quien ha firmado un contrato de ventas por 10 años.

Sin embargo, toda la operación encontró sus límites debido al elevado apalancamiento financiero con que había sido realizada, los cambios en los mercados financieros y el impacto de la devaluación en 1995, todo lo cual elevó el costo de la operación para la compradora mexicana. La empresa buscó manejar la situación con reestructuraciones de deuda, pero finalmente tuvo que decidir retirarse del negocio en Estados Unidos ante la amenaza de quiebra. Para ello vendió a Motor Coach su participación, lo que incluyó también entregar DINA Autobuses en México y con ello sólo quedar en operaciones con la fábrica de tractocamiones de Ciudad Sahagún. Finalmente, en los primeros meses del 2001 la situación se agravó cuando DINA Camiones no pudo pagar pagarés en dólares a su vencimiento, con lo que se encuentra en una virtual quiebra técnica, y actualmente negocia su situación con los acreedores y el sindicato de la empresa.

Por su parte, el grupo VITRO también tuvo experiencias de FyATs que desembocaron en graves fracasos, que sin alcanzar el nivel de la experiencia de DINA, redundaron en que el grupo redujera en 25% el tamaño de sus activos netos. Sin embargo, no se trató sólo del problema con una operación de FyATs sino de toda una estrategia montada en el crecimiento a partir de FyA realizadas en el país y en el exterior.

Este grupo inició actividades en 1909, como parte del conjunto de empresas que conformarían el Grupo Monterrey, para separarse de dicho grupo en 1970 y asumir su actual denominación. El grupo VITRO está dedicado principalmente al negocio del vidrio, aunque ha tenido inversiones diversificadas hacia otras actividades industriales y comerciales así como en el sector financiero. Actualmente opera con cinco divisiones: envases, vidrio plano, cristalería, industrias diversas y enseres domésticos.

Al igual que la mayoría de los grandes grupos empresariales nacionales, VITRO había sufrido una grave crisis en 1982, debido a los efectos de la devaluación registrada en ese año. Recién para la segunda mitad de los años ochenta VITRO había consolidado su reorganización empresarial y controlado sus desequilibrios financieros, estando, como el resto de aquellos grandes grupos económicos, en condiciones de iniciar un ciclo de expansión en sus negocios.

Los cambios en las condiciones macroeconómicas a consecuencia de la apertura en la economía nacional y los posteriores anuncios sobre la incorporación de México al bloque económico de América del Norte, fueron enfrentados por VITRO con una estrategia ofensiva de crecimiento. La misma tenía como eje el desarrollo del grupo a nivel internacional, ampliando su espacio tradicional de actividad que había sido el mercado interno. Esta estrategia se basó en una combinación entre nuevas inversiones en las plantas locales para incrementar la productividad y eficiencia, junto con una agresiva política de FyA locales y transfronterizas, así como alianzas estratégicas con líderes globales en los diversos campos de actividad del grupo.

En lo que se refiere a las FyA, la estrategia se aplicó en dos direcciones que habrían de ser determinantes para el fracaso global de la misma. De una parte, en la expansión internacional se privilegió el desarrollo de la división de envases, aunque también se impulsó el área de vidrio plano

y de cristalería. De la otra, en el mercado interno se diversificaron las inversiones hacia áreas no relacionadas con las actividades principales del mismo, como son la petroquímica y las finanzas.

Esto significó que, entre 1989 y 1994, VITRO desarrollara un fuerte programa de inversiones del orden de los 3 000 millones de dólares, los que se distribuyeron entre 1 900 millones aplicados en México y más 1 000 millones dólares que se invirtieron en el extranjero.

Primero, veremos los aspectos principales de esas distintas inversiones y su desarrollo, para luego considerar de conjunto la situación en que desembocaron y el impacto para el grupo VITRO.

Las inversiones en el exterior estuvieron dominadas inicialmente por la expansión de la división envases hacia el mercado estadounidense, cuando en 1989 se realiza una impactante operación de *FyATs outward* mediante la “compra hostil” de Anchor Glass, que era la segunda productora de envases de vidrio en Estados Unidos con 26% del mercado. Esta compra significó el pago de 900 millones de dólares y se concretó luego de largos meses de pugna con el grupo que tenía el control accionario de esa empresa.

Con la compra de Anchor se incrementó notablemente la importancia de la división envases dentro del conglomerado ya que los activos de esa empresa casi duplicaban los que tenía previamente esa división. Asimismo, esta adquisición significó que las ventas de esa división pasaran a representar el 65% de las ventas totales del grupo.

Esta expansión internacional vino a compensar la pérdida de mercado interno que estaba sufriendo la división envases a consecuencia, entre otras cosas, de la pérdida de clientes como FEMSA, que al comprar la cervecera Cuahtemoc también adquirió su fábrica de botellas de cerveza, que a partir de ello pasó a ser proveedor.

Sin embargo, tanto la decisión de centrar la expansión del grupo en la división envases como el hacerlo a través de la compra de Anchor Glass estuvo basada en erróneas apreciaciones sobre las perspectivas de esa industria y de la contribución que esa empresa podría significar como medio para acceder al mercado norteamericano.

La industria del vidrio es un caso de producto maduro, cuyo ciclo de decadencia se vio acelerado en el segmento de envases debido al desarrollo de plásticos flexibles como el PET o de los envases de aluminio, los que reemplazan muy favorablemente a aquel material. Por lo tanto, era muy riesgoso apostar el desarrollo del grupo a la dinámica del negocio de envases de vidrio.

Esto se vio agravado por el hecho que Anchor era una empresa relativamente retrasada en términos tecnológicos, por lo que se requerirían inversiones importantes para potenciar su competitividad en el mercado estadounidense.

Inicialmente, VITRO logró revertir la situación de pérdidas por 40 millones de dólares que tenía Anchor antes de la compra, logrando en 1990 utilidades por 26 millones de dólares y un elevado flujo de efectivo. Sin embargo, posteriormente debió invertir más de 100 millones de dólares para tratar de modernizar y hacer más competitiva a Anchor, lo que significó realizar paros técnicos durante largos períodos con los consecuentes costos operativos para VITRO.

Estas condiciones técnicas, aunadas a la competencia de otros productos ya señalada y al ambiente deprimido del mercado estadounidense, hicieron que la evolución de los negocios de Anchor fueran progresivamente deteriorándose con una situación financiera cada vez más vulnerable.

Esto buscó ser compensado con la creación de innovaciones de productos a un ritmo de uno por día. Asimismo, en 1995 se estableció una alianza con Coors Brewery con el fin de producir botellas de vidrio para cerveza en la planta de esta empresa ubicada en Wheat Rige, Colorado, así

como para que VITRO fuera el proveedor preferente de botellas de vidrio para esta cervecera en todo Estados Unidos, donde ocupa el segundo lugar en su mercado.

Sin embargo la situación continuó empeorando. En 1994 se cerraron siete de las 24 plantas de Anchor, en 1995 otras tres y en 1996 dos más. Para 1996 VITRO anunciaba un plan de capitalización de Anchor por 126 millones de dólares y pagaba un costo financiero de 64 millones de dólares anuales por las deudas de esa subsidiaria. Finalmente, Anchor comunica que se declara en quiebra acogiéndose a la opción que le ofrece el capítulo 11 en la legislación estadounidense.

Otra división en la que se impulsó la expansión de producción internacional vía FyATs fue la de vidrio plano. La voluntad de consolidar la presencia en el mercado estadounidense, y en general de América del Norte, se reafirmó en 1991 con la compra de la vidriera Latchford, y en 1992 la empresa ACI America (luego VVP) que tiene 120 procesadoras de vidrio y oficinas de venta, tanto al mayor como minorista, en el oeste y sur de Estados Unidos. Dentro de esta perspectiva vidrio plano buscó luego diversificar su actividad hacia América del Sur. Es así que en 1994 compró 20% del capital de la Compañía Manufacturera de Vidrio el Perú, líder en la fabricación de envases de vidrio en ese país, perteneciente al grupo Backus y Johnson, y que abastece al mercado sudamericano. En 1995 compra una planta en Bolivia bajo el nombre de Vidrio Lux, que es el mayor productor de vidrio en ese país. En 1996 compra Vitemco en Colombia, que produce y procesa vidrio para automóviles así como vidrio arquitectónico. En Centroamérica, mantiene la fábrica Empresa COMEGUA en Guatemala y la comercializadora Vidriera Centroamérica en Costa Rica. Las operaciones tanto en Centroamérica como en Sudamérica se han mantenido, mientras que, en el caso de Estados Unidos, en materia de vidrio plano se abandonó los intentos por tener actividades de producción en ese país y sólo mantuvo las empresas de distribución.

VITRO también intentó desarrollar su división de cristalería (VITROCRISA) hacia los Estados Unidos y Canadá. Para ello, en 1991 estableció una alianza de grandes proporciones con la compañía Corning Inc de Estados Unidos, buscando crear conjuntamente una compañía mundial para artículos de mesa y de cocina. Esto consistió en la compra recíproca de las cristalerías de Corning y VITRO. Sin embargo, en 1993 Corning realizó un pago de 130 millones de dólares a VITRO y se retiró del acuerdo. Esto fue explicado por Corning como consecuencia de un error de cálculo de su parte en cuanto al flujo de efectivo que podía generar VITRO, y por las dificultades para mantener competitivas a las dos compañías bajo la alianza. En contraste, desde el punto de vista de VITRO la alianza fracasó por las dificultades para mantener una toma de decisiones ágil entre ambas compañías. Esto era particularmente relevante ante la necesidad de atender las nuevas condiciones de competencia que creaba la llegada masiva a Estados Unidos de cubiertos y cristalería desde el este de Europa en el contexto del colapso del viejo orden político en la región.

Por otra parte, VITROCRISA había establecido en Estados Unidos la empresa WorldCrisa dedicada a la distribución de vajillas y cuchillería para la industria de alimentos en Estados Unidos. El resultado de estas operaciones de VITROCRISA en Estados Unidos y Canadá fueron desfavorables.

VITRO tiene también desde 1987 una división de electrodomésticos muy exitosa que opera la empresa VITROMATIC, resultante de una alianza con la empresa estadounidense Whirlpool. Conjuntamente con MABE, controlan el 80% del mercado mexicano. VITROMATIC realiza importantes exportaciones a Estados Unidos, así como a otros mercados. Esta alianza se ha mantenido hasta el momento.

Por su parte, durante este mismo período VITRO tuvo dos grandes operaciones de diversificación en México.

De una parte, la inversión en Celulosa y Derivados S. A. (CYDSA) que es un poderoso conglomerado químico, donde VITRO asumió el 49.9% del paquete accionario. Esta empresa tuvo

una evolución desfavorable debido al proceso seguido por los mercados de petroquímicos. Ello se tradujo en un creciente endeudamiento de CYDSA que generó crecientes cargas financieras VITRO.

Por otra parte en el proceso de privatización bancaria VITRO compró, en 1992, el grupo financiero SERFIN, que poseía el tercer banco del sistema comercial y la mayor casa de bolsa del mercado. En este grupo, VITRO tenía el 20% del capital. El progresivo deterioro del sistema bancario mexicano y de este banco en particular, significó a VITRO la necesidad de hacer aportes de capitalización y absorber costos financieros de las deudas asumidas por ese grupo financiero, lo que significó una pesada y creciente carga sobre los pasivos del grupo.

De conjunto, la marcha adversa de las diversas operaciones esquematizadas fueron incrementando el pasivo de VITRO hasta alcanzar el orden de los 2 000 millones de dólares lo que significaba un 60% en la relación pasivos a capital. Aunado a esto, para 1994 se registraron pérdidas netas en las utilidades del conglomerado, lo que ocurría por primera vez desde que VITRO había salido a la Bolsa en 1990. Esta situación se hizo más grave con la crisis cambiaria de 1995 que la afectó desfavorablemente por la carga de deudas en dólares.

Para 1996 el grupo VITRO debió asumir un severo programa de reestructuración con el fin de sanear su situación financiera, lo que significó un proceso de desinversión y reorientar el rumbo de sus negocios.

Por una parte, en 1997 VITRO vendió la empresa Anchor Glass en Estados Unidos, obteniendo por ello 320 millones de dólares. Esto le significó un aligeramiento de sus pasivos en dólares pero también una pérdida extraordinaria. En 1996 VITRO diluyó su participación en SERFIN desde el 20% al 11% debido a que no estaba en condiciones de enfrentar las necesidades de capitalización que requería el grupo financiero, asumiendo también cuantiosas pérdidas por esa decisión. Finalmente, en 2000 perdió su capital en grupo SERFIN, en el marco de las operaciones que llevaron a que este grupo fuera comprado por Banco Santander. En 1997 vendió el 49.9% que controlaba VITRO en CYDSA.

Dentro de esta misma línea de reestructuración, en 1997 con la División Cristalería, forma la empresa CRISA, como resultado de una asociación con Lippey Corp (Estados Unidos), con la cual constituyó CRISA Corporation en Estados Unidos. Esta empresa se encarga de comercializar y vender en Estados Unidos y Canadá. Como parte de este acuerdo le vendió el 49% de VITROCRISA y el 100% de WorldCrisa. El acuerdo supone que Lippey comercializa productos de VITROCRISA en Estados Unidos, y brindó a VITRO fondos para reestructura su situación financiera.

De conjunto, esta reestructuración significó una profunda reorganización en el portafolio de negocios de VITRO, como puede verse en el cuadro 22.

Esto mismo puede verse en términos de las participación en las ventas cuando se observa que la División Envases ha caído a una participación en el total del orden del 37% respecto al 65% que alcanzó a comienzos de los años noventa.

Actualmente el grupo opera bajo este nuevo portafolio y con una estrategia extremadamente conservadora en donde las acciones de las divisiones están totalmente determinadas por las perspectivas de los mercados donde operan y por la posibilidad de financiar los proyectos con sus propios ingresos, teniendo como norte generar valor agregado para los accionistas.

Cuadro 22

**ESTRUCTURA Y MONTO DE ACTIVOS NETOS
DEL GRUPO VITRO EN 1994 Y EN 1999**

(en porcentajes)

Activos netos	1994	1999
SERFIN	12	--
CYDSA	5	--
Anchor Glass	31	--
Envases	18	37
Productos para el hogar	8	14
Cristalería		8
Vidrio Plano	14	28
Diversos	6	13
Total (porcentaje)	100	100
Total (millones de dólares)	4 290	3 293

Fuente: VITRO, *Business Review*, noviembre 2000.

Conclusiones

Al inicio de los años noventa en México se comenzó a conformar un nuevo orden económico debido a reformas macroeconómicas, lo que aunado a diversas transformaciones en la economía internacional y nacional, llevó a profundos cambios en las condiciones y modalidades de operación de la economía mexicana. Como parte de ello se ha generado una nueva dinámica empresarial, que tiene una expresión relevante en la realización de inversiones a través de la modalidad de FyATs *outward* e *inward*, en magnitudes novedosas dentro de la historia moderna en el país, aunque manteniendo la concentración de relaciones con Estados Unidos que caracteriza en general las vinculaciones internacionales de la economía mexicana.

Estas FyATs se vieron favorecidas por condiciones y factores macroeconómicos. Lo primero por las ya mencionadas reformas macroeconómicas que significaron una exposición de la economía a la competencia internacional. En cuanto a los factores se observa, para las operaciones *outward*, que éstas fueron favorecidas particularmente por las nuevas relaciones con los mercados financieros internacionales, mientras que las *outward* encontraron un ambiente propicio debido al nuevo papel de la IED en la economía, así como por las reformas legales relativas a este tipo de inversión, las privatizaciones y los tratados comerciales con Estados Unidos y Canadá.

Tanto las reformas económicas como el desarrollo de las nuevas modalidades de inversión vía FyATs introdujeron nuevos factores en la dinámica del conjunto de la economía, de los distintos sectores de

actividad y de las propias empresas, cuyos resultados son complejos y muchos de los cuales todavía están en curso de concretarse.

A nivel macroeconómico, esto se manifiesta primero en un fuerte peso de la inversión privada de origen extranjero dentro de la inversión total en el país, lo que se explica por el repliegue del Estado en este campo, pero también por la débil dinámica de la inversión por parte de los empresarios nacionales.

Dentro de esta evolución de la IED y particularmente en el segmento de “nuevas inversiones”, las FyATs *inward* ocupan un lugar significativo frente a las de tipo *greenfield*, al punto que en algunos años fueron decisivas para mantener los equilibrios en la balanza de pago y, por lo tanto, para la evolución del conjunto de la economía. Adicionalmente cabe señalar que si bien las FyATs *inward* están concentradas en las grandes operaciones, al mismo tiempo se observa un número relevante de pequeñas operaciones, las que corresponderían a la compra de empresas medianas nacionales por empresas extranjeras. De conjunto el movimiento de la inversión bajo la modalidad de FyATs implica que con este flujo se está produciendo un cambio en la estructura institucional de propiedad de los activos empresariales, en el sentido de una progresiva extranjerización de los mismos. Asimismo, con ello se están desarrollando los mercados de empresas en el país con lo que se crean mejores condiciones para el movimiento de la propiedad empresarial y la reasignación de capitales.

Estos cambios en la IED se acompañan con un creciente presencia dentro de la misma de inversiones por parte de industrias maquiladoras. Estos distintos cambios en la estructura de la IED, particularmente el papel de las FyATs, llevan a reflexionar sobre el significado de dicha IED dentro de las nuevas modalidades de relación económica del país con el exterior. Esto es relevante dado que esta variable se ha convertido en clave para la estabilidad y perspectivas del conjunto de la economía, en un contexto cargado de tensiones y factores de desequilibrios.

Sin embargo, los anteriores comentarios sobre la inversión privada nacional deben contextualizarse porque junto con aquel comportamiento agregado de la misma en el interior del país, se está registrando un importante flujo de inversiones de empresas mexicanas en el exterior bajo la modalidad de FyATs *outward*. Estas registran montos crecientes aunque cabe anotar que, a diferencia de las FyATs *inward*, estas son operaciones muy concentradas y grandes sin que se observen compras importantes de empresas medianas en el exterior. Estas inversiones mexicanas en el exterior por parte de un grupo reducido, pero muy poderoso, de grandes empresas industriales, está generando un nuevo balance entre su producción local y la producción internacional, acompañando las tendencias del nuevo orden económico hacia una determinación de su dinámica por la demanda externa vía exportaciones y en detrimento del desarrollo del mercado interno.

Considerando más desagregadamente los impactos y resultados de las FyATs a nivel mesoeconómico (sectores), se observa que éstas predominan en la manufactura seguidas por el sector de servicios. En las ramas, el predominio absoluto lo tienen los productos metálicos, seguidos por telecomunicaciones, banca y otros servicios financieros. En un segundo orden están las ramas de alimentos, tabaco y las relacionadas con las privatizaciones del final de los años noventa (ferrocarriles, comunicación vía satélite, etc.).

También a nivel mesoeconómico se pueden señalar impactos de las FyATs *inward* que producen cambios en las estructuras de competencia sectorial. Estos son resultado de los movimientos en la propiedad de las empresas, y no corresponden en lo inmediato a modificaciones en las condiciones de producción y productividad, aunque ello puede desarrollarse posteriormente como se observa en los casos donde las FyATs tienen más tiempo de realizadas.

Los casos más impactantes de cambio en las estructuras de competencia han sido aquellos donde las empresas que realizan FyATs *inward* logran controlar el sector donde incursionan. Este es el caso de los servicios financieros y la banca o de los supermercados donde se produjo un traspaso de propiedad empresarial a manos de extranjeros que les dio el predominio en el sector; también en el caso de la industria del tabaco el duopolio de empresas quedó en manos de compañías extranjeras.

De otra parte, están los casos en que las operaciones de FyATs *inward* no están sólo determinadas por lograr predominio en los mercados locales sino que están asociados con juegos de competencia a nivel regional o global. Nuevamente esto ocurre en el sector financiero dentro del particular segmento donde la presencia local de BBV y Santander está asociada con sus respectivos posicionamientos en América Latina donde construyen posiciones de liderazgo. Asimismo se registran casos de este tipo combinados con procesos de FyATs *outward*, donde destaca el caso de la telefonía con la combinación entre la llegada a México de Bell y Telefónica de España junto con las operaciones en el exterior de América Móvil (TELMEX), todas ellas inmersas en una pugna regional por el dominio de la telefonía celular.

Finalmente el análisis a nivel de empresas permite observar experiencias contrastadas de FyATs tanto *inward* como *outward*.

En general, puede señalarse dentro de una tipología de casos exitosos, en proceso de transición o los casos francamente fracasados, la mayoría de las experiencias conocidas se ubican en los dos primeros grupos.

En el conjunto de las experiencias exitosas, el análisis del caso de CEMEX resultó de interés porque sus experiencias de FyATs *outward* se comenzaron hace más de una década y porque en este caso dichas operaciones fueron unos de los pilares de una estrategia que condujo a esta empresa a lograr situarse como la tercera cementera mundial. En primer lugar en este caso destaca la extraordinaria habilidad de CEMEX para comprar e integrar empresas en el exterior, configurando una estructura multinacional eficiente y sin registrar hasta el momento casos de fracaso. Esto se basa en poderosas capacidades de gestión administrativa y financiera, pero también una conducta innovadora en lo tecnológico y lo organizacional que le fue permitiendo consolidar y dar proyección a sus éxitos en las FyATs. Junto con ello esta evolución positiva está relacionada con una combinación acertada entre negocios de producción y los de comercialización internacional ya que CEMEX tiene la primera flota cementera del mundo. Toda esta evolución está basada naturalmente en que desarrollan sus operaciones en mercados expansivos, pero su crecimiento ha estado basado en crecientes participaciones de mercado como resultado de la combinación entre las FyATs y el desarrollo de eficiencia tecnológica, económica y organizacional, así como en los servicios al cliente.

En los que hemos denominados como experiencias de FyATs en procesos de transición se ubican aquellos casos que cumplieron exitosamente dichas operaciones pero que todavía no han estabilizado la dinámica de las empresas compradoras luego de dichas operaciones, ya que aún están trabajando para superar ambientes de incertidumbres en sus operaciones y bajo la amenaza de enfrentar posibles fracasos.

En particular, se analizó un caso de FyATs *inward* (TAMSA-TECHINT) y otro caso de operaciones *outward* (Savia). En el primer caso se observó que TECHINT logró reestructurar y situar a TAMSA en una perspectiva global dentro de sus estrategias de negocios. Aquí las restricciones más serias parecen provenir de las incertidumbres propias de los mercados petroleros donde opera, aunque también se señalaron efectos negativos para TAMSA debidos a los impactos financieros por tener que participar en otras FyATs *outward* dentro de la estrategia de su casa matriz en materia de inversión en Venezuela.

En cambio, en el caso de las operaciones de Savia surge incertidumbre no sólo por las perspectivas de los mercados de agrobiotecnología donde opera y las perspectivas de los transgénicos sino también sobre la duda sobre las capacidades técnicas, gerenciales y financieras de la empresa para consolidar y desarrollar su red mundial de laboratorios de biotecnología como actividad rentable y orgánicamente apoyando la dinámica del conjunto de los negocios del conglomerado.

Finalmente, en los casos de experiencias fracasadas sólo se pudieron considerar las resultantes de operaciones *outward* realizadas por empresas mexicanas con el ánimo de lograr posicionarse en el nuevo espacio de América del Norte que configura el TLC.

En el caso de DINA, con la adquisición de Motor Coach en los Estados Unidos parecen combinarse un conjunto de factores adversos para explicar su desemboque en la quiebra del grupo. En primer lugar, una dinámica de crecimiento vertiginoso del grupo a partir de participar en privatizaciones de la empresa DINA y de un banco. Este cambio de escala de negocios desde una pequeña empresa regional enfrentó nuevos desafíos cuando, poco después, el grupo compró Motor Coach lo que significó la necesidad de integrar una empresa con operaciones de producción y comercialización en tres países. No existe mucha información pública sobre el grado de eficiencia técnica y gerencial con que se desarrolló esa integración; más incluso, esto quedó en la sombra ante la negativa evolución del ambiente macroeconómico en México debido a la devaluación de 1994, que disparó los costos financieros de la operación hasta llevar a la empresa compradora a perder la empresa comprada, la que en contrapartida quedó con parte del mercado mexicano, y finalmente desembocar en la quiebra.

El otro caso de fracaso fue el del grupo VITRO, lo que fue resultado de una historia de procesos sustancialmente distintos al anterior. En este caso de un grupo con larga trayectoria industrial y experiencia de gestión de un conglomerado diversificado, de una parte se presenta antecedentes en cuanto a estrategias de crecimiento muy audaces que desembocaron en la quiebra del grupo en 1982. En el caso del ciclo de expansión cumplido en la primera mitad de los años noventa, el grupo desarrolló nuevamente una estrategia de crecimiento acelerado y diversificación basado en FyA tanto en el país como en el extranjero. Esta estrategia tuvo múltiples errores en su diseño y en la implementación. Lo primero porque apostaron lo principal del crecimiento del grupo a un sector maduro y en decadencia como eran los envases de vidrio asociando ello a la compra de una gigantesca empresa estadounidense con fuerte rezago tecnológico, así como porque diversificaron sus inversiones en sectores que también tuvieron problemas de crecimiento (banca y petroquímica) y asumiendo extraordinarios compromisos de inversión que presionaron su desempeño. Asimismo la implementación del crecimiento luego de las FyA también fue errónea porque buscaron sostener sus posiciones a pesar de la evidente declinación de sus negocios y tuvieron una demorada decisión para desinvertir y rehacer sus portafolio de negocios, con gigantescos costos financieros e importantes pérdidas netas para el grupo. De conjunto el resultado fue que VITRO ha reducido significativamente su tamaño de negocios y por segunda vez en 10 años asume un proceso de consolidar el conglomerado luego de un grave fracaso en la dirección de los negocios. En este caso, la conclusión parece ser que este conglomerado enfrenta una grave carencia en su enfoque de gestión, lo que estaría asociado con las modalidades de gobierno corporativo resultante de su estructura de propiedad. Ello habría sido reconocido por el grupo al incorporar en su directorio a un empresario regiomontano exitoso (el presidente de CEMEX).

En síntesis, los alcances y resultados multidimensionales de la experiencia de FyATs registrada en México durante los años noventa parecen estar todavía en proceso de maduración. Del análisis realizado en este trabajo surgen diversos tipos de impacto que demandan atención pública y de los sectores empresariales para procurar encausar los desarrollos con resultados positivos para la evolución del conjunto de la economía.

Bibliografía

- Ballarin E., J. Canals y P. Fernández (1994), *Fusiones y adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador*, Alianza Editorial, Madrid.
- Calderón, Alvaro y R. Casilda (1999), *Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo*, Serie Desarrollo Productivo, CEPAL, Santiago de Chile.
- Caves, Richard E. (1982), *Multinational enterprises and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CEPAL (1998) y (1999), *La Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile.
- Comisión Federal de Competencia, *Informe de Competencia Económica 1997*, México, 1998.
- Garrido, Celso (1999), “Las multinacionales mexicanas en los noventa” en *Las multinacionales en América Latina*, Daniel Chudnovky y otros, FCE, Buenos Aires.
- Hatzichronoglou, Thomas (1999), *The globalization of industry in the OECD countries*, DSTI/DOC (99) 2, OECD, París.
- Kang, Nam-Hoon and Sara Johansson (2000), *Cross-border Merger and Acquisitions: Their role in the industrial globalization*, DSTI, DOC 2000/1, OECD, París.
- Máttar, Jorge y Wilson Peres (1999), “La inversión en México después de las reformas económicas”, Documento presentado al seminario “Confronting Development. Assessing Mexico’s Economic and Social Policy Challenges”, Center for US-Mexican Studies, UCSD, La Jolla, CA, junio 4-5.
- Mayorga, R. (1996), *Foreign Investment Regimes in Countries within the Hemisphere. Legal Challenges*, Documento de presentado al seminario “Políticas de inversión y reglas multilaterales de inversión en América latina” OCDE, BID y Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, Río de Janeiro, Marzo.

- Mochón, Francisco y A. Rambla (1999), *La creación de valor y las grandes empresas españolas*, Ariel Sociedad Economía, Barcelona.
- Morin, Michel y otros (2000), *Teléfonos de México. Take it for a Spin*, Merrill Lynch Report.
- Oman, Charles (2000), *Policy Competition for Foreign Direct Investment*, DCS-OECD, París.
- Salorio, Eugene y Thomas Brewer (1998), *Components of Foreign Direct Investments Flows: Evidences and implications of differences. Latin American Business Review Vol. I (2)*.
- Thomsen, Stephen (2000) *Investment patterns in a longer-term perspective*, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, París.
- UNCTAD (2000), *Informe sobre las inversiones en el mundo. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo*, Ginebra.



Serie

desarrollo productivo

Números publicados

- 44 Restructuring in manufacturing: case studies in Chile, México and Venezuela, Carla Macario, Red de reestructuración y competitividad, (LC/G.1971), 1998. [www](#)
- 45 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de la República Dominicana, Lorenzo Vicens, Eddy M. Martínez y Michael Mortimore, Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, (LC/G.1973), 1998. [www](#)
- 46 La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica, Michael Mortimore y Ronney Zamora, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/G.1976) 1998. [www](#)
- 47 Comercialización de los derechos de agua, Eugenia Muchnick, Marco Luraschi y Flavia Maldini, Red de desarrollo agropecuario, (LC/G.1989), 1998. [www](#)
- 48 Patrones tecnológicos en la hortofruticultura chilena, Pedro Tejo, Red de desarrollo agropecuario, 1997. [www](#)
- 49 Policy competition for foreign direct investment in the Caribbean basin: Costa Rica, Jamaica and the Dominican Republic, Michael Mortimore y Wilson Peres Restructuring and Competitiveness Network, (LC/G.1991), 1998. [www](#)
- 50 El impacto de las transnacionales en la reestructuración industrial en México. Examen de las industrias de autopartes y del televisor, Jorge Carrillo, Michael Mortimore y Jorge Alonso Estrada, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/G.1994), 1998. [www](#)
- 51 Perú: un CANálisis de su competitividad internacional, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/G.2028), 1998. [www](#)
- 52 National Agricultural Research Systems in Latin America and the Caribbean: Changes and Challenges, César Morales, Agricultural and Rural Development, (LC/G.2035), 1998. [www](#)
- 53 La introducción de mecanismos de mercado en la investigación agropecuaria y su financiamiento: cambios y transformaciones recientes, César Morales, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1181 y Corr.1) 1999. [www](#)
- 54 Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores, Anselmo García, Leonard Mertens y Roberto Wilde, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1182-P) N° de venta: S.99.II.G.23 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 55 La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa, Enrique Dussel, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1183-P) N° de venta: S.99.II-G.16 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 56 Social dimensions of economic development and productivity: inequality and social performance, Beverley Carlson, Restructuring and Competitiveness Network, (LC/L.1184-P) Sales N°: E.99.II.G.18, (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 57 Impactos diferenciados de las reformas sobre el agro mexicano: productos, regiones y agentes, Salomón Salcedo Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1193-P) N° de venta: S.99.II.G.19 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 58 Colombia: Un CANálisis de su competitividad internacional, José Luis Bonifaz y Michael Mortimore, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/L.1229-P) N° de venta S.99.II.G.26 (US\$10.00), 1999.
- 59 Grupos financieros españoles en América Latina: Una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo, Alvaro Calderón y Ramón Casilda, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/L.1244-P) N° de venta S.99.II.G.27 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 60 Derechos de propiedad y pueblos indígenas en Chile, Bernardo Muñoz, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1257-P) N° de venta: S.99.II.G.31 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 61 Los mercados de tierras rurales en Bolivia, Jorge A. Muñoz, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1258-P) N° de venta S.99.II.G.32 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 62 México: Un CANálisis de su competitividad internacional, Michael Mortimore, Rudolph Buitelaar y José Luis Bonifaz, Red de inversiones y estrategias empresariales (LC/L.1268-P) N° de venta S.00.II.G.32 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 63 El mercado de tierras rurales en el Perú, Volumen I: Análisis institucional, Eduardo Zegarra Méndez, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1278-P) N° de venta: S.99.II.G.51 (US\$10.00), 1999 [www](#) y Volumen II: Análisis

- económico Eduardo Zegarra Méndez, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1278/Add.1-P) N° de venta: S.99.II.G.52 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 64 Achieving Educational Quality: What Schools Teach Us, Beverley A. Carlson, Restructuring and Competitiveness Network, (LC/L.1279-P) Sales N° E.99.II.G.60 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 65 Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 1990: después del “Consenso de Washington”, ¿Qué?, Jorge Katz, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1280-P) N° de venta S.99.II.G.61 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 66 El mercado de tierras en dos provincia de Argentina: La Rioja y Salta, Jürgen Popp y María Antonieta Gasperini, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1300-P) N° de venta S.00.II.G.11 (US\$10.00), 1999. [www](#)
- 67 Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A., Juana R. Kuramoto Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1312-P) N° de venta S.00.II.G.12 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 68 La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas, Belfor Portilla R., Red de desarrollo agropecuario (LC/L.1315-P) N° de venta S.00.II.G.6 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 69 The Current Situation of Small and Medium-Sized Industrial Enterprises in Trinidad & Tobago, Barbados and St.Lucia, Michael Harris, Restructuring and Competitiveness Network, (LC/L.1316-P) Sales N° E.00.II.G.85 (US\$10.00), 2000.
- 70 Una estrategia de desarrollo basada en recursos naturales: Análisis *cluster* del complejo de cobre de la Southern Perú, Jorge Torres-Zorrilla, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1317-P) N° de venta S.00.II.G.13 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 71 La competitividad de la industria petrolera venezolana, Benito Sánchez, César Baena y Paul Esqueda, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1319-P) N° de venta S.00.II.G.60 (US\$10.00), 2000.
- 72 Trayectorias tecnológicas en empresas maquiladoras asiáticas y americanas en México, Jorge Alonso, Jorge Carrillo y Oscar Contreras, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1323-P) N° de venta S.00.II.G.61 (US\$10.00), 2000.
- 73 El estudio de mercado de tierras en Guatemala, Jaime Arturo Carrera, Red de desarrollo agropecuario, (LC/1325-P) N° de venta S.00.II.G.24 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 74 Pavimentando el otro sendero: tierras rurales, el mercado y el Estado en América Latina, Frank Vogelgesang, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1341-P) N° de venta S.00.II.G.19 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 75 Pasado y presente del comportamiento tecnológico de América Latina, Jorge Katz, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.1342-P) N° de venta S.00.II.G.45 (US\$10.000), 2000. [www](#)
- 76 El mercado de tierras rurales en la República Dominicana., Angela Tejada y Soraya Peralta, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.1363-P) N° de venta S.00.II.G.53 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 77 El mercado de tierras agrícolas en Paraguay, José Molinas Vega, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1367-P) N° de venta S.00.II.G.145 (US\$10.00), 2000.
- 78 Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile, Cecilia Alarcón y Giovanni Stumpo, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1368-P) N° de venta S.00.II.G.72 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 79 El proceso hidrometalúrgico de lixiviación en pilas y el desarrollo de la minería cuprífera en Chile, Jorge Beckel, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1371-P) N° de venta S.00.II.G.50 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 80 La inversión extranjera en México, Enrique Dussel Peters, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/L.1414-P) N° de venta S.00.II.G.104 (US\$10.00), 2000.
- 81 Two decades of adjustment and agricultural development in Latin America and the Caribbean, Max Spoor Agricultural and Rural Development, (LC/L.1380-P) Sales N° E.00.II.G.54 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 82 Costa Rica: Sistema Nacional de Innovación, Rudolph Buitelaar, Ramón Padilla y Ruth Urrutia-Alvarez, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1404-P) N° de venta S.00.II.G.71 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 83 La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, MS, Brasil, Red de desarrollo agropecuario (LC/L. -P N° de venta S.00.II.G. (US\$10.00), 2001.
- 84 The transformation of the American Apparel Industry: Is NAFTA a curse or blessing, Gary Gereffi, Investment and Corporate Strategies, (LC/L.1420-P) Sales N° S.00.II.G.103, (US\$10.00), 2000.
- 85 Perspectivas y restricciones al desarrollo sustentable de la producción forestal en América Latina, Maria Beatriz de Albuquerque David, Violette Brustlein y Philippe Waniez, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1406-P) N° de venta S.00.II.G.73 (US\$10.00), 2000.
- 86 Mejores prácticas en políticas y programas de desarrollo rural: implicancias para el caso chileno, Maximiliano Cox, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1509-P) N° de venta S.00.II.G.47) (US\$10.00), 2000
- 87 Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications, Marco R. Di Tommaso y Sabrina Dubbini, Restructuring and Competitiveness Network, (LC/L.1415-P) Sales N° E.00.II.G.86 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 88 Desempeño de las exportaciones, modernización tecnológica y estrategias en materia de inversiones extranjeras directas en las economías de reciente industrialización de Asia. Con especial referencia a Singapur Sanjaya Lall, Red de inversiones y estrategias empresariales, (LC/L.1421-P) N° de venta S.00.II.G.108 (US\$10.00), 2000.

- 89 Mujeres en la estadística: la profesión habla, Beverly Carlson, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1436-P) N° de venta S.00.II.G.116 (US\$10.00), 2000.
- 90 Impacto de las políticas de ajuste estructural en el sector agropecuario y agroindustrial: el caso de Argentina, Red de desarrollo agropecuario, G. Ghezán, M. Materos y J. Elverdin. En prensa.
- 91 Comportamiento del mercado de terras no Brasil, Red de desarrollo agropecuario, G. Leite da Silva, C. Afonso, C. Moitinho (LC/L.1484-P) N° de venta S.01.II.G.16 (US\$10.00), 2000.
- 92 Estudio de caso: o mercado de terras rurais na regio da zona da mata de Pernambuco, Brasil, M. dos Santos Rodrigues y P. de Andrade Rollo, Volumen I, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1447-P) N° de venta S.00.II.G.127 (US\$10.00), 2000. [www](#) y Volumen II, M. dos Santos Rodrigues y P. de Andrade Rollo, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.1447/Add.1-P) N° de venta S.00.II.G.128 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 93 La participación de pequeños productores en el mercado de tierras rurales en El Salvador, H. Ever, S. Melgar, M.A. Batres y M. Soto, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1448-P) N° de venta S.00.II.G.129 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 94 El impacto de las reformas estructurales en la agricultura colombiana, Santiago Perry, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1449-P) N° de venta S.00.II.G.130 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 95 Costa Rica: el nuevo marco regulatorio y el sector agrícola, Luis Fernando Fernández Alvarado y Evelio Granados Carvajal, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.1453-P) N° de venta S.00.II.G.133 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 96 Cuero, calzado y afines en Chile, László Kassai, Red de reestructuración y competitividad (LC/L. 1463-P) N° de venta S.00.II.G.143 (US\$10.00) 2000. [www](#)
- 97 La pobreza rural una preocupación permanente en el pensamiento de la CEPAL, Pedro Tejo, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1454-P) N° de venta S.00.II.G.134 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 98 Incidencia de las reformas estructurales sobre la agricultura boliviana, Fernando Crespo Valdivia, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1455-P) N° de venta S.00.II.G.135 (US\$10.00), 2000. [www](#)
- 99 Mudanças estruturais na agricultura brasileira: 1980-1998 boliviana, Guilherme Leite da Silva Dias y Cicely Moitinho Amaral, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.1485-P) N° de venta S.01.II.G.17 (US\$10.00), 2001. [www](#)
- 100 From Industrial Economics to Digital Economics: An Introduction to the Transition, Martin R.Hilbert, Restructuring and Competitiveness Network Sales, (LC/L.1497-P) Sales N° E.01.II.G.38 (US\$ 10.00) [www](#)
- 101 Las nuevas fronteras tecnológicas: promesas, desafíos y amenazas de transgénicos, César Morales, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L. 1590-P) N° de venta S.01.II.G.132 (US\$ 10.00) 2001.
- 102 El mercado vitivinícola mundial y el flujo de inversión extranjera a Chile, Sebastian Vergara, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L. 1589-P) N° de venta S.01.II.G.133 (US\$ 10.00) 2001. [www](#)
- 103 Regímenes competitivos sectoriales, productividad y competitividad internacional, Red de reestructuración y competitividad Jorge Katz y Giovanni Stumpo (LC/L.1578-P) N° de venta S.01.II.G.120 (US\$10.00), 2001. [www](#)
- 104 Latin America on its Path into the Digital Age: Where Are We?, Martin R.Hilbert, Restructuring and Competitiveness Network, (LC/L 1555-P) Sales N° E.01.II.G.100 (US\$ 10.000), 2001. [www](#)
- 105 Estrategia de desarrollo de clusters basados en recursos naturales: el caso de la bauxita en el norte de Brasil, Jorge Chami Batista, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1570-P) N° de venta S.01.II.G.113 (US\$ 10.00) 2001. [www](#)
- 106 Construcción de ambientes favorables para el desarrollo de competencias laborales: tres estudios sectoriales, Red de reestructuración y competitividad, Mónica Casalet, (LC/L.1573-P) N° de venta S.01.II.G.116 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 107 La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicancias para la política de IED en América Latina. Michael Mortimore, Sebastián Vergara, Jorge Katz, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L.1586-P) N° de venta S.01.II.G.130 (US\$ 10.00), 2001.
- 108 América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas, Kent Wilska, Ville Tourunen, Red de reestructuración y competitividad, (LC/L. 1599-P) N° de venta S.01.II.G.140 (US\$ 10.00), 2001.
- 109 Colombia: Lecciones de su experiencia en Reforma Agraria,, Alvaro Balcazar, Nelson López, Martha Lucía Orozco y Margarita Vega, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.), N° de venta S.01.II.G. (US\$ 10.00), 2001
- 110 El mercado de tierras en México, Roberto Escalante, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.1604-P), N° de venta S.01.II.G.144 (US\$ 10.00), 2001
- 111 Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa, Celso Garrido, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.1622-P), N° de venta S.01.II.G.161 (US\$ 10.00), 2001

Algunos títulos de años anteriores se encuentran disponibles

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.

 Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:.....
Actividad:
Dirección:
Código postal, ciudad, país:.....
Tel.: Fax: E.mail: