

REVISTA

# CEPAL

---

NUMERO 66

DICIEMBRE 1998

SANTIAGO DE CHILE

ÓSCAR ALTIMIR

*Director*

EUGENIO LAHERA

*Secretario Técnico*



NACIONES UNIDAS

## S U M A R I O

Más allá del Consenso de Washington: una visión desde la CEPAL <i>José Antonio Ocampo</i>	7
La economía de Cuba <i>David ¿barra y Jorge Máttar</i>	29
La educación en América Latina: la demanda y la distribución importan <i>Nancy Birdsall, Juan Luis Londoño y Lesley O'Connell</i>	39
Determinantes de la desigualdad entre los hogares urbanos <i>Luis Felipe Jiménez L. y Nora Ruedi A.</i>	53
Los compromisos de gestión en salud de Costa Rica con una perspectiva comparativa <i>Ana Sojo</i>	73
Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales <i>Joseph Ramos</i>	105
Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos <i>Celso Garrido y Wilson Peres</i>	127
Entre el control político y la eficiencia: evolución de los derechos de propiedad agraria en México <i>Gustavo Gordillo, Alain de Janvry y Elizabeth Sadoulet</i>	149
Los aranceles y el Plan Real de Brasil <i>Renato Baumann, Josefina Rivero y Yohana Zavattiero</i>	167
Publicaciones recientes de la CEPAL	185

---

# Grandes empresas y grupos *industriales latinoamericanos*

---

## **Celso Garrido**

*Profesor, Universidad  
Autónoma Metropolitana,  
Unidad Azcapotzalco, México*

## **Wilson Peres**

*Jefe, Unidad de  
Desarrollo Industrial y  
Tecnológico, CEPAL*

Este artículo busca sintetizar los resultados de algunos estudios sobre la estructura y dinámica de los grandes grupos y empresas industriales de propiedad privada nacional (CGE) en cinco países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México) y presentar elementos complementarios para ubicarlos en una perspectiva de conjunto. Tales estudios incluyen análisis individualizados de 46 empresas líderes (Brasil, Colombia y Chile) y 15 grupos económicos de base industrial (Brasil y México), así como análisis agregados sobre esos grupos en Argentina, Brasil y México. En todos los casos, los análisis se basaron en entrevistas realizadas especialmente, revisión de información estadística y documental, y utilización de información procesada previamente en la literatura sobre el tema. El alcance temporal de los estudios va desde la constitución de algunos GGE a comienzos de siglo o durante el auge de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) hasta los cambios en curso en la segunda mitad de los años noventa. El análisis se centra en la última década, es decir, desde el momento en que se acentúan los procesos de reforma estructural en la mayoría de los países cuyos GGE son objeto de estudio. El artículo tiene cuatro secciones. Después de la introducción (sección I), se presentan algunos hechos estilizados sobre el contexto de la acción empresarial en los cinco países examinados (sección II); en seguida se analizan los principales rasgos estructurales de los GGE y su dinámica reciente a nivel de empresa, planta y grupo (sección III), y se concluye señalando los principales desafíos que demandaría la acción de las políticas públicas, así como las posiciones en el debate actual sobre ellas (sección IV).

# I

## Introducción

En la segunda mitad de los años noventa los grandes grupos y empresas industriales de propiedad privada nacional (GGE) tienen una fuerte posición en los mercados de los países de América Latina. Esa posición ha resultado de procesos que se dieron en el contexto de las transformaciones estructurales ocurridas en las economías nacionales y a nivel internacional desde comienzos de los años ochenta y ha llevado a que los GGE, junto con las filiales de empresas transnacionales, sean las unidades empresariales más grandes y dinámicas que operan en la industria de la región. Este predominio ha tendido a consolidarse luego de la privatización de la gran mayoría de las empresas industriales estatales, al tiempo que las empresas pequeñas siguen enfrentando problemas para modernizarse y acelerar su crecimiento.

La posición competitiva de los GGE está en transición y, pese a su fortaleza, enfrentan amenazas derivadas de sus características estructurales, en particular su tamaño menor al de sus competidores internacionales y su ubicación en sectores tecnológicamente maduros y de menor dinamismo relativo en el mercado mundial. La dinámica de crecimiento de los GGE ha tenido problemas para arrastrar al resto de las economías nacionales, lo que dificulta calificar su posición competitiva como una situación de real liderazgo. Mientras, en general, los GGE tienen un desempeño exitoso, las restantes empresas privadas locales atraviesan por serios problemas en la mayoría de los países de la región, al tiempo que las nuevas configuraciones de esas economías generadas por los reformas

estructurales son aún volátiles y, en muchos casos, dependen fuertemente de variables externas.

La relativa fragilidad y la débil capacidad de arrastre de los GGE plantean múltiples interrogantes y da lugar a debates sobre su naturaleza y potencialidades en relación con las economías donde operan. Sin embargo, la mayoría de los análisis sobre los efectos de las reformas estructurales se ha centrado en la dimensión macroeconómica, al tiempo que pocos estudios se han interesado en la situación de las empresas, en particular los GGE, en este proceso. Tal omisión es paradójica porque, de acuerdo al enfoque de política predominante en las reformas, cabría esperar un interés creciente por el análisis de las estrategias y el desempeño de las empresas, ya que se preveía que éstas serían el agente económico central en el marco que surgiría de las reformas. Los factores determinantes y las modalidades de los procesos de cambio empresarial han estado ausentes del análisis, más allá de señalarse el papel positivo que (correctamente) se esperaba que cumpliera el aumento de la competencia.

En este artículo se resumen los resultados de algunos estudios sobre la estructura y dinámica de los GGE en cinco países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México).<sup>1</sup> Tales estudios incluyen análisis individualizados de 46 empresas líderes (Brasil, Colombia y Chile) y 15 grupos económicos de base industrial (Brasil y México), así como análisis agregados sobre esos grupos en Argentina, Brasil y México.<sup>2</sup>

---

D Ludovico Al corta, Martine Dirven, Jorge Katz, Joseph Ramos y Ana San Sebastián hicieron valiosos comentarios y sugerencias que permitieron corregir errores e inconsistencias. El presente artículo es una versión resumida del capítulo I de Peres (1998).<sup>1</sup> Los análisis nacionales se presentan en Peres (1998). Para evitar repeticiones, cuando se menciona alguno de los cinco países se hace referencia al capítulo correspondiente de ese libro, a menos que se indique lo contrario.

---

<sup>2</sup> Los criterios para la selección de las empresas y grupos estudiados se detallan en los capítulos correspondientes de Peres (1998). En la mayoría de los casos, se combinó la posibilidad de acceso a la información con juicios de expertos sobre la importancia de las empresas y grupos en cuestión. La forma como se diseñó la investigación tendió a concentrar la atención en los GGE existentes al final del período de análisis, por lo que, en realidad, implica un estudio de los GGE al menos parcialmente exitosos en ajustarse al nuevo contexto económico. El hecho de que muy pocos CGE hayan dejado de operar por quiebras o liquidaciones hace que este potencial sesgo no sea importante.

## II

### El contexto de la acción empresarial

Hasta inicios de los años ochenta, las empresas y las economías latinoamericanas se relacionaron con el mundo a partir de las condiciones que habían alcanzado bajo el orden económico surgido en la posguerra. Ese orden se caracterizaba por un fuerte proteccionismo y el papel del Estado como el gran actor que organizaba y regulaba la dinámica económica mediante el impulso a la industrialización sustitutiva de las importaciones (ISI).

En su desarrollo, las economías de la región fueron presentando crecientes desequilibrios internos y externos que llevaron a procesos de "frenos y arranques" en el crecimiento económico. En ese contexto, las empresas locales más grandes buscaron una modalidad de crecimiento bajo las particulares condiciones que les imponía el ambiente macroeconómico, la regresiva distribución del ingreso y la orientación predominante de su producción hacia mercados internos relativamente pequeños y con baja exigencia de calidad. En especial, la relativa pequeñez de los mercados se transformó rápidamente en un límite a su crecimiento sin diversificación; al mismo tiempo, la posibilidad de altas tasas de rentabilidad en sectores nuevos impulsados por la política de ISI les hizo sumamente atractivo incursionar fuera de sus sectores de origen.

Las grandes empresas utilizaron entonces la integración vertical y la conglomeración como estrategias de crecimiento, lo que llevó a la diversificación de sus inversiones en distintos sectores económicos, incluida la banca, en medio de una creciente concentración del apoyo estatal y del poder económico en su favor. La integración vertical les permitió hacer frente a problemas de mercados inexistentes o incompletos, en particular en materia de proveedores y subcontratación, los que eran particularmente graves en países poco desarrollados y cerrados a la oferta externa. Por su parte, la incorporación de actividades financieras les permitió superar fallas de información asimétrica y acceder en condiciones privilegiadas al crédito, en especial de largo plazo.

La integración vertical y la conglomeración permitieron que se constituyeran grupos empresariales de gran tamaño (los GGE),<sup>3</sup> que pudieron desarrollar y uti-

lizar internamente activos específicos (mano de obra especializada, por ejemplo), reducir costos de transacción, diversificar los riesgos derivados de la incertidumbre causada por la inestabilidad económica, y tener las garantías necesarias cuando necesitaban financiamiento en condiciones de mercado. El aprovechamiento de economías de escala y de alcance o ámbito en materia de activos indivisibles, como la capacidad gerencial, las funciones corporativas y la tecnología especializada, sostuvo las ventajas del gran tamaño aun cuando los mercados fueron profundizándose y reduciendo sus fallas (Paredes y Sánchez, 1996).

La combinación de los elementos anteriores explica por qué en América Latina, al igual que en otras regiones de desarrollo tardío, la diversificación ha operado como una estrategia importante para sostener y acrecentar el tamaño de grupos de empresas (Bisang, 1996). Sin embargo, el crecimiento a partir de la integración vertical y la conglomeración terminó chocando con los límites impuestos por la dimensión del mercado interno y llevó a una diversificación de las inversiones sumamente vulnerable.<sup>4</sup>

Los GGE fueron así el logro más avanzado que dejó la ISI en el universo de las empresas privadas nacionales y, junto con las filiales de empresas transnacionales y las grandes empresas estatales, formaron el núcleo de una estructura industrial orientada al mercado interno. Fuera de ese conjunto dominante existía un gran

---

ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. Véase una revisión de las teorías sobre grupos económicos en Granovetter (1994) y Bisang (1996).<sup>4</sup> Pese a sus costos en materia de especialización, la conglomeración aún tiene un papel que jugar en América Latina, como lo muestra el hecho de que, a diferencia de la tendencia en los países desarrollados, las acciones de los conglomerados en la región se cotizan con un premio respecto a las de empresas independientes. Por el menor costo de capital que enfrentan y su mayor acceso a la oferta de capacidad gerencial, los conglomerados estarían en mejor posición para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. En particular, los inversionistas extranjeros verían a los conglomerados como fondos de inversión a nivel de país (*country funds*), en los que la diversificación ofrecería ventajas en mercados "todavía muy riesgosos" (*The Economist*, 1997).

<sup>3</sup> El concepto de "grupo económico" implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un

número de pequeñas empresas con producciones de muy bajo contenido tecnológico y que realizaban un aporte muy limitado al producto nacional, siendo su

En los años ochenta, las economías de América Latina llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales, buscando nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el cambiante escenario internacional. En general, las reformas estructurales tendieron a establecer nuevos órdenes caracterizados por la desregulación y liberalización de los mercados, junto a la apertura de la economía al exterior. Por lo tanto, en esos países no sólo cambiaron las características y modali-

dades de operación macroeconómica, sino también las estructuras productivas y las relaciones de los diversos actores económicos, tanto entre sí como con los de otros países y con el conjunto de la economía mundial. En este contexto, las empresas privadas pasaron a ser el actor determinante en la dinámica económica. Luego de más de 15 años de iniciadas las reformas estructurales, los GGE continúan siendo decisivos en la economía de los países de la región. La mayoría de ellos ocupan posiciones destacadas en el universo empresarial de sus países, aunque el contexto macroeconómico e institucional es sustancialmente distinto al que conocieron en sus orígenes y en sus estructuras organizativas, estrategias y tipos de desempeño difieren mucho de los prevalecientes a comienzos de los años ochenta.

### III

## Estructura y dinámica empresarial

Es difícil extraer conclusiones generales de los resultados obtenidos en los estudios sobre los GGE para los cinco países latinoamericanos considerados, tanto por las distintas historias y evoluciones de las empresas y las diferencias entre las industrias en que actúan, como por las disimilitudes entre los países de origen en lo que hace a su evolución institucional y política, su tamaño, ubicación geográfica e importancia regional.

Teniendo en cuenta esas limitaciones, a continuación se exploran similitudes y diferencias en las condiciones, evolución y tendencias de los GGE dentro de dos grandes dimensiones de análisis. En la primera se traza un perfil de sus características a partir de cinco variables: su origen, el tipo de propiedad predominante, su tamaño relativo respecto a otras grandes empresas industriales, los sectores de actividad en que se desempeñan y las relaciones que han establecido entre su mercado interno y la economía internacional. En la segunda se examinan sus procesos de cambio, lo que implica esquematizar algunas de las principales interacciones de las estrategias empresariales, la evolución de los patrones de producción y las acciones de política pública, en las que los impactos y desafíos de la apertura externa, la globalización y la integración regional ocupan un lugar relevante.

#### 1. El perfil de los grandes grupos y empresas

##### a) *Origen*

Los GGE que actualmente tienen un lugar destacado en el universo empresarial latinoamericano se formaron en su gran mayoría durante la ISI, aunque algunos datan del cambio de siglo cuando comienza la industrialización en los países más avanzados de la región (Bunge y Born en Argentina, Alpargatas en Argentina y Brasil, el núcleo del Grupo Monterrey en México, Bavaria en Colombia y la Compañía de Cervecerías Unidas en Chile, entre otros). El origen o el desarrollo acelerado durante la ISI son particularmente notorios en el caso de los GGE más grandes, que ya a fines de los años setenta ocupaban una posición tan importante como la actual (por ejemplo, Votorantim en Brasil, ACINDAR en Argentina o la Compañía de Acero del Pacífico en Chile), aunque todos han debido realizar profundas reestructuraciones para sostener su posición.

El origen de los principales GGE ha respondido fundamentalmente a tres lógicas. Las dos más importantes han sido la expansión desde una fuerte base empresarial desarrollada en torno a recursos naturales (por ejemplo, Bunge y Born pasó de la comercialización de cereales a la industria alimentaria) y el crecimiento por diversificación para generar sinergias desde un núcleo

básicamente industrial (por ejemplo, el Grupo Monterrey avanzó desde la producción de cerveza hacia las industrias de envases de vidrio, láminas metálicas y cartón corrugado). Una tercera lógica, menos frecuente, ha respondido a casos en los que la conglomeración ha resultado del impulso de grupos de base fundamentalmente financiera o vinculados a la construcción civil u otros servicios, los que tienden a adquirir empresas ya constituidas más que a crear nuevas actividades. Algunos ejemplos notorios son los grupos generados en torno a los bancos Bradesco, Bamerindus, Garantía e Itaú, así como las constructoras Camargo Correa y Odebrecht en Brasil, o los grupos industriales y financieros reconstituidos de hecho en México luego de la privatización de la banca comercial a comienzos de los años noventa.<sup>5</sup>

Junto a los GGE originados antes y durante la ISI, existen nuevos y, en varios casos, muy poderosos GGE que surgieron o se desarrollaron en el curso de las reformas estructurales realizadas a partir de los años ochenta. Estas nuevas organizaciones han surgido tanto de la privatización de actividades tradicionales (Enersis en Chile) como de dinámicos procesos de conglomeración con criterios de portafolio (Grupo Carso en México).

En los cinco países objeto de estudio, la cúspide empresarial incluye, en la segunda mitad de los años noventa, participantes diferentes respecto de los de tres décadas atrás. El surgimiento de nuevos GGE, al tiempo que algunos (pocos) grupos tradicionales, como Matarazzo en Brasil, Di Tella en Argentina, Cruzat-Larraín y Vial en Chile y el Gran Colombiano<sup>6</sup> desaparecen o salen del universo de los líderes, muestra que la composición de esa cúspide no es rígida. Esto

sugiere la existencia de diferentes capacidades de reacción frente a los cambios económicos y políticos, así como de competencia entre bloques de capital, en contradicción con una aparente "vida tranquila del oligopolio" que habría sido de esperar en mercados cautivos.

#### b) *Tipo de propiedad*

Tanto los nuevos GGE como los tradicionales se mantienen generalmente bajo propiedad personal o familiar y se estructuran dentro de grupos económicos formales o informales, para desde allí organizar las relaciones de propiedad, control, financiamiento y asignación de recursos. Las principales razones de esta preferencia por mantener la propiedad de los GGE bajo control personal o familiar serían la mayor flexibilidad que brinda para la toma de decisiones en contextos inestables, la facilidad para dirimir disputas de herencia al morir el fundador y la existencia de un marco legal que no garantiza eficazmente los derechos de accionistas minoritarios e introduce incertidumbre sobre el respeto a los contratos (*The Economist*, 1997). Sin embargo, más allá de esas razones, el predominio de la propiedad y el control familiar parece ser típico de países con niveles de desarrollo como los de América Latina, siendo esto manifiesto cuando se observa un fenómeno similar en las economías del sudeste de Asia (Koike, 1993). Muchos de los GGE siguen siendo de propiedad cerrada, en el sentido de que no cotizan sus acciones en los mercados de valores. Incluso los que sí lo hacen, exponen un porcentaje muy reducido de su paquete accionario en esos mercados, fenómeno que también ocurre en las cada vez más numerosas empresas que colocan *American Depository Receipt* (ADR) en las bolsas de valores en los Estados Unidos. En general, esas empresas se han visto obligadas a mejorar su despliegue de información y algunas de ellas han debido desmembrar partes del conglomerado en calidad de corporaciones relativamente independientes, aunque esto no ha modificado fundamentalmente las modalidades de propiedad y control empresarial.

En algunos países, como Colombia, la renuencia a abrir el capital social parece haber trabado la posibilidad de concretar asociaciones estratégicas con inversionistas externos, con los consiguientes efectos en materia de transferencia de tecnologías productivas y de gestión. En el otro extremo estarían Argentina y México, donde el número de tales asociaciones se ha incrementado notablemente en los años noventa. Los resultados de ellas aún no han sido debidamente evaluados, aunque parece claro que en algunos casos han sido de

<sup>5</sup> A finales de los años setenta se habían constituido importantes grupos alrededor del Banco Nacional de México (BANAMEX) y del Banco de Comercio (BANCOMER), los que se desintegraron al estatizarse la banca privada en 1982.

\* Las causas de la desaparición de estos grupos han sido diversas. Matarazzo perdió peso desde comienzo de los años sesenta debido

calmente. La crisis de Di Tella se precipitó a finales de esa década cuando no pudo hacer frente a problemas de excesiva diversificación, escala ineficiente y flujos de caja insuficientes para encarar los procesos de modernización que le imponía la competencia (Bisang, Burachik y Katz, eds., 1995). Cruzat-Larraín y Vial quebraron en 1983 cuando, debido a la devaluación del peso chileno y la recesión, sus empresas no pudieron hacer frente a los préstamos que sus bancos les habían hecho con fondos contratados en el exterior. El Gran Colombiano terminó cuando el gobierno decidió nacionalizar a su ente controlador, el Banco de Colombia, en 1984, debido a transacciones dudosas (Arbeláez, 1997).

corta duración o incluso han preludiado la adquisición de parte importante de la empresa local por el socio extranjero, como habría sido el caso de la compra de

### c) *Tamaño relativo*

Las consideraciones sobre el tamaño de los GGE y su posición relativa respecto a las empresas extranjeras requieren un estudio desagregado, comparando lo que ocurre en los cinco países objeto de estudio. Para ello, se utiliza información de tres muestras de las 100 mayores empresas industriales (nacionales y extranjeras)<sup>7</sup> en América Latina, con datos para 1990, 1994 y 1996 respectivamente. Cada una de esas muestras fue extraída de una más amplia que cubre las 500 mayores empresas (industriales y no industriales) de la región y es anualmente publicada por la revista *América Economía*. Como se indica en el capítulo 1 de Peres (1998), en 1996 las 100 mayores empresas industriales registraron ventas conjuntas por 163.8 mil millones de dólares, monto equivalente a 29% de las ventas de las 500 mayores (568 mil millones de dólares). La importancia económica de las grandes empresas es manifiesta al considerar que el producto interno bruto (PIB) de la región ese año fue de aproximadamente 1 700 000 millones de dólares.<sup>9</sup>

Al agregar la información de la muestra mencionada por país y tipo de propiedad, se observa que 99 de las 100 mayores empresas industriales en la región son privadas (cuadro 1), siendo la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) la única empresa estatal registrada. Asimismo, destaca el equilibrio numérico entre las empresas industriales privadas nacionales y

las extranjeras. Sin embargo, esta conclusión debe ser relativizada, teniendo en cuenta la estructura de las ventas de la muestra (cuadro 2).

En este caso, mientras las empresas privadas nacionales realizaron 40.2% del total de las ventas en 1996, las extranjeras tenían una participación sensiblemente mayor (57.3%), al tiempo que la presencia de las empresas estatales era muy pequeña (2.5%).<sup>10</sup> En ese panorama resalta, asimismo, el gran tamaño medio de las empresas involucradas. En 1996, la empresa privada nacional media de la muestra realizaba ventas de 1 345 millones de dólares, mientras que las empresas extranjeras alcanzaban en promedio a los 1 879 millones. Naturalmente, estos datos no reflejan el poder económico de cada uno de esos grupos. Si bien el tamaño de las empresas nacionales puede estar subvaluado debido a que no están consideradas todas las empresas de los grupos a los que pertenecen, la gran mayoría de las grandes empresas extranjeras en la región son filiales de corporaciones gigantes a nivel mundial.

A nivel de países se observan distintas situaciones. Brasil y México concentran 75% de las grandes empresas industriales de la región, con predominio del primero sobre el segundo. Respecto al balance entre empresas nacionales privadas y extranjeras, en Brasil hay una mayor presencia de las segundas, mientras que, con distintos órdenes de magnitud, México, Argentina y Colombia registran un equilibrio entre ambos tipos de empresas; mientras que en Chile sólo se registran empresas privadas nacionales.

Para completar la consideración del tamaño de las grandes empresas industriales latinoamericanas es útil compararlas con las grandes empresas en la economía internacional. Teniendo en cuenta la información sobre las 500 mayores empresas globales consideradas por la revista *Fortune*, se observa que el total de las ventas de las 100 mayores empresas industriales (nacionales y extranjeras) en América Latina en 1996, mencionado anteriormente, es menor que los ingresos de la mayor empresa a nivel mundial (General Motors), los que ascendieron a 168.4 mil millones de dólares ese año.<sup>11</sup> La mayor empresa industrial privada de la región alguna vez registrada fue una *joint venture* de

<sup>7</sup> En las muestras la definición de propiedad corresponde al criterio de accionista mayoritario al cierre del año calendario.

<sup>8</sup> Para algunos países, especialmente México, la muestra incluye empresas y grupos de empresas (*holdings*). Como esa inclusión no es homogénea entre países, sería erróneo afirmar que la unidad de análisis de los cuadros en este artículo son los GGE, aunque varios de ellos (principalmente los mexicanos) se encuentran incluidos. Por otra parte, se debe recordar que las empresas comprendidas en las muestras varían año a año según su interés en participar.

<sup>9</sup> Respecto al significado que tienen las ventas como indicador de tamaño empresarial cabe hacer algunas calificaciones. En primer lugar, estas magnitudes podrían estar sobrevaluadas debido al nivel del tipo de cambio real que predomina en la región. En segundo lugar, esos valores subestiman la importancia de las empresas privadas nacionales porque no incluyen a todos los grupos económicos en que están organizadas. En tercer lugar, en la medida en que la muestra incluye *holdings* (casi todos mexicanos) existe el riesgo de duplicaciones. Dado que no es posible estimar el signo del efecto neto de estos tres sesgos, los datos de los cuadros derivados de las muestras deben ser considerados con precaución y a título indicativo.

<sup>10</sup> A efectos comparativos es útil tener en cuenta que en 1996, a nivel de los 500 mayores empresas en todos los sectores de actividad, 276 privadas locales realizaban el 42% de las ventas, 161 extranjeras el 29.5% y 63 estatales el 28.5% (*América Economía*, 1997, p.152).

<sup>11</sup> Información del *web site* <http://www.pathfinder.com/fortune/global500/5001ist.html>.

CUADRO 1

**América Latina: Propiedad de las 100 mayores empresas industriales, 1996**  
(Número de empresas)

	Empresas estatales	Empresas privadas nacionales	Empresas extranjeras	Total
Brasil		17	2	40
México		1	3	35
Argentina		8	17	15
Colombia		7	8	4
Chile			2	2
Venezuela		2	0	
			0	
Total		2		100
			50	
		3		
		49		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos incluidos en el capítulo 1 de Peres (1998).

CUADRO 2

América Latina: Características de las 100 mayores empresas industriales, por tipo de propiedad, 1996

Tipo de empresa		dólares)	(millones de dólares)	(porcentajes)
Extranjeras Estatales	1	953 4 000	879 4	57.3 2.5
Total	100	163 851	000	100.0
			1 638	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos incluidos en el capítulo 1 de Peres (1998).

Ford y Volkswagen (Autolatina, en Brasil) que fue disuelta en 1994. Esta empresa, que tenía ventas anuales de casi 10 mil millones de dólares, sólo se ubicaba en los últimos lugares de las mayores a nivel mundial.<sup>12</sup> Por su parte, ninguna empresa industrial privada nacional en América Latina tuvo ventas cercanas a ese monto en 1996.<sup>13</sup>

d) *Sectores de actividad*

Un tercer rasgo de los GGE que interesa destacar se refiere a los sectores de actividad donde actúan y el peso de su presencia en ellos. El cuadro 3 presenta información, para 1996, sobre las cinco mayores em-

presas en 19 sectores industriales, que fue elaborada a partir de la mencionada muestra de 500 mayores empresas de *América Economía*.

En primer lugar, destaca en el cuadro la concentración económica existente en la industria latinoamericana. En los 19 sectores industriales, las 83 empresas (nacionales y extranjeras) que califican entre las cinco mayores de cada sector realizaban ventas por 122 mil millones de dólares y generaban casi 780 mil empleos en 1996, año en que el valor bruto de la producción industrial de la región fue del orden de los 750 mil millones de dólares, con un nivel de empleo industrial de cerca de 8.5 millones de personas.<sup>14</sup> Las empresas nacionales tenían una participación de 39.8% en las ventas de ese universo.

En segundo lugar, el cuadro muestra que los sectores en los que las grandes empresas privadas nacionales tienen una presencia claramente predominante en las ventas de las cinco mayores empresas (superior a 66% del total) corresponden a actividades tradicionales productoras de bienes de consumo masivo o de in-

<sup>12</sup> Para evaluar adecuadamente esa información, se debe tener en cuenta que, como se indicó antes, los fenómenos de conglomeración no se registran plenamente en la muestra, lo que cuenta tanto para las empresas privadas nacionales como para las extranjeras que tienen grandes filiales en diversos países de la región. Para ambos tipos de empresas, consolidar plenamente sus ventas llevaría a que calificaran en los rangos inferiores de las mayores empresas a nivel mundial.

<sup>13</sup> En 1996 no había empresas no financieras privadas entre las siete empresas latinoamericanas registradas en la lista correspondiente (*The Economist*, 1997, p. 7).

Esta cifra de empleo no incluye a las microempresas.

CUADRO 3

**América Latina: 1 Las cinco mayores empresas en  
19 sectores industriales, 1996**

Sector/empresa <sup>a</sup>	Pafs	I Propiedad <sup>b</sup>	Ventas (millones de dólares)	Participación de las empresas nacionales en las ventas de las cinco mayores (porcentajes)	Empleados	Exportaciones (millones de dólares)
<b>Bebidas no alcohólicas</b>						
y cerveza				100.0		
Femsa <sup>c</sup>	México	P	2 558.7		35 937	55.8
Polar <sup>c</sup>	Venezuela	P	1 700.0		18 000	
Modelo	México	P	1 548.4		38 757	290.7
Brahma	Brasil	P	1 541.1		4 858	
Petroquímicos				100.0		
Alpek	México	P	1 546.9		5 876	
Copene	Brasil	P	1 130.7		1 017	
Cydsa <sup>^</sup>	México	P	861.7		10 481	400.2
Copesul	Brasil	P	594.8		743	64.9
<b>Vidrio</b>				100.0		
Vitro <sup>e</sup>	México	P	2 317.0		33 428	758.0
Acero				80.4		
CSN	Brasil	P	2 169.7		12 532	579.8
Grupo Acerero del Norte <sup>e</sup>	México	P	1 739.0		23 869	522.9
Ispat Mexicana	México	X	1 650.2		4 083	639.5
Usiminas	Brasil	P	1 605.8		9 210	333.4
Hylsamex <sup>c</sup>	México	P	1 273.5		7 623	235.0
<b>Autopartes</b>				76.8		
Desc <sup>c</sup>	México	P	1 576.7		18 880	582.6
Robert Bosch	Brasil	X	934.0		10 829	266.1
Unik	México	p	579.7		9 816	
Iochepe-Maxion	Brasil	p	466.2		5 082	98.9
Grapo Industrial Saltillo <sup>c</sup>	México	p	465.2		10 285	102.9
<b>Textiles</b>				74.1		
Alpargatas	Argentina	X	421.3		2 166	
Alpargatas Santista	Brasil	p	416.7		5 196	-
Grupo Synkro <sup>e</sup>	México	p	399.7			40.1
S3o Paulo Alpargatas	Brasil	p	389.7		11 777	
<b>Agroindustrias</b>				71.2		
Cargill	Argentina	X	1 308.0		1 800	1 066.3
Molinos Río de la Plata	Argentina	p	1 215.4		4 600	373.8
Coamo	Brasil	p	712.9		3 179	386.8
Nidera Argentina	Argentina	p	674.5		840	482.6
La Plata Cereal	Argentina	p	631.9		568	446.3
<b>Cemento</b>				69.0		
Cemex	México	p	3 488.7		20 527	125.3
Apasco	México	X	525.5		2 607	7.9
Santa Marina	Brasil	X	373.1		3 018	
Vencemos ■*	Venezuela	X	340.0		4 000	91.5
Cebrace	Brasil	X	331.6			-
<b>Celulosa y papel</b>				66.4		
Papeles y Cartones (CMPC)	Chile	p	1 265.0			298.5
Kimberly-Clark	México	X	1 198.0		8 013	70.5
Klabin	Brasil	p	564.7		6 337	
Aracruz	Brasil	p	536.7		2 547	490.0
<b>Maquinaria y equipo</b>				57.6		
Condumex	México	p	787.6		11 554	
Asea Brown Boveri (ABB)	Brasil	X	477.7		3 006	
Empresa Brasileira de						
Compressores (Embraco)	Brasil	p	410.7		6 006	
Caterpillar	Brasil	X	406.2		2 338	
<b>Alimentos</b>				48.1		
Nestlé	Brasil	X	3 591.8		17 150	123.0
Sabrilas	México	X	2 600.0			

(continúa en página siguiente)

Cuadro 3 (continuación)

Copersucar	Brasil	P	2 033.7		1 107 55 148 13 828	380.8  735.6
				46.0		
<b>Multibrás</b>	Brasil	P	1 804.5			
Xerox	Brasil	X	1 630.0			66.1
Itautec Philco	Brasil	P	929.9		4 887	
Ericsson	Brasil	X	806.8		2 330	
Mabe	México	X	772.9		13 120	30.1
Tabaco				39.4		
La Moderna	México	p	1 883.9		11 249	55.9
Souza Cruz (BAT)	Brasil	X	1 583.2		8 920	
Massalin (Philip Morris)	Argentina	X	1 455.7		1 795	
Nobleza Piccardo (BAT)	Argentina	X	892.4		1 700	
Cigatam	México	p	672.4		3 446	
<b>Química</b>				18.4		
Celanese	México	X	1 255.9		6 791	613.5
Basf	Brasil	X	983.9		4 429	107.0
Grupo Irsa	México	p	757.4		4 472	-
Bayer	Brasil	X	574.3		2 555	192.5
White Martius Industriais	Brasil	X	542.fi		4 503	
<b>Computación y equipo telefónico</b>				14.7	4 039	136.1
<b>IBM</b>	Brasil	X	1 950.0			
<b>IBM</b>	México	X	1 550.0			1 258.3
Hewlett-Packard	México	X	1 141.9		1 045	365.8
NEC do Brasil <sup>d</sup>	Brasil	p	905.7		2 496	-
<b>IBM</b>	Argentina	X	630.0		1 200	
<b>Neumáticos</b>				14.6		
Goodyear	Brasil	X	835.2			212.4
Pirelli Pneus	Brasil	X	644.0		4 930	132.3
Bridgestone/Firestone	Brasil	X	617.0		2 642	-
Tigre	Brasil	p	358.6			
<b>Aluminio</b>				8.1		
CVG <sup>e</sup>	Venezuela	E	4 000.0		28 000	1 050.0
Alcoa Aluminio	Brasil	X	1 060.4		8 346	
Albrás	Brasil	E	518.1		944	
Caraiba	Brasil	P	492.9			
<b>Automotriz</b>				0.0		
Volkswagen	Brasil	X	7 003.3		29 616	-
Chrysler	México	X	6 455.4		11 066	4 948.3
General Motors	México	X	6 345.6		91 263	4 526.5
General Motors (GMB)	Brasil	X	5 432.9		20 800	611.6
Fiat	Brasil	X	4 742.9		21 359	329.9
<b>Artículos de higiene y limpieza</b>				0.0	9 724	41.6
Gessy Lever	Brasil	X	2 748.7			
Avon	Brasil	X	1 222.3		3 500	-
Procter & Gamble	México	X	1 200.0		2 800	
Unilever	Argentina	X	796.7			
			122 270.5		779 686	24 791.5

Fuente: Capítulo 1 de Peres (1998).

<sup>a</sup> En algunos sectores se incluyen menos de cinco empresas debido a que no se registraban suficientes empresas en la muestra o porque se eliminaron algunas para evitar duplicaciones con *holdings*. Los sectores aparecen ordenados según la participación de las empresas nacionales en las ventas de las cinco mayores empresas; cuando la participación es igual se los ordena según sus montos de ventas.

<sup>b</sup> Tipos de propiedad: P: privada nacional, X: privada extranjera, E: estatal.

<sup>c</sup> Se trata de un *holding* que puede incluir actividades no relacionadas con el sector.

<sup>d</sup> Propiedad de CEMEX.

<sup>e</sup> Empresa controlada por Globopar, *holding* de las Organizaciones Globo.

<sup>f</sup> Promedio ponderado por las ventas de las cinco mayores.

sumos básicos (bebidas no alcohólicas y cerveza, vidrio, petroquímicos, acero, textiles, agroindustrias, cemento, y celulosa y papel) y a una industria metalme-

(entre 30 y 66% del total) en alimentos, maquinaria y equipo,<sup>15</sup> línea blanca y electrónica, y productos de tabaco,<sup>16</sup> su presencia es muy baja o nula en algunos sectores que hacen uso intensivo de tecnología y mercadotecnia, como la producción de automóviles, equipos de computación y de telefonía, neumáticos, productos químicos y artículos de higiene y limpieza.<sup>17</sup> Aunque las privatizaciones abrieron áreas modernas ajenas al sector industria! para los GGE —por ejemplo, las telecomunicaciones, donde han debido asociarse con grandes empresas transnacionales para enfrentar la fuerte competencia predominante— éstos no tienen participación importante en actividades manufactureras tecnológicamente avanzadas a nivel internacional.<sup>18</sup> La combinación de una especialización sectorial en bienes relativamente homogéneos que demandan grandes economías de escala, por un lado, y tamaños empresariales pequeños en comparación con sus principales competidores, por otro, introduce cierta vulnerabilidad en la posición competitiva de los GGE, como se analizará más adelante. El proteccionismo llevó a que algunos de estos sectores pudieran dedicarse a productos prácticamente no transables, con lo que su dinámica estaba determinada totalmente por la del mercado interno. Sin embargo, tras la apertura de las economías, estos sectores están enfrentando una creciente competencia de carácter global con cada vez menos, pero más poderosos, competidores de talla mundial. En consecuencia, los GGE han perdido la estabilidad que significaba ser líderes en esos sectores

<sup>15</sup> Fundamentalmente debido a la producción de Conduemex, empresa mexicana productora de conductores eléctricos.

<sup>16</sup> Se debe tener en cuenta que la venta de las dos grandes tabacaleras mexicanas a empresas extranjeras en 1997 ha reducido sensiblemente la presencia de empresas nacionales en ese sector.

<sup>17</sup> La presencia en aluminio se debe a la alta participación de dos empresas estatales entre las cuatro mayores.

<sup>18</sup> Los casos de incursión de los grupos en industrias con tecnolo-

a veces transitorias, de grupos brasileños en *joint ventures* para el desarrollo de programas y equipos de computación o productos electrónicos de consumo, generalmente surgidos mientras estaba en vigor la política de reserva de mercado (Itautec Philco, Semp Toshiba, Sharp, NEC, CCE da Amazonia, por ejemplo). De las 46 grandes empresas estudiadas individualmente en esta investigación, sólo una (Sonda, Chile) podría ser considerada como especializada en una tecnología de las que caracterizan a la actual revolución tecnológica (producción de programas de computación).

tradicionales, y confrontan el desafío estratégico de crecer o ser absorbidos por grandes empresas globales.

Un tercer elemento que surge del mismo cuadro es la concentración del liderazgo sectorial en empresas mexicanas, las que figuran con las mayores ventas en seis de los ocho sectores en los que las empresas nacionales tienen una participación superior a 50% en las ventas de las cinco mayores empresas y realizan las mayores ventas del sector.

Finalmente, combinando las informaciones presentadas en el cuadro 3 y en el capítulo 1 de Peres (1998), se puede concluir que existen GGE en los que la conglomeración combina liderazgo sectorial con articulaciones directas con bancos u otros agentes financieros, lo que potencia las ventajas de acceso a los mercados de capitales que generalmente se vinculan a la gran escala de las operaciones.<sup>19</sup> Sin embargo, la articulación financiero-industrial puede ofrecer otras modalidades de acceso más abierto a esos mercados, como se observa en casos de grupos altamente exitosos que no son propietarios de bancos, ni pertenecen a ellos, siendo uno de los ejemplos más notables el de Cementos Mexicanos (CEMEX).

#### e) *Las relaciones entre mercado interno y economía internacional*

Para concluir el perfil de los GGE cabe referirse a las relaciones que ellos han establecido entre su mercado interno y el mercado internacional. Como se analiza en detalle más adelante, ante la apertura a la competencia externa los GGE, junto a distintas estrategias para defender los segmentos de su mercado interno, incursionaron en exportaciones no tradicionales. Buscaron así ampliar sus mercados en el exterior, en sus espacios regionales históricos o los que se desarrollaron con la integración, y con el tiempo en los grandes mercados de los países industrializados. En el cuadro 3 se muestra que, de las 41 empresas nacionales que en 1996 pertenecían al grupo de las cinco mayores en 19 sectores industriales, 37 exportaban, aunque la muestra no registra los montos correspondientes a todas ellas. En los sectores con predominio de empresas nacionales, la participación de las exportaciones en las ventas es particularmente alta en las agroindustrias, la producción de celulosa y papel y la de acero y vidrio. Considerando sólo las 24 empresas nacionales para las

<sup>19</sup> En este sentido, es útil recordar los trabajos clásicos de Leff (1976, 1978 y 1979) en los que se argumentaba que los grupos económicos latinoamericanos eran una respuesta al insuficiente desarrollo de los mercados de capitales en la región.

que se registran datos de exportaciones, la participación media en los 19 sectores industriales es de 23.6%. Este porcentaje, aunque casi duplica el 13.1% que presentaban en 1994, es muy inferior al de las empresas extranjeras de la muestra (33.9%), resultado en el que tienen un fuerte impacto las exportaciones de las empresas automotrices.

Un grupo de GGE, habitualmente los más grandes, internacionalizaron sus actividades de una manera más completa ya que no sólo exportan mercancías, sino también capitales. Así, realizan inversiones directas en el exterior, mediante creación de nuevas empresas, adquisiciones de empresas existentes, fusiones o alianzas estratégicas. Esta internacionalización se da bajo dos modalidades.

Por un lado, se observa un proceso de alcance regional asociado a la consolidación de la integración comercial, como el que exhiben los GGE que operan en el Mercado Común del Sur (Mercosur) o en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En el primer caso, destacan las inversiones de Enersis y la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMCP) de Chile y las de productores brasileños de autopartes, como COFAB, en Argentina. En el segundo, las inversiones más importantes han sido las de Vitro (México) en Estados Unidos,<sup>20</sup> Hasta este momento, esta modalidad ha sido más frecuente.

Por otro lado, una internacionalización más compleja es la de empresas que establecen filiales en diversos países del mundo en forma articulada y como parte de una estrategia común. Esas empresas buscan llegar a ser globales, lo que está fuertemente influido por las modalidades de competencia en que operan sus industrias; así sucede con las producciones de cemento, refrescos embotellados y cervezas, entre otras. El caso más importante en la región es el de CEMEX con sus inversiones en Estados Unidos, España, Centroamérica y Sudamérica, siendo en la actualidad sus actividades en México una parte de las de su división para América del Norte.

La importancia relativa de estas empresas globales latinoamericanas en comparación con otras del mismo tipo que han surgido en los países en desarrollo puede aquilatarse mejor con la información proveniente de

una muestra para 1995 de las 50 mayores empresas transnacionales originarias de países en desarrollo (véase UNCTAD, 1997).<sup>21</sup> Entre las empresas consideradas 13 eran de origen latinoamericano;<sup>22</sup> ocho correspondían a sectores industriales, cuatro a petróleo y minería, y una a medios de comunicación. Entre las ocho empresas industriales, cinco eran mexicanas, dos brasileñas y una chilena.

Entre las seis mayores empresas latinoamericanas sólo había una empresa industrial, CEMEX. Más aún, si bien ésta era la segunda empresa industrial según el monto de sus activos en el exterior, sólo ocuparía el lugar 26 en un ordenamiento según las ventas totales, ya que las ventas de CEMEX eran inferiores a 10% de las ventas del mayor grupo industrial de la muestra (Daewoo), las que superaban los 26 mil millones de dólares.

La información señalada resalta una vez más la especialización de las empresas latinoamericanas en áreas estrechamente vinculadas a recursos naturales procesados, frente al peso de los países del este de Asia en actividades como la manufactura de productos electrónicos. Sin embargo, pese a las limitaciones que tiene este tipo de información, es de hacer notar que, en términos del índice de transnacionalización,<sup>23</sup> las empresas de la región presentan un promedio similar (32%) al de los países asiáticos, excluida China.

## 2. La dinámica empresarial

Los GGE han debido afrontar diferentes coyunturas de cambio a lo largo de su historia. Dos momentos en el pasado fueron de especial importancia: i) la introducción de políticas explícitas de industrialización por sustitución de las importaciones en los años treinta, con el consiguiente impacto sobre la dinámica de las organizaciones que habían surgido en el marco del modelo agrario o minero exportador de las décadas previas, y ii) el agotamiento de esas políticas y el desencadenamiento de la crisis de la deuda externa a comienzos de los años ochenta. En el presente, viven un momento de igual importancia, buscando ajustarse a un orden económico menos proteccionista, con fuerte presión

<sup>20</sup> Los intentos de internacionalización de empresas latinoamericanas han tenido resultados diversos. Así, por ejemplo, la compra de Anchor Glass, la mayor fabricante de botellas de vidrio de Estados Unidos, por parte de Vitro en 1989 terminó en fracaso siete años después. Asimismo, las operaciones de alianza y *joint venture* también han tenido suerte diversa. No es inusual que ellas duren poco tiempo y se deshagan por distintas razones.

<sup>21</sup> La muestra tiene limitaciones de cobertura; por lo tanto, los datos que se derivan de ella deben usarse sólo en forma indicativa.

<sup>22</sup> Datos similares para 1993 mostraban la presencia de 17 empresas latinoamericanas (UNCTAD, 1995).

<sup>23</sup> El índice de transnacionalización se calcula como el promedio de las relaciones entre activos en el extranjero y activos totales, entre ventas en el extranjero y ventas totales, y entre empleo en el extranjero y empleo total (UNCTAD, 1997).

competitiva en los mercados de bienes y capitales, e inmersos en una revolución tecnológica que parece acelerarse.

El análisis del ajuste actual puede organizarse en tres niveles: i) los cambios en la participación de los GGE en el universo de las grandes empresas de la región, ii) las transformaciones que se han operado a nivel de empresas y plantas industriales, y iii) la dinámica de la estrategia general de los grupos a que pertenecen esas empresas.

a) *Los cambios en la participación de las empresas nacionales en el universo de las grandes empresas*

La información agregada disponible muestra que las grandes empresas nacionales han aumentado su tamaño, aunque han perdido participación relativa en el universo de las grandes empresas privadas industriales (nacionales y extranjeras), con algunas calificaciones que se harán posteriormente. Esto ha resultado de la interacción de dos importantes procesos ocurridos en América Latina como consecuencia de las reformas estructurales. El primero fue la privatización de empresas estatales a lo largo de los años ochenta y noventa, que casi las ha hecho desaparecer del universo de las grandes empresas manufactureras de la región. El otro fue la creciente presencia de filiales de empresas extranjeras como efecto de la desregulación, la liberalización de las medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las medidas de política aplicadas para atraer capital extranjero. Pese al activo papel que las empresas nacionales tuvieron en las privatizaciones, así como en la defensa de sus mercados locales y la expansión de sus exportaciones, no pudieron contrarrestar el gran aumento de la presencia de las filiales de empresas extranjeras.

El aumento del tamaño se refleja en el cuadro 4, en el que se señala que las empresas nacionales en el universo de las 100 mayores empresas industriales de América Latina acrecentaron sus ventas anuales de un promedio de 827 millones de dólares en 1990 a 1 345 millones en 1996.<sup>24</sup> Pese a ese esfuerzo, crecieron más lentamente que las empresas extranjeras, las que elevaron su tamaño medio de 1 075 millones de dólares a 1 879 millones en el mismo período. En ese cuadro

también se muestra que la participación de las empresas privadas nacionales en las ventas de las 100 mayores empresas industriales cayó de 45.9% a 40.2% entre 1990 y 1996, al tiempo que las empresas estatales redujeron su presencia a menos de una tercera parte y las filiales de empresas extranjeras la aumentaron significativamente, alcanzando el 57.3% del total. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las empresas de un solo sector industrial, el de ensamble de automóviles, explican 30 puntos porcentuales de la participación de las empresas extranjeras tanto en 1996 como en 1994 (el porcentaje correspondiente en 1990 fue de 22.1). Así, 8 de los 11 puntos porcentuales en que aumentó su participación fue resultado del gran desempeño de ese sector industrial en los países estudiados (Mortimore, 1997), habiéndose dado casi todo ese aumento entre 1990 y 1994.

Más allá de lo sucedido en la industria automotriz, la información del cuadro 4 apunta también a otros elementos, pues muestra que gran parte de la caída de la participación de las empresas nacionales en el universo de las 100 mayores empresas tuvo lugar a partir de 1994, mientras las empresas extranjeras no automotrices aumentaban su participación en casi cuatro puntos porcentuales. La crisis mexicana de 1995 y su negativo impacto sobre otras economías de la región ("efecto tequila") podrían marcar un punto de inflexión.<sup>25</sup> No sólo se puede inferir que la menor propensión a exportar de las empresas nacionales respecto a las extranjeras las afectó más negativamente ante la caída del mercado interno, sino que además la información contenida en los casos nacionales presentados en Peres (1998) muestra la importancia de las compras de empresas nacionales por extranjeras a partir de 1995. Entre ellas destacan, en los países más golpeados por el "efecto tequila", la venta del control total o parcial de empresas en la industria alimentaria en Argentina y en las industrias de la cerveza y de productos de tabaco en México.

Pese a lo anterior, la venta de empresas industriales a inversionistas extranjeros también se ha dado en países, como Chile, en los que el efecto tequila fue prácticamente nulo. En esos casos, es posible que la maduración de las condiciones de globalización de los sectores productivos y la expansión de los mercados derivada de la integración subregional en América

<sup>24</sup> En un contexto de lento crecimiento económico en el período en cuestión, este aumento del tamaño sugiere que la pérdida de la renta estática que se obtenía por la protección habría sido más que compensada por el aprovechamiento de la ampliación del mercado derivada de la apertura comercial.

<sup>25</sup> En particular, la participación de las empresas mexicanas en la muestra de las 100 mayores empresas bajó de 22.0% en 1994 a 19.5% en 1996.

CUADRO 4

## América Latina: La dinámica de las 100 mayores empresas industriales, 1990, 1994 y 1996

Empresas	1990	1994	1996
Número de empresas			
Privadas nacionales	52	55	49
Extranjeras	40	44	50
Estatales	8	1	1
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Ventas (millones de dólares)			
Privadas nacionales	43 011	68 269	65 898
Extranjeras	43 009	80 991	93 953
Estatales	7 688	2 757	4 000
<i>Total</i>	<i>93 708</i>	<i>152 017</i>	<i>163 851</i>
Ventas medias (millones de dólares)			
Privadas nacionales	827	1 241	1 345
Extranjeras	1 075	1 841	1 879
Estatales	961	2 757	4 000
<i>Promedio general</i>	<i>937</i>	<i>1 520</i>	<i>1 638</i>
Participación en las ventas			
de las 100 mayores	industriales (%)		
Privadas nacionales	45.9	44.9	40.2
Extranjeras	45.9	53.3	57.3
Automotrices	(22.1)	(30.0)	(30.2)
Otras	(23.8)	(23.3)	(27.1)
Estatales	8.2	1.8	2.5
<i>Total</i>	<i>700.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Elaboración propia de datos de *América Economía* (1993, 1996 y 1997).

Latina explique el interés de inversionistas extranjeros por ocupar posiciones en esos mercados mediante la compra de empresas en operación. Esto se comprueba al observar que aunque algunas adquisiciones han sido de empresas con problemas productivos o financieros, como la fabricante brasileña de autopartes Metal Leve, muchas de las operaciones de compra han correspondido a empresas exitosas, como el *holding* eléctrico Enersis en Chile y la fabricación de productos de línea blanca en Brasil, donde las tres principales empresas nacionales fueron adquiridas por grandes empresas transnacionales entre 1995 y 1997 (*The Economist*, 1997).

b) *Las transformaciones en la planta y la empresa*

A nivel de empresas y plantas, los principales cambios se han dado en las funciones organizativas, comerciales y financieras, siendo el panorama más heterogéneo a nivel productivo y tecnológico. Las organizaciones empresariales han tendido a reducir sus niveles jerárquicos, aplanando su estructura, y han concentrado sus actividades en centros o unidades de negocios y aumentado sensiblemente la profesionalización de su gestión, modernización que en algunos ca-

sos ha coincidido con un relevo generacional en el control familiar. En este contexto, la función comercial y la ingeniería financiera siguen siendo las áreas más fuertes de la gestión.

En materia de comercialización, se modificaron sensiblemente las relaciones con clientes y proveedores de servicios o insumos. El refuerzo de la orientación al cliente (consumidor o usuario de un producto intermedio) ha permitido en ciertos casos hacer frente a la competencia de las importaciones. En otros ha debido ser combinado con la importación de bienes terminados e intermedios para completar las líneas de productos que se ofrecen a los clientes, las que se distribuyen a través de fuertes cadenas de comercialización establecidas durante la ISI.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Tal ha sido el caso de empresas ensambladoras de automóviles —por ejemplo, la Fiat en Brasil y la Compañía Colombiana Automotriz (CCA) y la Sociedad de Fabricación de Automotores (SOFASA) en Colombia—; de fabricantes de productos electrodomésticos —la Industria Colombiana de Electrónica y Electrodomésticos (INCELT) y la Compañía Tecno Industrial (CTI) en Chile—, e incluso de empresas siderúrgicas y petroquímicas, como Acerías de Colombia (Acesco) y Poliolefinas Colombianas (Policolsa).

Si bien las relaciones con los clientes, en especial si eran usuarios finales, y con los proveedores de servicios a la producción mejoraron significativamente

las relaciones con los proveedores de insumos transables presenta un cuadro más heterogéneo. La presión de las importaciones se hizo sentir particularmente en la sustitución de proveedores nacionales por proveedores externos, estrategia que fue acompañada por la importación de productos terminados para comercializarlos internamente. En ambos casos, la demanda de insumos nacionales se redujo, fenómeno que, con una lógica similar, se observa en la mucho menos desarrollada oferta local de bienes de capital. Sin embargo, ha habido amplios programas de desarrollo de proveedores por parte de algunas industrias de ensamble —por ejemplo, el armado de equipos de computación en Guadalajara (México)— o de las industrias de autopartes en Bahía (Brasil) y Córdoba (Argentina).

Las ventajas comparativas tradicionales,<sup>27</sup> las capacidades acumuladas y la política macroeconómica parecen ser las variables que determinan la selección de una lógica u otra. Todo indica que, al menos en el corto plazo, la tendencia a aumentar la importancia relativa de las importaciones de insumos y bienes de capital es la dominante, excepto en momentos de ajuste macroeconómico con recesión y devaluación abrupta del tipo de cambio. Esto ha llevado al debilitamiento de muchas cadenas productivas locales y reducido las opciones abiertas a las pequeñas y medianas empresas proveedoras, como se reconoce explícitamente, por ejemplo, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior aprobado por México en 1996 (Peres, 1997).

La combinación de productos que manufacturan o comercializan las empresas ha cambiado, aunque no siempre en la misma dirección. Mientras empresas textiles como Fabricato y Coltejer en Colombia y Sao Paulo Alpargatas en Brasil, la han reducido, otras empresas la han expandido, como han hecho WEG Motores, Oxiteno (química) y USIMINAS (siderurgia) en Brasil. Si bien hay también casos de expansión de la

mezcla de productos en algunas empresas en Chile (MADECO, por ejemplo), parecería que lo que ha movido en esa dirección a estas empresas brasileñas es un resultado del tamaño de su mercado interno y la posibilidad de combinar economías de escala y alcance.

Incluso en los casos en que las empresas amplían su gama de productos, la tendencia a subcontratar a terceros para que efectúen las actividades secundarias es una respuesta generalizada a la mayor presión de la competencia. A veces esa subcontratación va acompañada de una mayor integración vertical a nivel del grupo industrial, como se verá más adelante.

El fortalecimiento de la ingeniería financiera en las grandes empresas ha permitido a los GGE consolidar su acceso a los mercados internacionales de capitales de corto y largo plazo, siendo sus operaciones más notorias las colocaciones de ADR en el mercado de Nueva York. En unos pocos casos, el acceso al mercado de capitales ha significado la apertura total del capital de la empresa; aunque, como se señaló antes, el control familiar todavía sigue prevaleciendo.

Las funciones productivas y de desarrollo tecnológico de las empresas no muestran, en general, un desarrollo similar al que tienen las de comercialización y finanzas. Entre las empresas de tres países que fueron estudiadas en detalle, las brasileñas son las que muestran mayor interés y capacidad en estas áreas, lo que, por otra parte, es consistente con otros indicadores, como el número de certificaciones iso 9000 que han obtenido. El tamaño de mercado y la madurez relativa de las capacidades previas parecen ser los principales factores explicativos de este mejor desempeño, sobre todo en lo referente a diseño de productos, manejo de marcas y gestión de la calidad (Bonelli, 1997), los que en algunos casos fueron eficazmente apoyados por la política pública.<sup>28</sup>

En los otros países se observa un peso relativamente menor de los avances productivos y tecnológicos.<sup>29</sup> Los principales logros en materia de aumentos de productividad media del trabajo a nivel sectorial —que han sido notables en la primera mitad de los años noventa incluso descontando el efecto del ci-

<sup>27</sup> La fortaleza de la red de proveedores de los grandes grupos agroalimentarios en Brasil (Perdigão y Sadia), Argentina (Moreno, Urquía, Bunge y Born) y Chile (Industria Azucarera Nacional, IANSA) muestra la importancia que tiene la base de ventajas comparativas para llevar adelante acciones *no voluntaristas* de desarrollo de proveedores. La limitada competitividad de los proveedores colombianos de cebada a Bavaria (cerveza) muestra lo mismo a *contrario sensu*.

<sup>28</sup> Los avances en materia de tecnologías blandas en Brasil generalmente se atribuyen al éxito del Programa Brasileño de Calidad y Productividad aplicado a partir de 1990.

<sup>29</sup> Incluso en el caso de Chile, el capítulo correspondiente en Peres, (1998) resalta que, si bien el país ocupaba el noveno lugar en materia de "gestión empresarial" entre los 48 países considerados en 1996 en el *World Competitiveness Repon* (IIMD, 1996), su ubicación descendía al puesto 27 cuando se media el factor ciencia y tecnología.

cío económico (Katz, Benavente, Crespi y Stumpo, 1997)— se explican fundamentalmente por reducciones del personal ocupado como resultado de los esfuerzos de subcontratación de actividades secundarias, flexibilización del proceso de trabajo e incorporación de algunos elementos de las nuevas técnicas de gestión. Sin embargo, los casos nacionales muestran que también se dieron importantes inversiones en modernización de plantas y equipos en las grandes empresas de algunas industrias maduras de la isi, como la siderúrgica en Argentina, la producción de azúcar en Chile, la fabricación de cerveza en Colombia y la producción de cemento en México. El amplio acceso al financiamiento que tienen los GGE facilitó esa respuesta al incremento de las presiones competitivas derivadas de la apertura comercial, en contraste con lo que le sucedió a empresas de menor tamaño.

Los diferentes pesos relativos de las distintas funciones gerenciales responden a factores de demanda y oferta. La crisis de los años ochenta centró la atención de la alta gerencia en la comercialización y las finanzas, pues los problemas más agudos que se percibían eran la caída de las ventas y la incapacidad para cumplir con compromisos financieros de las empresas. Esa demanda generó, a su debido tiempo, una oferta de profesionales altamente calificados en esas áreas. Los temas de producción y tecnología fueron relegados, lo que se vio muchas veces reforzado por la importación de bienes de capital con exigencias mínimas de adaptación, la que se expandió notablemente durante la recuperación económica de comienzos de los años noventa.

### c) *Las estrategias de crecimiento*

Existen diversas alternativas para ordenar los cambios que se han operado a nivel de las estrategias de los GGE, pero en general éstas tienden a centrarse en la tríada de conductas de retirada, defensivas y ofensivas,<sup>30</sup> aunque las primeras implican a largo plazo la terminación de actividades o la pérdida del control de

<sup>30</sup> Naturalmente, las estrategias defensivas hacen poco sentido en el largo plazo. Frente a una mayor presión competitiva y la revolución tecnológica en curso, una estrategia defensiva es sólo una etapa hacia la retirada o la ofensiva. La experiencia también muestra que no hay necesidad de que exista una primera etapa defensiva,

estructuraciones patrimoniales (fusiones y adquisiciones), las inversiones en el exterior y la articulación con el sector financiero se desarrollaron durante toda la década de los años ochenta, aunque se combinaron con estrategias de defensa de la participación en el mercado interno cuando la apertura se hizo operativa.

ellas por sus propietarios iniciales. En todos los casos, las conductas pueden haber sido una reacción a presiones exógenas (reactivas) o tener un carácter básicamente proactivo.

El universo de los GGE presenta esos tres tipos de estrategia, aunque, por su propio tamaño, los ejemplos de retirada tienden a concentrarse en la venta del total o del control mayoritario de la empresa al capital externo, más que en su cierre; ejemplos de ello son el grupo petrolero Astra en Argentina, la productora de autopartes COFAP en Brasil o las dos grandes manufactureras de cigarrillos en México: Cigarros La Tabacalera Mexicana (CIGATAM) y La Moderna.

La defensa del mercado interno ha adoptado diferentes modalidades, siendo las más relevantes las vinculadas a la realización de inversiones preventivas (especialmente en las dos economías más grandes), la importación de productos terminados para su comercialización aprovechando redes locales de distribución, una mayor y más intensa orientación hacia el cliente (particularmente notable en las industrias alimentarias), la formación de grupos industriales y financieros, en los países donde la legislación lo permite,<sup>31</sup> y la búsqueda de rentas mediante el acceso a beneficios fiscales, comerciales o de promoción sectorial. Tales beneficios, si bien tienen menos peso relativo que en el pasado, distan de haber desaparecido, como lo muestran la industria automotriz en Argentina, Brasil y México, la forestal en Chile o el apoyo a diversos sectores industriales en Colombia.

Una modalidad de estrategia defensiva, aunque implica nuevas inversiones diversificadas, ha sido el avance desde las actividades industriales hacia servicios modernos no transables. La tendencia a salir de sectores industriales es resultado de las señales provenientes de la apertura comercial y de la política macroeconómica de mantener tipos de cambio que sobrevalúan la moneda nacional, lo que presiona sobre la rentabilidad de los sectores transables. Por su parte, la posibilidad y conveniencia de invertir en servicios no transables han sido impulsadas por la desregulación de algunos mercados o el acceso privilegiado que algu-

<sup>31</sup> Entre los países objeto de estudio, Chile destaca como el que presenta menor articulación formal entre banca e industria, fruto de la experiencia de la crisis de comienzo de los años ochenta, aunque algunos de sus grupos industriales tienen claras vinculaciones con bancos. Por otra parte, en ese país, así como en Brasil, se comprueba una creciente participación de los fondos de pensiones (privados en el primer caso; de las grandes empresas estatales en el segundo) en el capital accionario de las mayores empresas. Esto podría abrir nuevos caminos para la conglomeración de base financiera.

nos grupos tuvieron, o esperan tener, a las privatizaciones de las telecomunicaciones, la distribución de electricidad y la infraestructura en general. En muchos

de los grupos como una fuente de recursos financieros para acceder a las privatizaciones o a los mercados desregulados, relegando o minimizando las inversiones en la modernización de sus actividades productivas.

En este sentido, sería necesario reconsiderar hasta qué punto las reformas estructurales han eliminado el comportamiento rentista de importantes sectores empresariales, pues pese a que algunos mercados de servicios no transables son muy disputados entre fuertes competidores, las condiciones de esa competencia y, por lo tanto, la rentabilidad que finalmente se derive de ella dependen de regulaciones del Estado y del diferente acceso que a él tengan los competidores.

Las estrategias ofensivas son más complejas y en ellas se pueden distinguir al menos tres tipos:

i) Crecimiento con especialización creciente alrededor del núcleo básico de negocios, como sería el caso de algunos GGE muy centrados en torno al procesamiento de recursos naturales: por ejemplo, Bunge y Born, y Pérez Companc en Argentina, Klabin en Brasil o Alfa en México. También se incluyen en este conjunto los GGE que no han aumentado su especialización, debido a que ésta ha sido tradicionalmente muy alta, como CEMEX en México y el Grupo Matte en Chile,

ii) Crecimiento con aumento moderado de la diversificación, en el que se puede combinar la desverticalización a nivel de empresas individuales y el aumento de la integración vertical u horizontal a nivel del grupo, como fruto de la participación en unas pocas privatizaciones o en fusiones y adquisiciones de otras empresas privadas. En todos los casos, el logro de potenciales sinergias es el criterio básico para encarar este tipo de operaciones. Techint y Pescarmona en Argentina, Angelini en Chile, Suzano y Votorantim en Brasil, Santo Domingo (Bavaria) en Colombia y Pulsar en México son ejemplos de esta estrategia moderada.

iii) Crecimiento con extrema diversificación, en gran medida resultado de la participación en numerosas privatizaciones. Estos casos, en los que se dan verdaderos conglomerados sin evidentes sinergias productivas, comerciales e incluso financieras, son muchas veces manejados con criterios de portafolio. Los ejemplos más notables son la Sociedad Comercial del Plata (energía, construcción, servicios) en Argentina, Vicunha (textiles, siderurgia, minería) en Brasil y Carso

(telefonía, conductores eléctricos, llantas, restaurantes) en México. Estos conglomerados abarcan actividades sumamente disímiles y han basado su gran desarrollo relativamente reciente en una fuerte articulación con el mercado internacional de capitales, los mayores bancos nacionales y el nivel de decisión en la instancia política de las privatizaciones. Naturalmente, los beneficios esperados y los riesgos financieros son elevados.

En cada caso, las estrategias adoptadas dependen de un complejo conjunto de factores. El factor sectorial es generalmente importante a tres niveles: i) la distinta competitividad de cada sector y por lo tanto su capacidad para competir con las importaciones en un contexto de apertura, ii) su diferente madurez, fruto de senderos de aprendizaje propios y con diversos grados de avance, y iii) los paquetes de políticas promocionales, los que, aunque muchas veces no reconocidos, han sido importantes en casi todos los países (petroquímica en Argentina, forestal en Chile, automotriz en México y Brasil son algunos ejemplos notables). Sin embargo, el solo factor sectorial no es suficiente para explicar la estrategia empresarial, como lo muestran los estudios de pares de GGE ubicados en un mismo sector en Brasil (Peres, 1998).

Así, los grupos siderúrgicos (Gerdau y Belgo-Mineira) tienen aproximaciones diferentes a las adquisiciones y las privatizaciones. Aunque Klabin y Suzano compiten en el mercado de papel y celulosa, el primero buscó la especialización, mientras que el segundo presentó mayor interés por una diversificación moderada. Finalmente, el contraste no puede ser más grande que en el caso de los grupos textiles, pues mientras Alpargatas adoptó una estrategia básicamente defensiva, Vicunha, basado en fuertes apoyos financieros, pasó a tener un peso importante en la Companhia Siderúrgica Nacional y en el gigante minero Companhia do Vale do Rio Doce.

La cautela o la audacia del liderazgo empresarial, con todo lo difícil que es definirlos, son factores relevantes para explicar la adopción final de una estrategia. Estas diferencias de estilos de gestión, en tanto relativamente independientes de los determinantes sistémicos, también explicarían los diferentes intereses de los grupos en materia de privatizaciones, los que van desde una participación sumamente reducida o nula en ellas hasta una presencia avasalladora, tanto en su país de origen como en el exterior. Naturalmente, estilo de gestión y búsqueda de poder económico son muchas veces inseparables en términos operativos. Más allá de estas diferencias, un elemento compartido por las diferentes opciones estratégicas es el creciente peso del

importaciones, sea en lo que se refiere a recibir o realizar inversiones en el exterior.

En resumen, el crecimiento de los GGE exitosos no ha sido un simple resultado de "hacer más de lo mismo". Por el contrario, para desarrollarse en las líneas de productos en que tenían experiencia, debieron realizar cambios de magnitud en organización, mercado-

tecnia y finanzas, así como inversiones en nuevas plantas y en equipos modernos. Aun así, algunos elementos que se analizan en la sección siguiente sugieren que mantenerse en sus líneas tradicionales de productos puede restringir su crecimiento de largo plazo, lo que hace prever que en el futuro deberán enfrentar la necesidad de desplazar sus senderos de expansión hacia sectores más dinámicos.

## IV

### Desafíos y respuestas de política

El perfil que presentan actualmente los GGE constituye en sí mismo prueba de que un grupo significativo de ellos ha logrado una mutación positiva en el marco de los cambios estructurales registrados durante la última década. Sin embargo, los resultados son limitados y cambiantes, ya que este conjunto de empresas, así como los sectores y las economías en donde operan, se encuentra todavía en estado de transformación, al estar sometido a tensiones internas y a la presión de la competencia internacional.

La situación actual de los GGE muestra éxitos en consolidar sus senderos de evolución, enfrentar favorablemente la dinámica de las industrias en que participan y aprovechar los apoyos ofrecidos por las políticas públicas. Sin embargo, confrontan desafíos derivados de los límites que impondrá su especialización sectorial y de las señales contradictorias derivadas de la interacción de las reformas estructurales y la política macroeconómica que las acompañó.

#### 1. Los límites de la especialización sectorial

En el largo plazo, la permanencia de los GGE en líneas de productos que no convergen hacia las que tienen una fuerte dinámica de expansión en el mercado mundial hace prever que podrán enfrentar un agotamiento de sus posibilidades de crecer. Aunque en el corto plazo varias líneas de productos tradicionales han exhibido fuertes expansiones que han sustentado las estrategias de crecimiento de las empresas, en esto han influido elementos que no siempre propiciarían su expansión de largo plazo,<sup>32</sup> si los flujos internacionales de comer-

cio más dinámicos se siguen concentrando en productos de las industrias electroelectrónicas y metalmeccánicas avanzadas, y los recursos naturales continúen perdiendo terreno (Mortimore, 1995).<sup>33</sup>

La expansión de los GGE mediante sus líneas tradicionales de productos los lleva regularmente a descubrir que, para mantener su crecimiento, deben ampliar sus mercados en el exterior. Para ello deben enfrentar a grandes empresas transnacionales que compiten en los mismos mercados a nivel mundial, pero que a la vez buscan apoderarse de los mercados locales de los GGE. Confrontan entonces el siguiente dilema: efectuar cambios en sus estrategias, modos de organización y producción, de financiamiento, de comercialización y de ubicación en los mercados mundiales, para asumir la competencia de carácter global o, por el contrario, mejorar su posición actual para aumentar el valor de mercado de sus empresas con el fin de venderlas a la competencia extranjera al mejor precio posible, aprovechando las eventuales coyunturas de sobrevaluación de la moneda nacional en sus países.

La primera opción requiere extraordinarios recursos financieros, tecnológicos y de comercialización, al

---

ducción de esos bienes ha sido una fuerte expansión de su frontera de producción, derivada de inversiones físicas y en conocimientos. No existen previsiones generalmente aceptadas sobre la posibilidad de sostener en el largo plazo la tasa de crecimiento que esa frontera ha presentado en las últimas décadas, aun ante una creciente demanda de tales bienes.

<sup>32</sup> Si bien podría argumentarse que no es posible distinguir entre buenas y malas especializaciones sectoriales, diferencias en materia de elasticidad ingreso de la demanda mundial, rendimientos a escala y senderos de aprendizaje hacen dudar que todos los sectores sean igualmente buenos para el crecimiento a largo plazo de una economía. Al respecto véase, por ejemplo, Cohén y Asman (1987).

---

<sup>32</sup> Como lo muestran las industrias de aceites vegetales, forestal, pesquera, minera y otras, la principal razón del aumento de la pro-

tiempo que la segunda se observa crecientemente en la región, dando lugar a una mayor extranjerizado!) de segmentos dinámicos de las industrias locales.<sup>34</sup> El tamaño relativamente pequeño de los GGE respecto a

algunos países del este de Asia, los hace presa fácil de compras hostiles una vez que sus mercados nacionales o regionales se vuelven atractivos.

La opción de venta abre un camino de alternativas contrapuestas para los grandes empresarios latinoamericanos. Por una parte, la venta puede transformarlos en meros inversionistas de portafolio; pero, por la otra, la disponibilidad de capital líquido así lograda puede apoyar su desplazamiento hacia nuevas áreas de inversión. Esos desplazamientos siguen dos lógicas. En algunos casos, como se señaló anteriormente, los fondos se invierten en la producción de bienes y servicios no transables (servicios de utilidad pública, empresas privatizadas con regímenes de protección especiales, etc.) con la expectativa de mantener reductos protegidos de la competencia externa. Por el contrario, en otros, particularmente cuando el vendedor cuenta con otras empresas con "activos secundarios específicos", se podrían estar sentando las bases para un nuevo sendero de expansión de largo plazo.<sup>35</sup>

## 2. El impacto de las reformas estructurales

Las reformas estructurales buscaron crear un nuevo patrón de competencia con menor intervención del Estado y más abierto al exterior. En general, a un primer momento de relativa moderación y gradualismo, siguió posteriormente su acentuación e incluso, en algunos países, su radicalización. En este contexto, los GGE, grandes beneficiados del modelo de ISI, fueron teóricamente percibidos como obstáculos para establecer un orden de libre competencia, dado su dominio en importantes mercados oligopólicos. Sin embargo, en los hechos, la forma como se dieron las reformas es-

tructurales y medidas explícitas de fomento dieron lugar a un orden económico altamente favorable al desarrollo de los GGE.

Más allá de los apoyos directos mediante subsidios fiscales a algunas actividades ya mencionadas, cuatro tipos de políticas destacan por su importancia.

i) El acceso privilegiado a las principales privatizaciones, las que casi nunca se hicieron en condiciones de libre mercado. En particular, se permitió que los entes privatizadores seleccionaran los futuros grupos de control de las empresas privatizadas y establecieron, en los pliegos de licitación, condiciones de acceso y de operación futura fuertemente discriminatorias. Más aún, habría indicios de que, en algunos casos, integrantes de los entes privatizadores o incluso de niveles políticos superiores fueron actores y beneficiarios en las subastas de licitación.

ii) Las negociaciones comerciales internacionales tendientes a constituir áreas de libre comercio dieron, como era deseable, un papel importante al sector privado, para que participara o asesorara respecto a sectores productivos y prácticas de política particularmente sensibles para cada país, en los que la apertura podría representar una amenaza o una oportunidad. Sin embargo, la propia heterogeneidad del sector privado hizo que esa participación fuera controlada en los hechos por los GGE o por cámaras empresariales en los que ellos desempeñan un papel determinante.

iii) La implementación de la legislación para fortalecer la libre competencia mediante desregulación tendió a mantener el *statu quo* de concentración en las diversas ramas industriales, a partir del argumento (correcto) de que en economías abiertas el poder de mercado no está determinado por la existencia de una estructura industrial concentrada. La tesis de que lo adecuado era evitar acciones contra la competencia más que estructuras concentradas fue funcional para sostener la participación de los GGE en sus mercados claves.

iv) Algunos programas de fomento orientados a sectores no industriales también tuvieron un impacto positivo sobre los GGE, siendo esto particularmente evidente en México, donde la demanda generada por grandes programas de construcción de carreteras y viviendas repercutió positivamente sobre las empresas de construcción civil (ICA), así como sobre las productoras de cemento y vidrio plano (CEMEX y Vitro), grandes componentes de los principales grupos del país. El mayor peso económico alcanzado por las grandes empresas de construcción civil e ingeniería pesada (*empreiteiras*) de Brasil responde a la misma lógica,

<sup>34</sup> Aunque la extranjerización no implica problemas por sí misma, hace más difícil llevar adelante políticas basadas en la concertación de actores públicos y privados, como es crecientemente la práctica en los países de América Latina (Peres, 1997). La aceptación de la participación explícita de agentes externos en el diseño y aplicación de políticas públicas implicaría cambios importantes en el marco político y cultural en la mayoría de los países de la región.

<sup>35</sup> Un ejemplo es el caso del Grupo Pulsar (México) que vendió la empresa La Moderna (tabacalera) a la British American Tobacco (BAT) por 1 700 millones de dólares para potenciar su empresa de biotecnología de semillas, de pequeño tamaño relativo, pero que es líder en su sector a nivel mundial y que se espera será el soporte del desarrollo agroindustrial y forestal del grupo.

En resumen, pese a ser oligopolios generados mayoritariamente durante la ISI bajo condiciones de protección, el nuevo orden económico que fue puesto en vigor operó de una manera tal que fue altamente funcional para el crecimiento de los GGE.

Los estudios incluidos en Peres (1998) muestran que efectivamente esos grupos han sido capaces de procesar adecuadamente las señales que ha emitido el nuevo orden económico. Sin embargo, incoherencias en las señales han trabado la materialización de los resultados que serían de esperar de un desarrollo liderado por las exportaciones que pudiera articularse eficientemente con el resto del tejido industrial, más allá de sus líderes.

De una parte, la apertura externa ha implicado políticas macroeconómicas determinadas por los vínculos con los capitales internacionales de corto plazo que operan como factores claves para financiar los déficit en cuenta corriente que la acompañan. En este contexto, el libre movimiento de capitales y la sobrevaluación de las monedas locales causada por las altas tasas de interés reales en dólares, la contracción del gasto público y la contención del salario real son las "anclas" de los equilibrios macroeconómicos, en especial de la estabilidad de precios.

Esto se traduce en que las señales que emite el entorno macroeconómico son contradictorias, porque aunque hay estabilidad en el corto plazo, las condiciones en las que ésta se logra generan incertidumbre, especulación financiera y aumento de las expectativas de inestabilidad en el futuro.<sup>36</sup> Así, las variables claves de la política macroeconómica tienden a debilitar lo que debería ser el núcleo de un nuevo modelo de crecimiento: la eficiente inserción internacional mediante exportaciones, sobre todo de productos con creciente valor agregado local. Las señales ambiguas y confusas transmitidas por las principales variables macroeconómicas favorecen y retroalimentan el énfasis en el corto plazo que tienen las empresas, lo que es desfavorable para una reestructuración sólida y para la competitividad de largo plazo.

Por otra parte, las señales emitidas por las reformas estructurales fueron insuficientes. Como se señaló más atrás, en esas reformas, a pesar de la importancia que se asignó a la competencia entre los actores

privados, no se tuvo en cuenta la problemática de las empresas. Por el contrario, las estrategias de reforma privilegiaron la estructura de precios relativos determinada en mercados libres como la variable que transmitiría la información necesaria a los agentes económicos para que tomaran sus decisiones de consumo y producción, y que, en consecuencia, garantizaría la evolución de la economía por un sendero de crecimiento.

En esas estrategias no se prestó atención al diseño de políticas para facilitar el cambio de las empresas en respuesta a las reformas. Por el contrario, se consideraba que el Estado debía facilitar la realización más rápida y radical del ajuste empresarial, no interviniendo directamente y permitiendo la aplicación de lo que en su momento se denominó "terapia de choque", la que minimizaría los costos del cambio y sentaría las condiciones para que las empresas pudieran impulsar un crecimiento más sano de la economía sobre la base de la lógica del mercado.

No haber considerado las diferencias entre las distintas empresas y los múltiples factores que determinaban su comportamiento sugeriría que las reformas tuvieron una concepción implícita de competencia determinada por el poder relativo de los concurrentes, donde las empresas más grandes tendrían en principio una situación privilegiada para adecuarse a los cambios macroeconómicos y sectoriales. En consecuencia, se puede afirmar que un componente importante de las reformas fue un discurso ideológico (en el buen sentido del término) orientado a potenciar la reestructuración y una nueva posición, siempre predominante, de los GGE ante las nuevas condiciones nacionales e internacionales.

De manera coherente con este enfoque, en una primera etapa de las reformas se desecharon en general las políticas industriales activas y toda estrategia financiera, tecnológica y organizacional orientada sistemáticamente a promover la reestructuración y rearticulación de los distintos segmentos y sectores de actividad hacia una nueva organización productiva capaz de generar una dinámica de competitividad sistémica. En una segunda etapa, a mediados de los años noventa, ha habido un fuerte resurgimiento del interés de los gobiernos de la región por desarrollar políticas de competitividad industrial, aunque todavía la voluntad política y la capacidad de implementación continúan siendo débiles (Peres, 1997). Todo esto ha limitado los intentos de crear estrategias empresariales que procuren nuevos senderos de expansión productiva.

<sup>36</sup> Un factor adicional que complica este cuadro es que algunos de los factores claves de las corrientes de capital de corto plazo no están bajo el control de los gobiernos nacionales, como lo muestran las crisis de México en 1994 y de Tailandia en 1997.

### 3. Los temas del debate de política

En conjunto, las condiciones contradictorias en las que

nan los patrones productivos y los entornos de políticas públicas, hacen que los procesos de cambio empresarial se estén dando de manera inestable, incluso para los GGE exitosos, y con costos, riesgos y retrasos para el conjunto de las economías donde operan. Esto es así porque esos procesos no están contribuyendo a generar un nuevo tejido económico manifiestamente viable en el largo plazo. Todo sugiere que es necesario reconsiderar algunos elementos de la concepción misma de las reformas estructurales si se desea alcanzar una articulación progresiva entre cambios en las empresas, en el patrón productivo y en las políticas públicas, para tomar un eficiente sendero de desarrollo bajo las nuevas condiciones internacionales. En este contexto, existen cuatro áreas de política que merecen especial atención, pues estarán en el debate futuro en la región.

i) La articulación entre los sectores financieros e industriales es una primera área de problemas no resueltos, pese a las diferentes soluciones que se han ensayado, que van desde el reconocimiento de hecho de la operación de grupos financiero-industriales hasta una separación total de unos y otros basada en criterios de seguridad y precaución bancaria. Sin embargo, en el primer caso, no se han podido evitar los comportamientos oportunistas o de abierta corrupción, con los consiguientes costos en materia de confianza y gasto público, mientras que en el segundo son manifiestas las dificultades para lograr que el sistema bancario avance en el financiamiento de actividades productivas vinculadas al desarrollo de nuevos sectores y tecnologías.

ii) El tamaño relativo de los GGE es una segunda área de problemas no resueltos. Si bien por un lado, mayor tamaño y crecimiento puede significar riesgos para la libre competencia y aumento de la heterogeneidad estructural, la mayoría de los GGE son demasiado pequeños a escala internacional como para competir con posibilidades de éxito en el escenario de las grandes industrias oligopólicas globales. Más aún, ese menor tamaño relativo los ha hecho vulnerables a adquisiciones por parte de inversionistas extranjeros, tanto de fuera como de dentro de la región. Si bien esto puede no tener mayor importancia o incluso ser positivo en términos de crecimiento y progreso técnico de las empresas, genera problemas para los esfuerzos de

diseño de políticas concertadas, por las dificultades para incluir abiertamente a agentes externos en procesos de negociación y ejecución de políticas internas. Todo ello sin olvidar la dimensión estrictamente política de la pérdida de control nacional sobre más agentes líderes del desarrollo.

iii) Apertura, integración comercial, capacidades acumuladas y dimensión sectorial aparecen a lo largo de este artículo como los grandes determinantes de la estrategia empresarial. Sobre los primeros dos temas los países de la región ya tienen posturas claras y en algunos casos irreversibles, aunque todavía están pendientes importantes decisiones en materia de tiempos y ritmos. Sin embargo, a nivel sectorial aún falta definición y en materia de formación de capacidades competitivas hay poca voluntad de comprometer los recursos necesarios para llevarla a cabo. Es posible que la indefinición sobre cómo actuar a nivel sectorial en un contexto en el cual la protección se ha reducido notablemente se mantenga por largo tiempo y sólo se ejecuten acciones puntuales derivadas de la competencia por inversiones extranjeras, el rescate de algunos sectores en crisis y, en los países más grandes, esfuerzos de desconcentración de la actividad económica. Sin embargo, no hay razones, ni excusas válidas, para no avanzar en la implementación de las numerosas políticas de competitividad diseñadas recientemente en la región (Peres, 1997).

iv) La articulación de los GGE con el resto de las empresas es posiblemente el problema que más importa resolver para garantizar un desarrollo estable en el largo plazo. Si bien los avances han sido modestos e incluso hay casos de importantes retrocesos, la tendencia a la desincorporación de actividades secundarias se mantendrá con fuerza en el proceso de competencia. La primera reacción ha sido recurrir a las importaciones como fuente de insumos y bienes de capital; sin embargo, la búsqueda de ventajas competitivas puede llevar a prestar atención a las ventajas comparativas que podrían tener las pequeñas y medianas empresas nacionales como proveedoras de partes, componentes y servicios para la producción. La misma voluntad política que podría dinamizar la aplicación de las políticas de competitividad señaladas anteriormente tiene una amplia responsabilidad en este campo. Sin embargo, esa voluntad política deberá enfrentarse con los límites que impone la especialización de los GGE en sectores que procesan recursos naturales, en los que es difícil desarrollar cadenas de subcontratación tan largas —es decir, con tantos niveles de pequeñas y

medianas empresas subcontratistas— como las predominantes en industrias de ensamble (por ejemplo, de bienes de consumo electrónicos, de confecciones o automatiz).<sup>37</sup>

Avanzar en estos temas de política demandará esfuerzos importantes en materia de análisis y propues-

tas. Los estudios nacionales que sirvieron de base a este artículo proporcionan abundantes elementos para la reflexión y para el diseño de propuestas de acción que busquen integrar los factores macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos que inciden sobre el universo empresarial en América Latina.

### Bibliografía

- América Economía (1993): Base de datos sobre las mayores 1 000 empresas en América Latina, 1990-1992, México, D.F., Nabei Ltd.
- (1996): Las 500 mayores empresas de América Latina. Edición 1996/97, México, D.F., Nabei Ltd.
- (1997): Las 500 mayores empresas de América Latina. Edición 1997/98, México, D.F., Nabei Ltd.
- Arbeláez, H. (1997): *Economic Groups and Globalization in Colombia*, Middletown, Pennsylvania, Pennsylvania State University, School of Business Administration.
- Bisang, R. (1996): Perfil tecnoproductivo de los grupos económicos en la industria argentina, en Jorge Katz (editor), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, Alianza Editorial.
- Bisang, R., G. Burachik y J. Katz (eds.) (1995): *Hacia un nuevo modelo de organización industrial. El sector industrial argentino en los años 90*, Buenos Aires, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Alianza Editorial.
- Bonelli, R. (1997): Política industrial en Brasil: intención y resultados, en W. Peres (coord.), *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, México, D.F., Siglo XXI Editores.
- Cohén, S. S. y J. Zysman (1987): *Manufacturing Matters. The Myth of the Post-Industrial Economy*, Nueva York, Basic Books.
- Granovetter, M. (1994): Business groups, en N. Smelser y R. Swedberg (comps.), *Handbook of Economic Sociology*, cap. 22, Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press.
- HMD (International Institute for Management Development) (1996): *The World Competitiveness Report 1996*, Lausanne, Suiza.
- Katz, J. (ed.) (1996): *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial: estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, Alianza Editorial.
- Katz, J., J. M. Benavente, G. Crespi y G. Stumpo (1997): *New Problems and Opportunities for Industrial Development in Latin America, Development studies*, Working papers, vol. 253, Oxford, Reino Unido, University of Oxford.
- Koike, K. (1993): Introduction, *The Developing Economies, Special Issue on Business Groups in Developing Countries*, vol. XXXI, N° 4, Tokio, Institute of Developing Economies, diciembre.
- Leff, N. (1976): Capital markets in the less developed countries: The group principle, en R. McKinnon (ed.), *Money and Finance in Economic Growth and Development*, Nueva York, Marcel Dekker.
- \_\_\_\_\_ (1978): Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: the economic groups, *Economic Development and Cultural Change*, vol. 26, N° 4, Chicago Illinois, The University of Chicago, julio.
- (1979): Entrepreneurship and development: The problem revisited, *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, N° 1, Washington, D.C., American Economic Association, marzo.
- Mortimore, M. (1995): *Paths Towards International Competitiveness: A CANalysis*, Serie desarrollo productivo, N° 25, Santiago de Chile, CEPAL.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Dimensions of Latin American Integration. The NAFTA and Mercosur Automobile Industries*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Paredes, R. y J. M. Sánchez (1996): Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile, en J. Katz (ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, Alianza Editorial.
- Peres, W. coord. (1997): *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, México, D.F., Siglo XXI Editores.
- (1998): *Grandes grupos y empresas industriales latinoamericanas. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*, México, D.F., Siglo XXI Editores.
- The Economist* (1997): Back on the pitch. A survey of business in Latin America, Londres, The Economist Newspaper Limited, 6 de diciembre.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (1995): *World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness*, Ginebra.
- (1997): *World Investment Report 1997. Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, Ginebra.

<sup>37</sup> Las reformas estructurales, al no tener en cuenta las dimensiones empresarial y sectorial, no pudieron prever los efectos negativos que tendría la poca articulación del crecimiento liderado por los GGE con la dinámica de las pequeñas y medianas empresas en materia de generación de empleos y concentración del poder económico.