

INVERSION PRODUCTIVA DE GRANDES EMPRESAS MEXICANAS EN CENTROAMERICA Y SU IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA REGION.

Celso Garrido

Resumen

En este trabajo se estudia la actividad productiva de grandes empresas manufactureras mexicanas en el exterior, especialmente Centroamérica y en particular Costa Rica. El propósito es conocer la naturaleza de dichas inversiones, su impacto en las economías y las empresas de los países en la región, y las posibilidades de promover acciones de política que permitan potenciar los efectos de esta relación sobre el desarrollo económico de esa región. Estas empresas tienden a regionalizar y especializar sus inversiones en la zona, tanto por su carácter multinacional como por las limitadas escalas de cada mercado nacional en la región. Por lo tanto la operación de estas inversiones operarían como un importante factor complementario para los esfuerzos de integración comercial realizados tanto por los países Centroamericanos como por México a través de los Tratados de Libre comercio acordados en estos años.

Noviembre 2000

Profesor del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana sede Azcapotzalco. El presente estudio forma parte del proyecto: “Redes regionales de innovación y empresas latinoamericanas con IED. Nuevas posibilidades de cooperación con PYMES”, auspiciado por la Organización de Estados Americanos. Se agradecen los comentarios de Eduardo Gitli y Guillermo Paz.

INVERSION PRODUCTIVA DE GRANDES EMPRESAS MEXICANAS EN CENTROAMERICA Y SU IMPACTO TECNOLOGICO EN LA REGION.

Celso Garrido

Introducción

I. LA PRODUCCION INTERNACIONAL DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS

- a. Perfil de las GEMI internacionalizadas
- b. Tipología de conductas estrategias y determinantes para la producción internacional de las GEM con inversión en Centroamérica
 - b.1. Empresa global
 - b.2. Empresas multinacionales regionales
 - i) Empresa con producción internacional basada en recursos “especiales”
 - ii) Empresas con producción internacional bajo “especialización racionalizada”.
 - Telefonía
 - Acero, aluminio y plástico.
 - Alimentos
 - Vidrio y Envases

II. TRES ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA INVERSIÓN INDUSTRIAL DE EMPRESAS MEXICANAS EN COSTA RICA

- a. El caso de Vitro Envases
- b. Los casos de Demasa - Gruma Centro América y de Bimbo Centro América (Organización latinoamericana) y las dinámica del sector de panificación
 - b.1. Demasa - Gruma Centro América
 - b.2 Bimbo Centro América
 - b.3. Producción internacional y dinámica de competencia regional del sector de panificación en Centro y Norte América

III. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

México, noviembre, 2000

Introducción

En este trabajo se estudia la actividad productiva de grandes empresas manufactureras mexicanas en el exterior, especialmente Centroamérica y en particular Costa Rica. El propósito del trabajo es conocer la naturaleza de dichas inversiones, su impacto en las economías y las empresas de los países en la región, y las posibilidades de promover acciones de política que permitan potenciar los efectos de esta relación sobre el desarrollo económico de esa región.

Esa expansión internacional de grandes empresas mexicanas forma parte de una nueva tendencia general en la evolución de la IED registrada en los noventa, la que en parte está siendo generada por multinacionales originarias de los países en desarrollo, (UNCTAD,1999; Thomsen, 2000) .

Con esta internacionalización productiva, dichas empresas mexicanas concretan una tendencia de largo plazo que se inició bajo la “sustitución de importaciones” y que luego se vio potenciada con la apertura de la economía y la exposición a la competencia internacional desde fines de los ochenta.

El principal motivo estratégico de esas empresas para incursionar en la producción internacional fue responder a la nueva competencia creada con la apertura, aumentando su tamaño a través de posicionarse en otros mercados, sea donde ya tenían presencia como exportadores o donde podían establecerse por razones de proximidad o similitudes culturales.

Este proceso comenzó con inversiones en Centroamérica y en el sur de los Estados Unidos para luego extenderse al resto de América, y en ciertos casos hacia Europa y Asia. El resultado general fue que dichas empresas se convirtieron en multinacionales de tamaño medio y alcance regional, con algunas pocas que alcanzan rangos de empresas globales.

Al igual que otras multinacionales generadas en países en desarrollo, estas empresas mexicanas se internacionalizan a partir de productos basados en bienes primarios (alimentos, vidrio, cemento, bebidas) en cuya producción habían adquirido capacidades durante la “industrialización sustitutiva”. Esto les da una particularidad frente a la oleada de IED originadas en los países desarrollados, las que están regularmente impulsadas por empresas generadoras de producto con alto contenido tecnológico y científico. Sin embargo, esto no implica que la actividad de estas empresas mexicanas tenga un carácter “atrasado” ya que para producir aquel tipo de bienes han desarrollado importantes historias de innovaciones y aprendizajes tecnológicos. Ello significa tanto eficientes adaptaciones de procesos y productos como la generación de tecnologías propias que las ubican en posiciones de liderazgo a nivel internacional dentro de las industrias donde operan. Asimismo, sus habilidades gerenciales, organizacionales y en la formulación de conductas estratégicas les ha permitido gestionar exitosamente la diversificación geográfica en su producción internacional así como adecuarse a las cambiantes escenarios económicos y financieros internacionales y nacionales.

En consecuencia, se trata de empresas altamente dinámicas y competitivas como lo confirma el hecho de que habiendo perdido el contexto proteccionista en el que se habían formado, esas compañías mantienen una elevada rentabilidad de cara a la competencia internacional, (Glen, Singh y Matthias 1999).

Como parte de esos procesos de internacionalización las empresas crean vínculos con los países donde invierten y con las empresas que allí operan, los que tienen distinto alcance e impacto dependiendo de la importancia de las inversiones realizadas por las empresas mexicanas, de las industrias de que se trate y de la localización geográfica de las mismas con relación a México.

Dentro de esto, Centroamérica, y particularmente Costa Rica ocupan un lugar particular en la internacionalización de actividades productivas por parte de esas empresas mexicanas. De un lado porque para buena parte de las mismas, estas fueron las primeras experiencias donde exploraron la internacionalización productiva y por tanto les brindaron aprendizajes que abrían de impactar sobre los posteriores incursiones internacionales. Más particularmente, en algún caso los procesos tecnológicos desatados con estas inversiones llevarían a construir liderazgos mundiales en su industria, como ocurrió con Maseca.

De otra parte porque entre México y las economías de Centroamérica existen vínculos comerciales, culturales y políticos de largo plazo, que configura una cierta región económico- social con fuertes potencialidades de integración. Esto ha comenzado a impulsarse de manera sistemática mediante Tratados de Libre Comercio con Costa Rica y con los países del Triángulo del Norte. Adicionalmente hay que señalar que las reformas económicas en los países centroamericanos están promoviendo el comercio y las inversiones regionales centroamericanas. Sin embargo, se han dado menores pasos para impulsar la integración productiva regional, que resulta una meta posible a partir estas condiciones.

En ese contexto las empresas mexicanas con inversiones en los países de la región podrían ser una palanca poderosa tanto para promover el desarrollo empresarial y tecnológico como para contribuir a la mencionada integración productiva regional. Lo primero porque siendo la internacionalización una respuesta sectorial de estas empresas a los desafíos de la globalización, esto podría prolongarse como un impacto positivo en los países donde invierten. Actualmente se observa el impacto que se ha registrado no solo en lo referido al empleo y el comercio interno y externo derivado de la escala de estas inversiones, sino también porque esas empresas han operado como factores para impulsar la competencia y la eficiencia económica y porque han desarrollado relaciones con proveedores y con centros para la formación de recursos humanos. Es previsible que mediante acciones concertadas pudieran potenciarse esos impactos positivos en lo que hace a la transferencia de conocimientos tecnológicos y organizacionales por parte de las empresas mexicanas al entorno local.

Por su parte, en el contexto de las reformas macroeconómicas en los distintos países centroamericanos estas empresas contribuyen a la integración productiva regional ya que estas han abierto el camino para la operación más allá de los diversos mercados locales. Esto porque dichas reformas están induciendo a una re- especialización en las inversiones el comercio de esas empresas en la zona en el sentido de la regionalización de sus negocios. Esto encontraría limitaciones creadas por las condiciones de la infraestructura, regulaciones etc, lo que abre una nueva agenda en las relaciones de esas empresas con los gobiernos locales.

Para argumentar esta hipótesis, en la primera sección se presenta un cuadro general sobre la inversión productiva internacional realizada por las empresas mexicanas en los noventa así como los factores explicativos de la misma. En la segunda sección se presentan tres estudios de caso de inversiones mexicanas en Centroamérica y particularmente Costa Rica, donde se considera en detalle las visiones estratégicas, desarrollos tecnológicos y vinculaciones locales generadas con las mismas. Finalmente en la tercera sección se presentan conclusiones generales y recomendaciones derivadas del estudio.

I. LA PRODUCCION INTERNACIONAL DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS

Para analizar la producción internacional de las GEIM primero se presenta un perfil de la misma con base en una muestra de empresas representativas, luego se considera la evolución previa que lleva a esta internacionalización y finalmente se analiza dentro de aquella muestra solo a las que tienen inversiones en Centroamérica, utilizando para ello una tipología elaborada siguiendo el paradigma ecléctico de Dunning para considerar las Ventajas OLI (ventajas propietarias (O) , de localización (L) y de internalización (I)) que llevan a concretar la IED, así como las motivaciones y objetivos que tienen las empresas al realizar dichas inversiones.

a. Perfil de las GEMI internacionalizadas

En general, las empresas mexicanas iniciaron a partir de 1983 su evolución hacia los mercados extranjeros con una nueva presencia en las exportaciones del país. Esto se debió inicialmente a presiones externas de corto plazo generadas con la crisis de la deuda, pero también expresaba la necesidad que tenían estas empresas en cuanto a ampliar sus mercados debido al desarrollo alcanzado durante la Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI) y al tamaño relativamente limitado del mercado interno. Sin embargo, después de 1988 ese comportamiento se combinó con la nueva lógica de la competencia global generada con la apertura y desregulación de la economía, lo que las indujo a ampliar su planta productiva. De una parte, en el país, para poder sostener tanto su oferta en el mercado interno como en el exterior, con lo que cual se marcaba una diferencia respecto al pasado, cuando la exportación había sido asumida por las empresas como una alternativa temporal frente a caídas del mercado interno. Junto con esta expansión de la inversión interna, estas grandes empresas impulsadas por la competencia internacional y las necesidades de crecimiento que esto plantea, se posicionaron en los mercados externos realizando inversiones directas.

Según el *World Investment Report (WIR) UNCTAD 2000*, la IED realizada por empresas mexicanas en diferentes países se incrementó notoriamente a partir de 1992 con respecto a los valores promedios registrados en el periodo 1988-1991, hasta alcanzar en 1994 un máximo del orden de los 2.000 U\$S millones. Como era previsible, en los años 1995 y 1996 esta IED cae a valores negativos como consecuencia de la crisis, pero desde 1997 esta retoma valores positivos en el orden de los 1,000 U\$S millones. Por su parte, el acervo acumulado de IED realizada por México en el exterior alcanzaría los 6,600 U\$S millones.

Un aspecto decisivo para esta evolución de las GEM fue la posibilidad de financiarse competitivamente los mercados financieros internacionales, tanto para apoyar sus IED y la expansión exportadora como para disponer de fondos con los que participar en las privatizaciones de empresas públicas mediante las cuales estas aumentaron su escala de negocios en el país, y finalmente para aumentar sus inversiones locales.

Completando esta contextualización se presenta un perfil de inversiones productivas en el exterior para un conjunto representativo de empresas mexicanas. Las que fueron seleccionadas operan principalmente en el sector industrial aunque también hay inversiones en servicios. Asimismo hay empresas cuya internacionalización comenzó hace varias décadas mientras que la mayoría lo hizo desde comienzo de los noventa. Finalmente, no sobra señalar que la información utilizada para el análisis combina la proveniente de fuentes documentales primarias y secundarias con la proporcionada por los directivos de las propias empresas que tienen bajo su responsabilidad este proceso de internacionalización.

En el Cuadro 1 se esquematiza este perfil, informando sobre las empresas, sus principales productos y la localización geográfica de las inversiones en el exterior.

En dicho cuadro destaca en primer lugar que esta internacionalización de las GEM es todavía un fenómeno de marcado tono regional americano. Primero, por el total predominio de las inversiones hacia los Estados Unidos y en segundo lugar hacia América Central y América del Sur. En muy pocos casos se han radicado inversiones de GEM en Europa y solo en el caso de Cemex aparecen inversiones relevantes en Asia. Lo anterior permite evidenciar que la conducta de internacionalización está fuertemente influida por las “Ventajas de localización” tanto por la vecindad con Estados Unidos que constituye una “frontera natural” para la expansión al exterior, así como por el relevante presencia de mexicanos, y en general de latinos en dicho país, a lo que se suman las especificidades de este país como el mercado más grande del mundo. Respecto a América Central y del Sur. Esto resulta de la ya mencionada “ventaja de localización” así como por unidad lingüística y cultural.

Cuadro 1
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS GEIM CON PRODUCCIÓN INTERNACIONAL

EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDAD QUE SE INTERNACIONALIZA	A. DEL NORTE		AMERICA CENTRAL					CARIBE			AMERICA DEL SUR						EUROPA				ASIA						
		Es. Unidos	Canadá	Panamá	Belice	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	R. Dominic	Puerto Rico	Tr y Tobago	Venezuela	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Brasil	Bolivia	Ecuador	Holanda	España	Francia	Reino Unido	Alemania	Filipinas	Indonesia
EMPRESAS DIVERSIFICADAS																												
1	Alfa- Alpek	Petroq.-Fibra corta poliester	*																									
2	Carso. Carso Global	Comunicaciones	*					*										*										
3	Desc – Agrobios	Alimentos	*																									
4	Emp. La Moderna- Seminis	Agroindustria	*																		*		*	*	*			
5	Visa- Femsa Cerveza y Coca Cola	Refrescos/ Cerveza	*	*											*													
6	Vitro Vidrio Plano, Cristalería, Envases	Vidrio, Cristal, Envases	*			*		*							*		*		*	*								
7	Imsa	Acero, Alumnio, Autopartes	*										*	*	*	*		*										
EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN UNA LINEA DE PRODUCTOS																												
8	Bimbo	Panadería	*				*	*	*	*	*			*	*	*	*											
9	Cemex	Cemento	*		*						*	*	*	*							*					*	*	
10	Dina	Camiones y autobuses	*	*											*													
11	Geo	Construcción	*													*												
12	Gruma	Prod. de maíz industrial.	*			*	*	*	*	*			*			*								*				
13	Grupo Posadas	Hotelería	*			*									*		*											

Fuente : Basave (1993) y documentos de las empresas

Un segundo rasgo que destaca en la información de este cuadro es el tipo de industrias donde operan las empresas internacionalizadas, ya que en lo general se trata de empresas que procesan materias primas y elaboran bienes de consumo generalizado o insumos intermedios.

En todos los casos son empresas cuya existencia data por lo menos de los setenta, y varias de ellas fueron fundadas a principios de siglo. Asimismo, es significativo indicar que en las empresas consideradas pueden distinguirse las que están conformadas como conglomerados diversificados y que internacionalizan la actividad de algunas de sus empresas, respecto al otro conjunto compuesto por empresas que se internacionalizan a partir de expandir de una cierta línea de producción en la que están centradas.

Midiendo el grado de la internacionalización por la relación entre Ventas en el Exterior con respecto a Ventas Totales, podemos señalar que en más de la mitad de las empresas consideradas en este perfil, las Ventas en el Exterior estaban por arriba del 20% de sus ventas totales, y en algunos casos esto llega a representar entre 70 y 80% de las mismas.

Por otra parte, en cuanto a las combinaciones entre exportaciones e internacionalización mediante inversión directa en el exterior, hay que señalar que en general estas empresas combinan ambas modalidades, ya que presentan fuerte actividad exportadora articulada con la tenencia de activos en el exterior, aunque esto no necesariamente ocurra en relación a los mismos mercados.

b. Tendencias evolutivas que impulsan esta producción internacional.

Como se señala en el paradigma ecléctico de Dunning, una cierta configuración específica de ventajas OLI estará determinada por las condiciones y acciones de las empresas pero también por la influencia de variables contextuales o estructurales que concurren a ello. Dentro de éstas se destacan aquellas ventajas competitivas de esas empresas que pueden explicarse por su historia antes de internacionalizar sus inversiones, ya que esto configura la base de lo que la literatura identifica como “Ventajas propietarias”¹.

Según se indicó, en la mayoría de los casos, dichas empresas se formaron en el periodo de la industrialización sustitutiva (ISI), particularmente en los sesenta y comienzo de los setenta, aunque algunas se originaron a comienzos del siglo. Este es el caso de Alfa, Vitro y Visa, que inicialmente eran parte de un mismo conglomerado creado en esos años y que fue conocido como el Grupo Monterrey. Finalmente, hay empresas como Carso, Pulsar o Dina que se formaron en los ochenta o noventa, pero cuya base la brindan empresas existentes desde el periodo de la ISI (Teléfonos de México, Condumex, Dina, etc.), las que a consecuencia de las privatizaciones o por operaciones de compra, pasaron a formar parte de estos nuevos conglomerados surgidos durante la reforma económica estructural.

En general estas empresas se dedicaron a producir bienes de consumo difundido (alimentos, tabaco, cervezas, refrescos) o bienes intermedios (cemento, vidrio, acero, químicos y petroquímicos).

¹ Otras dos variables de contexto relevantes para esa internacionalización fueron las políticas gubernamentales hacia las empresas aplicadas por el gobierno mexicano y las presiones competitivas de la IED recibida en México en esos años.

En lo que se refiere a modalidades de propiedad y control corporativo, estas grandes empresas mexicanas tradicionalmente eran de propiedad familiar y sus principales puestos de mando eran cubiertos por integrantes de dicho grupo propietario, y recién en los setenta esos grupos decidieron convertir algunas de sus empresas en sociedades anónimas que cotizaban en el mercado de valores. Sin embargo, aún en estos casos el paquete mayoritario de acciones continuó en poder de dichos propietarios, mientras que el equipo de alta dirección se integró con gerentes profesionales.

En cuanto a la estructura de producción, estas empresas comenzaron dedicadas a una cierta actividad pero luego fueron desarrollando procesos de integración vertical que en varios casos llega a ser prácticamente total. Dentro de esta línea de evolución, durante los setenta varias de estas GEM industriales se mantuvieron con actividades centradas en un cierto tipo de producción, como por ejemplo cemento o alimentos. Pero un conjunto de ellas evolucionó hacia conformar conglomerados altamente diversificados en muy distintas actividades respecto a su campo original de negocios. Dicha tendencia a la diversificación puede ser explicada como consecuencia de que el tamaño relativo de los mercados en el país para estas empresas se convertía en un factor que restringía su crecimiento, pero en otro sentido la diversificación se explica por la necesidad de combinar distintos ciclos de productos, como por ejemplo en Alfa o Desc. Las estrategias de crecimiento basadas en diversificación no planeada mostraron lo limitado de sus horizontes cuando las empresas que las impulsaban enfrentaron la quiebra durante la crisis de 1982, aunque esto fue evitado gracias a programas gubernamentales de rescate que se mencionan más adelante.

Finalmente tanto los propietarios de GEM que se mantuvieron centrados en un tipo de actividad como aquellos que diversificaron sus negocios, tenían regularmente posiciones importantes como accionistas de bancos, casas de bolsa y aseguradoras, y habitualmente, integran los consejos de administración de esas instituciones. Estas articulaciones entre inversiones industriales y financieras han permitido que las estrategias de negocios de las GEM contaran tradicionalmente con soluciones financieras favorables.

Como parte de esta evolución, las GEM han asumido en general una estructura organizativa bajo la forma multidivisional y con controladoras que gestionan las relaciones entre las entidades.

En este proceso, las empresas fueron capaces de generar diversos “recursos” o “activos especializados” [Collins y Montgomery, 1997 y Williamson 1989]. En el campo de la tecnología se observan casos destacados en los que estas GEM realizaron desarrollos originales y de impacto internacional. Por ejemplo, la empresa siderúrgica Hylsa del grupo Alfa que desarrolló la técnica HYL de reducción directa de mineral de hierro que actualmente se aplica en diversos países del mundo, o la empresa de televisión Televisa que en sus inicios fue vanguardia mundial en el desarrollo de técnicas de televisión. También los casos de Gruma, Bimbo y Vitro sobre los que se vuelve en detalle más adelante para considerar su experiencia en Costa Rica. De manera más generaliza, las GEM adquirieron habilidades para adaptar a sus procesos productivos las tecnologías creadas por empresas de otros países a la que accedían mediante alianzas con dichas empresas. En estos caso las

GEM no realizan mayor actividad de investigación y desarrollo que la requerida para las mencionadas adaptaciones.

Asimismo, estas GEM generaron “recursos de tipo general” tales como son las capacidades de control financiero de sus empresas junto con las habilidades gerenciales o para operar grandes conjuntos de empresas multiplantas muy diversas y de gran tamaño con base en corporativos muy pequeños, como por ejemplo el caso del grupo Carso.

En cuanto a la experiencia de gestión, esta ha sido muy diversa ya que dichas GEM han debido operar en ambientes de negocios contrastados y cambiantes a lo largo de su historia. Estos han ido desde el contexto de estabilidad, alto proteccionismo, intervención estatal y acelerada expansión de los sesenta y setenta, pasando por las situaciones de quiebra en 1982, y el posterior contexto recesivo e inflacionario de los ochenta, para finalmente enfrentar las nuevas condiciones creadas con la brusca apertura de la economía al exterior, así como la desregulación económica interna en un contexto de breve expansión que luego desemboca en una grave crisis desde 1995.

La capacidad no sólo de sobrevivir, sino crecer en estos entornos cambiantes, sugiere que a través de dichas experiencias las GEM desarrollaron prácticas propensas al comportamiento flexible y adaptativo. El incremento en las habilidades de dirección y gestión que resulta de ello, se vio fortalecido porque algunas de estas grandes empresas también promovieron la creación de institutos de educación para preparar una nueva capa de administradores de empresa competitivos.

Como resultado de este proceso evolutivo desde la ISI, las GEM crearon activos específicos, acumularon conocimientos gerenciales y tecnológicos, así como desarrollaron modos de organización, todo lo cual, las presenta en los ochenta como empresas relativamente consolidadas dentro de las líneas de producción de productos maduros en las que se desempeñan. Este grado de desarrollo relativo de las GEM genera tendencias expansivas que chocaban con los límites que encontraban en el país para ampliar la escala de sus negocios tanto en las industrias principales donde operaban como en el conjunto de sus inversiones. Esto se manifestaba tanto en el tipo de diversificación que seguían dichas inversiones y las estrategias que aplican para compensar las tendencias desfavorables de la rentabilidad operativa mediante la rentabilidad de los negocios financieros.

Dicho desarrollo relativo y las presiones para encontrar caminos estables que permitieran incrementar el tamaño de sus negocios e impulsar la rentabilidad de los mismos, configuraba de conjunto condiciones para que estas GEM tuvieran una tendencia expansiva por así decir “endógena” hacia la economía y los mercados internacionales.

Esto se había manifestado ya en la primera mitad de los setenta, cuando estas empresas comenzaron a explorar la exportación de sus productos, como lo sugiere el incremento de productos manufactureros en las ventas al exterior durante ese período. Sin embargo, en esa etapa la conducta exportadora de estas empresas aparecía más como resultado de compensar caídas en el mercado interno que como una orientación sostenida para tener presencia comercial en otros mercados. Eso se hizo evidente cuando dicha tendencia exportadora llegó a revertirse en términos absolutos en 1982, al culminar la expansión del mercado interno generada por el llamado “auge petrolero” de fines de la década.

b. Tipología de conductas estratégicas y determinantes para la producción internacional de las GEM con inversión en Centroamérica

Dentro la muestra de empresas analizadas en el perfil presentado más arriba, se consideran ahora solo aquellas que tienen inversiones en Centroamérica. Se trata de siete grandes corporaciones como son Bimbo (Alimentos), Carso (Telefonía y Diversificada), Cemex (Cemento), Gruma (Alimentos), Posadas (Hotelería), Vitro (Vidrio y envases) e Imsa (Acero, aluminio y autopartes).

El objetivo de este análisis es identificar las estrategias y determinantes que llevaron a estas empresas a realizar esa producción internacional, con el fin de ubicar el contexto en que realizan sus inversiones en Centroamérica.

Las reformas desarrolladas en México desde mediados de los ochenta, llevaron a configurar una economía desregulada y abierta a la competencia internacional. Frente a ello, estas GEM provenientes de la ISI implementaron estrategias complejas y novedosas respecto a las que habían desarrollado anteriormente, en las que se incluye la internacionalización de su producción²

En el cuadro 2 se esquematizan algunos elementos relevantes que caracterizan dichas estrategias. Los mismos están organizados, de una parte, en razón de la estructura de sus empresas y sus líneas de negocios, y de la otra, por algunas de las modalidades asumidas por estas empresas para impulsar su crecimiento. A través de aquellos elementos decimos que en general estas GEM desarrollaron conductas estratégicas ofensivas, cuya meta general era incrementar su tamaño y expandirse geográficamente sobre la base de sus líneas tradicionales de negocio. Todo ello operando dentro de las nuevas estructuras de mercados y en el ambiente de desafíos existentes bajo las cambiantes condiciones de competencia en economía abierta

²Dado el objetivo de este estudio, omitimos el análisis de las acciones desarrolladas por las empresas para defender sus posiciones en el mercado interno al tiempo que internacionalizaban su actividad.

CUADRO 2
DIFERENTES RESPUESTAS ESTRATEGICAS DE LAS GEM CON INVERSIONES EN CENTROAMERICA

			Bimbo	Carso global	Cemex	Gruma	Posadas	Vitro	Imsa
Estructura	cómo evolucionaron sus líneas de negocios	continuó con la línea tradicional	X		x	x	x		
		se reespecializó						x	x
	tuvo nueva diversificación			x					
	abrió la propiedad al mercado			x	x	x		x	
modificó la estructura de su organización			X	x	x	x			
modalidad de Crecimiento	compró/ fusionó empresas privadas en el país			x	x				
	compró empresas publicas	si		x		x			x
		no			x			x	x
	invirtió en modernización			X	x	x	x	x	
	realizó alianzas estrategicas con empresas extranjeras				x	x		x	
	desarrolló innovaciones tecnológicas	si			x	x			
		no		X	x		x	x	
	se financió en mercados internacionales			X	x	x	x		x
internacionalizó sus inversiones	con ventas externas a ventas totales	> 50%			x	x			
		< 50%		X	x		x	x	x
	compro/ fusionó empresas en el exterior			X	x	x	x		x
abrió nuevas plantas en el exterior			X			x	x		x

Fuente . Chudnosky et al (1999)

En general estas empresas se mantuvieron en sus líneas tradicionales de negocios, abriendo la propiedad de sus empresas al mercado para acceder a financiamiento internacional, desarrollaron procesos de modernización para incrementar su productividad y se expandieron internacionalmente por la vía de fusiones o adquisiciones.

Con base en esos comportamientos estratégicos, ahora se analiza la producción internacional desarrollada por estas empresas para determinar sus motivaciones, objetivos, formas de inversión y organización, así como las ventajas OLI con que operan las distintas GEM, lo que en el contexto del paradigma ecléctico de Dunning son la base para determinar la lógica y las formas que asume el proceso de internacionalización de dichas empresas.

Para ello se consideran los siguiente cinco elementos tipológicos dentro de dicho paradigma: el alcance de la internacionalización; el tipo de producto, de producción industrial, de integración internacional y finalmente las modalidades con las que cada GEM participa en la producción internacional.

Por alcance de la internacionalización entendemos la extensión geográfica que logra la producción internacional, asumiendo con Dunning que cuanto más amplia sea esta diversificación mayor será la capitalización de las ventajas propietarias atribuibles a la internacionalización de la IED. En este campo se identifican de una parte a “empresas globales” que son aquellas que tienen IED significativa fuera de América, y las “multinacionales regionales” que operan con distinto alcance en el continente americano. A partir de estos alcances se ordenan los otros cuatros rasgos tipológicos.

El segundo de dichos rasgos tipológicos es el referido a los productos con los que se internacionaliza la IED, en donde como ya se ha señalado predominan los insumos intermedios, los bienes de consumo con tecnologías de proceso difundidas y maduras y los servicios tradicionales, en los cuales las empresas incorporan conocimiento e innovación como factor de competencia y rentabilidad.

En tercer lugar está el tipo de producción internacional, según una adaptación de la propuesta en Dunning (1988), y que permite ordenar las diversas configuraciones de ventajas OLI según dos tipos específicos. El primero corresponde a la que está basada en un cierto “recurso especial”, lo que en este caso significa recursos turísticos para hoteles (playas, ciudades relevantes). El segundo es el de las empresas que tienen especialización racionalizada.

En cuarto lugar, está lo referido al importante tema del tipo de propiedad y control en la integración internacional con las que estas GEM asumen su IED. Esto se refiere a si la internacionalización se cumple conformando una red de negocios multinacionales independiente o si la misma forma parte de una expansión bajo el dominio de un líder regional o global.

Por último, consideramos las modalidades con que participan las GEM en la producción internacional, señalando para ello si además de dicha producción tienen actividades de exportación y de venta de licencias.

Este conjunto tipológico se resumen en el Cuadro 3, en el que se organizan jerárquicamente los tipos, clasificando primero a las empresas en razón del grado de diversificación geográfica alcanzada en su multinacionalización, y sobre esta base se identifican luego los otros rasgos tipológicos mencionados. En el análisis de la producción internacional de las empresas que se presenta a continuación se sigue dicho ordenamiento.

CUADRO 3
ALCANCES Y MODALIDADES EN LA PRODUCCIÓN INTERNACIONAL DE LAS GEM

Grado de Internacionalización	Tipo de Producción Internacional	Empresa	Tipo de producto		Tipo de propiedad y control en la integración internacional		Tipo de actividad internacional		
			Bienes maduros	Servicios	Independiente	Asociada a líder regional o global	Exportación	IED	
			Inter Medios	De consumo					
Empresa global	Especialización racionalizada	Cemex	X			X		X	
	Recursos “especiales”	Hoteles Posadas			X	X		X	
Empresa Multi Nacional Regional	Especialización racionalizada	Bimbo		X		X		X	
		Gruma		X		X		X	
		Vitro	X			X(***)	X(**)	X	X
		Carso Global			X		X(**)		X
		Imsa	X			X		X	

(*) En Chile, (**) En Estados Unidos, (***) En América Central y del Sur

Fuente : Elaboración propia con base en documentos de las empresas .

b.1. Empresa global

Dentro de la muestra de empresas mexicanas multinacionales con inversiones en Centroamérica, sólo Cementos Mexicanos (Cemex) califica en el rango de empresa global. Dedicada a la elaboración y venta de ese tipo de producto y sus derivados, Cemex es actualmente el segundo productor mundial de esa industria. En cuanto al tipo de producción internacional, esta empresa califica dentro la especialización racionalizada ya que Cemex tiene fuerte desarrollo en tecnología de procesos y producto.

Esta empresa llega a esa posición luego de una larga evolución histórica iniciada a principios de siglo por el mismo grupo familiar que actualmente es su propietario. Hasta los setenta la empresa creció dentro del país, primero con base en la expansión de su capacidad productiva y luego mediante una estrategia de compras y fusiones. Desde mediados de los setenta comienza a exportar hacia los mercados del sur de Estados Unidos, el Caribe y América Central, mientras sigue incrementando su presencia en el mercado interno por una combinación de compras y fusiones junto con la apertura de nuevas plantas y la modernización de las ya existentes. A lo largo de todos estos años Cemex opera centralmente en la industria del cemento pero con diversificación de actividades como proveedora de maquinas, herramientas y equipos para la industria, así como estableciendo empresas comercializadoras en los países donde vende, empresas navieras, terminales marítimas, y desarrollando la producción de concreto, precolado, cal y bolsas de papel.

En la fase posterior a 1986, la presión de la competencia externa fue un impulso definitivo para que Cemex se internacionalizara a través de IED, buscando disputar segmentos cada vez más importantes del mercado mundial. Al mismo tiempo debió mantener continuos procesos de modernización y eficientización también en el mercado local para enfrentar también a los competidores en ese terreno. .

Para desarrollar esa expansión nacional e internacional, Cemex tenía ventajas propietarias y de internacionalización significativas, principalmente por su larga trayectoria y experiencia tecnológica en la industria y una cierta capacidad de operar esquemas multiplantas y desarrollar su integración vertical. Sin embargo, estas ventajas crecieron con la propia expansión. De una parte, por los procesos de aprendizaje que han desarrollado sus capacidades gerenciales y de gestión para la competencia global. Además porque incrementó sus ventajas propietarias en el país y el exterior, comprando y reestructurando empresas cementeras con problemas hasta volverlas competitivas y rentables dentro del conjunto de su organización.

Una primera etapa en la expansión de producción internacional por parte de Cemex se cumple cuando comienza a adquirir o ampliar la propiedad sobre un conjunto de empresas en los estados del sur de los Estados Unidos. Dado que estas empresas ya eran consumidoras del cemento producido por Cemex en México, con dichas compras el grupo se aseguró esa demanda en el largo plazo, impulsando de este modo las ventajas de internalizar el proceso de producción y comercialización en el exterior y superando los riesgos permanentes de barreras al mercado estadounidense que buscan imponer los productores que operan en aquel país.

Esto último se hizo evidente cuando ante la nueva presencia de Cemex en el sur de Estados Unidos, las empresas cementeras europeas con control del mercado estadounidense, desarrollaron desde 1991 acciones legales para frenar las importaciones de cemento mexicano. Esto les proporcionó un éxito a esas cementeras predominantes en Estados Unidos ya que las exportaciones de cemento mexicano a ese país cayeron desde los 4.5 millones de toneladas en 1989 a sólo 700 mil toneladas en 1994.

Aquella restricción para acceder al mercado estadounidense dio impulso a Cemex para pasar a una nueva etapa estratégica de globalización e internacionalización. Una primera reacción de Cemex fue mantener alimentadas con cemento a sus empresas en Estados Unidos comprando ese producto a otras compañías. Sin embargo, la persistencia de la situación llevó a que Cemex adquiriera plantas en otros países, para desde allí exportar a Estados Unidos.

En 1992 realizó dos grandes operaciones de compra en España, de una parte adquiriendo el 24% de las acciones de la cementera Valenciana y de la otra con la cementera Sansón donde compró el 6,23% de las acciones. Con ello Cemex modificó radicalmente su posición en la competencia internacional ya que se convirtió en la mayor cementera de España y se ubicó en la puerta de Europa amenazando a las grandes transnacionales cementeras en sus propios mercados.

Sin embargo, alcanzada esta escala luego avanza hacia una configuración global al diversificar su internacionalización en la producción y el acceso a mercados. En 1994 Cemex compra primero la empresa cementera venezolana Vencemos. Luego inicia una estrategia hacia Centroamérica y el Caribe donde compra una cementera en Trinidad y Tobago, otra en Panamá y finalmente toma la administración de la fábrica de cemento Mariel, en Cuba, mediante un convenio que le otorga la administración de la misma con derecho a compra, así como de administrar las otras cinco fábricas de cemento existentes en la isla. Todo esto llevó a que Cemex lograra una posición de liderazgo en Centroamérica y el Caribe.

Durante el mismo periodo, compra a Lafarge Inc las empresas cementeras que ésta tiene en el estado de Texas, con lo que fortaleció su presencia directa como productor en ese segmento del mercado estadounidense. En septiembre de 1998, Cemex da otro gran salto en su internacionalización al extender sus operaciones al Asia, cuando compra 14% de PT Semen Gresik en Indonesia, en la que el gobierno de ese país mantiene 51% del control accionario; en octubre del mismo año compró una participación de 30% en la empresa Cementos Rizal en Filipinas y firma un contrato de asistencia técnica a dos plantas de esta empresa que producen 2.8 millones de toneladas con lo que extiende su participación al Asia y se convierte en el segundo productor mundial de cemento.

Esta consolidación de la producción internacional se acompañó con fuerte expansión de los mercados del cemento en México debido al auge en la demanda de ese producto en el país por la construcción de carreteras y por expansión en la construcción de viviendas. Para atender esa demanda realizó importantes inversiones con el fin de modernizar sus plantas al tiempo que crea nuevas plantas como la de Tepeaca, Puebla, de gran tamaño y con tecnología de punta a nivel mundial. También ha comenzado a explorar el uso de

energéticos alternativos para el funcionamiento de sus plantas y es probable que en el futuro integre el negocio de generar energía dentro de sus actividades en México.

Desde el punto de vista de la estructura de organización de la empresa, la globalización de actividades se ha traducido en que el conglomerado se organice en tres grandes Divisiones como son las de Norteamérica y el Caribe, España y Venezuela. La primera comprende las operaciones de la empresa en Estados Unidos, México, Centroamérica y el Caribe. Las distintas Divisiones y plantas operan articuladas y con un alto grado de centralización, lo que es posible por que la compañía construyó una sofisticada red de información y comunicación computarizada operando vía satélite. Esta expansión de la informática dentro de las operaciones de Cemex ha llevado a que la empresa constituya una subsidiaria denominada Cemtec que está dedicada a la capacitación de ejecutivos de alto nivel en este campo, de sus propias compañías y de otras empresas de la región a nivel internacional.

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

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

b.2. Empresas multinacionales regionales

El conjunto más amplio en la muestra de empresas mexicanas con inversiones en Centroamérica corresponde a las denominadas empresas multinacionales regionales. Dentro de este conjunto se encuentran empresas de servicios de hotelería (Posadas) y de telefonía (Carso Global), también empresas productoras de bienes maduros, ya sea insumos como acero (IMSA) y envases (Vitro) o bienes de consumo maduros en el área de alimentos (Bimbo, Gruma).

Consideradas desde el punto de vista de la tipología de integración en la producción internacional, también destaca que dos de ellas la desarrollan en relación de asociados con líderes regionales o globales (Carso Global-Sprint), (Vitro-Libbey).

Por último en términos del tipo de producción internacional que asumen, sólo una de estas empresas tiene su producción basada en “recursos especiales” (de tipo turístico), mientras que las restantes se encuentran entre las que realizan una producción con “especialización racionalizada”.

Se ordena el análisis de estas empresas multinacionales regionales a partir de la mencionada tipología de producción internacional en la que fueron catalogadas y dentro de ello en su relación con el tipo de producto que generan, y desde allí considerar sus motivaciones y ventajas OLI específicas.

i) Empresa con producción internacional basada en recursos “especiales”

Dentro de esta clasificación se encuentra la empresa Posadas que opera en el campo de la hotelería, y los recursos “especiales” a los que se hace referencia son los de entornos turísticos urbanos y de playa.

En este caso la internacionalización de sus inversiones es relativamente reciente dentro del perfil general del grupo de empresas que analizamos, ya que se está produciendo en la segunda mitad de los noventa. Asimismo, el carácter de estas IED es limitado, ya que esta empresa sólo operaba en Belice y algunas localidades del sur de los Estados Unidos y recientemente acaba de adquirir los hoteles Caesar Park en Argentina y Brasil.

La empresa Posadas se constituyó en 1967, pero sólo en los últimos años inició una acelerada expansión nacional a través de consolidar dos marcas básicas como son Fiesta Americana y Fiesta Inn, así como al desarrollar sus capacidades como operadora, desarrolladora e inversionista en hotelería, incluyendo la administración de hoteles para terceros. La empresa opera con la adaptación al ambiente local y a costos competitivos, usando las tecnologías de proceso y diferenciación de producto de las cadenas estadounidenses, centrandó el enfoque en la oferta de entretenimiento y no sólo en la renta de una habitación con servicios.

En general, la estrategia de negocios de esta empresa se ha orientado a hoteles urbanos para ejecutivos, como son los Fiesta Inn; y a hoteles de playa de alto costo como son los Fiesta Americana; asimismo administra hoteles de la cadena Holiday Inn. Su expansión internacional era, hasta hace poco, relativamente limitada ya que consistía en administrar en Laredo, Mc Callen y la Isla de los Padres (Estados Unidos) cuatro hoteles Holiday Inn, un Sheraton y un Best Western, así como un hotel propio en Belice bajo la marca Fiesta Inn Belice. Sin embargo, en mayo de 1998 la empresa tuvo una fuerte ampliación en sus IED en el exterior con la compra de la cadena de hoteles brasileña Caesar Park por 128 U\$S millones. Esto significa la compra de la marca para América Latina y el Caribe, así como tres hoteles en Río de Janeiro y San Paulo, un hotel en Buenos Aires y contrato para administrar dos hoteles más en Brasil.

La ventaja propietaria en la que basan esta expansión es su sistema de administración, operación y comercialización, así como las marcas ya desarrolladas en México; lo que al mismo tiempo les permite utilizar IED en lugar de vender la franquicia.

ii) Empresas con producción internacional bajo “especialización racionalizada”.

En este tipo de producción encontramos empresas multinacionales regionales con alcance

en América del Norte y América Latina, que operan en servicios de telefonía (Carso Global), acero, aluminio y autopartes (Imsa), alimentos (Bimbo y Gruma), y finalmente vidrio y envases (Vidro). Con distinto alcance estas empresas tienen presencia en las tres Américas aunque Bimbo es la que ha logrado posicionarse en el mayor número de países.

Telefonía

Carso Global es la parte dedicada a telecomunicaciones e informática dentro del conglomerado empresarial fundado por Carlos Slim a principio de los ochenta. Dicho grupo creció aceleradamente desde esa época mediante una estrategia de negocios basado en una combinación entre ganancias financieras bursátiles y adquisición de negocios líderes en su campo pero con problemas económicos y potencialidad para generar efectivo. Con ello se formó un complejo empresarial muy diversificado, que opera en los sectores financieros, comercial, industrial, telecomunicaciones e informática. En el sector industrial Carso tiene sus inversiones en productos maduros, ya sea en bienes de consumo difundido o insumos industriales, y al igual que los otros grandes conglomerados, sus industrias operan con fuerte integración vertical.

Dando base a lo que habría de ser la actual Carso Global, este grupo ganó la privatización de Teléfonos de México en 1990, lo que lo catapultó a la escala de una corporación gigante. Bajo el nuevo grupo de control, Telmex desarrolló un ambicioso programa de inversiones por más de 10,000 U\$S millones. Con ello actualizó el estado de la empresa, pero sobre todo la preparó para la apertura a la competencia con otras compañías, prevista para el año 1997 en el contrato de concesión monopólica inicial. Este control de la telefonía mexicana permitió al grupo Carso ampliar notablemente su presencia en los mercados financieros norteamericanos, y le facilitó el acceso a un extraordinario volumen de fondos, que no sólo le permitió financiar la expansión de Telmex, sino que apoyó otras operaciones de compra por parte del grupo de control.

Como resultado de los efectos provocados por la apertura de la telefonía mexicana a la competencia internacional, ingresaron al país las empresas estadounidenses ATT y MCI, asociadas con Alfa y Banamex, respectivamente. Estas nuevas condiciones de competencia en el mercado local así como la evolución mundial de los negocios de comunicación con la llamada “supercarretera de la información” indujeron al grupo Carso a una importante reestructuración de sus negocios a partir de 1997, abriendo paso a una internacionalización de sus inversiones directas. En dicho año el grupo Carso cambió su estructura organizativa creando Carso Global, como su división de comunicaciones que se convirtió en la base de negocios globales en ese campo, mientras que el resto de los negocios se mantiene en un perfil tradicional, con un componente creciente de exportaciones en los sectores industriales del mismo.

Para caracterizar la configuración que tiene la internacionalización productiva en telecomunicaciones de Carso Global, hay que señalar primero que este tiene 25% de las acciones de Telmex con lo que ejerce el control de la telefónica. Desde esta posición, impulsó a Telmex a una alianza con la telefónica Sprint constituyendo una compañía conjunta en Estados Unidos denominada Telmex-Sprint Communications LLC (TSC), la que solicitó autorización a las autoridades de ese país para operar servicios de larga distancia. Esto significó una virulenta reacción de ATT y MCI que se oponían a que se otorgara dicho permiso a Telmex-Sprint con el argumento de que Telmex debía bajar a dichas compañías

los costos de conexión en México. Las autoridades de Estados Unidos concedieron a Telmex-Sprint la autorización para operar el servicio de larga distancia, con lo que se le abrió a la compañía un importante mercado de 18 millones de mexico-norteamericanos en Estados Unidos que hacía un mercado de varios miles de millones de dólares anuales en llamadas de larga distancia. Sin embargo, posteriormente esta alianza se rompió. Complementariamente con esta inversión de Telmex en Estados Unidos, Carso Global ha realizado otras inversiones en telefonía inalámbrica y en sistemas de comunicación *on line* en internet. Respecto a lo primero, la subsidiaria Orient Star de Carso Global compra el control del 40% de Mcom Wireless en Brasil. Mientras que la propia Carso Global anuncia en 1997, la toma de control de la compañía estadounidense de teléfonos celulares: Kb/Tel, anteriormente propiedad de Pulsar, pagando por ello un monto de 22 U\$S millones. En cuanto a lo segundo, entre 1997 y 1998 Carso Global realiza una serie de compras del paquete accionario de Prodigy Inc., compañía de internet que ocupa el cuarto lugar en los Estados Unidos con 450,000 clientes, y que intenta expandir sus negocios en Africa y China, pero que ha venido registrando pérdidas aún después de la toma de control de la misma por Carso Global.

Telmex se realiza en 1998 una operación de Carso Global conjuntamente con France Telecom y SBC Communications comprando la telefónica Luca de Guatemala (Telgua) mediante la cual logra la opción de comprar 49% de la compañía. De esta manera Telmex participará en los servicios de telefonía local y de larga distancia, así como en telefonía inalámbrica. Sin embargo, esta operación está actualmente sometida a revisión por el gobierno guatemalteco por cuestionamientos a los procedimientos legales con que se realizó. En 1999 Carso compró el control de Compuserve que es una cadena de tiendas de computación en los Estados Unidos.

En conjunto, estas operaciones forman parte de una estrategia de internacionalización vía IED por parte de Carso en el negocio de comunicaciones, que han llevado a una reestructuración profunda del grupo de dirección de dicho conglomerado. Recientemente Carlos Slim renunció a la presidencia del grupo para dar paso a sus dos hijos, quienes ocupan las nuevas posiciones de dirección en la cúpula del conglomerado y en otros segmentos centrales del mismo. Sin embargo, Carlos Slim continúa en la dirección estratégica del conglomerado y en la expansión internacional de Carso Global. Esto ha significado entre otras cosas que se Carso realizara en últimas fechas una nueva reorganización de los negocios del conglomerado en la dirección de fortalecer las operaciones internacionales centradas en las telecomunicaciones e internet.

Acero, aluminio y plástico.

Grupo IMSA fue fundado en 1936 bajo la denominación de Industrias Monterrey, IMSA, y estaba dedicada a producir láminas de acero galvanizada, productos para la construcción y embalaje. Actualmente, es una empresa industrial diversificada con cuatro divisiones: IMSA Acero dedicada a la producción de productos procesados de acero, Enermex productora de baterías, IMSALUM que elabora productos de aluminio, IMSATEC con productos de acero y plástico para la construcción. En general a desarrollado una creciente vocación internacional, lo que alcanza mayor desarrollo en IMSA Acero. Su actividad internacional se concreta en exportaciones a más de treinta países, así como operaciones de producción en Estados Unidos de América, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y

Guatemala. En Centroamérica en particular tiene red de distribución en cinco países. En 1999 sus ingresos alcanzaron US\$1.8 billones, de los cuales el 40% se generaron fuera de México.

La división IMSA Acero tienen liderazgo en México en la producción de acero rolado en frío y en acero galvanizado, así como en América Latina en la producción de acero pintado y en la producción de Galvalume, operando en todos los procesos con tecnología de punta. Esta división está fuertemente internacionalizada, de una parte porque el 49% de sus ingresos totales se lograron a través de exportaciones y también por su actividad en la producción internacional.

Este desarrollo fue resultado de una activa política de adquisiciones en México y el extranjero, particularmente en Guatemala que es la única actividad de producción del grupo IMSA en Centroamérica.

En 1991 IMSA compró los activos de la planta productora de acero laminado de Fundidora Monterrey, S.A. y constituyó la empresa APM con la que se aseguró el abasto de la lámina rollada en caliente y en frío, materias primas utilizadas en la operación de IMSA.

Asimismo, en el año 1997 compró en Guatemala la empresa Industria Galvanizadora, S.A., (Ingasa), productora de acero galvanizado. Esta empresa con capacidad de producción de acero galvanizado por 80,000 Tons/ año había sido fundada en 1988, y con ella IMSA fortaleció la presencia internacional ya que desde allí exportan a Norte, Centro y Sudamérica así como tienen Centros de servicio y distribución a lo largo de Centroamérica.

Para 1998. IMSA ACERO firma un acuerdo con las Companhia Siderúrgica Nacional, S.A. (CSN) para constituir en Brasil la compañía CSN-IMSA Aços Revestidos, S.A., dedicada a la producción y distribución de acero rollado en frío, galvanizado y pintado. En 1999 adquiere el 100% de los activos de las plantas de galvanizado y pintado de lámina de Altos Hornos de México, S.A. de C.V. (AHMSA) en Monclova Coahuila, México. Asimismo inaugura IMSA-Varco Pruden (coinversión con Varco Pruden Intl. Inc; Subsidiaria de The LTV Corp; esta planta fabricará edificios metálicos de baja altura para los mercados de EUA, México y Centroamérica.

En el año 2000 formalizó la adquisición del 100% de las acciones de BHP Coated Steel Corporation (CSC) y de BHP Steel Building Products USA Inc. (SBP), que pertenecían al grupo australiano The Broken Hill Proprietary Company Ltd. (BHP). Con la misma, IMSA ACERO logra una capacidad instalada de 450,000 toneladas anuales para decapar lámina de acero rollada en caliente, capacidad de 400,000 toneladas anuales de lámina de acero rollada en frío, capacidad de producción de 410,000 toneladas anuales de lámina galvanizada y galvalume y 173,000 toneladas anuales de lámina pre-pintada (CSC), así como una red de siete centros de proceso de lámina de acero galvanizada y pre-pintada (SBP), todas estas operaciones en la Costa Oeste de los Estados Unidos.

De conjunto, esta empresa articula a través de esta posición internacional en la producción y distribución, un liderazgo en la región del NAFTA y en Centro América.

Por su parte la División ENERMEX, productora de Baterías y Autopartes inició operaciones en 1987 con la adquisición de Acumuladores Mexicanos (ACUMEX), lo que se amplía con la compra en 1988 de ESB de México, S.A. de C.V., fabricante de acumuladores industriales.

En 1993 expande mercados, comprando la distribuidora de acumuladores Advantage Battery Corporation, Inc., distribuidora de acumuladores automotrices; en Venezuela la empresas Acumuladores Fulgor, C.A., fabricante de baterías automotrices e industriales; en Argentina y en Brasil adquiere operaciones de producción y comercialización a través de las subsidiarias Inacel, S.A.I.C. y Enermex Industrial do Brasil, LTDA., respectivamente. En 1998. firma junto con Johnson Controls, Inc. y Varta, AG, una asociación para la producción y distribución de baterías en el continente americano, lo que genera la mayor capacidad productiva de este giro en América Latina.

La División IMSALUM, elabora productos de Aluminio desarrollando desde 1989 extrusiones y escaleras en ese material al adquirir Cuprum, S.A. de C.V., para incorporar luego ventanas a su línea de productos

En 1991 internacionaliza su producción al adquirir Davidson Ladders, Inc. y Davidson Manufacturing Corp., fabricantes de escaleras de madera y distribuidores de todo tipo de escaleras en E.U.A, así como parte de los activos fijos de Stapleton Ladders, fabricante de escaleras de madera para áticos en casas.

En 1998 adquiere Alcomex, S.A. de C.V., líder en la producción y comercialización de perfiles para aplicación industrial en México y establece una alianza estratégica con Flour City Architectural Metals. Flour City International de México, S.A. de C.V., producirá sistemas individualizados de fachadas monumentales para grandes edificios en el continente americano. En 1999, fusiona sus operaciones de escaleras con Emerson Electric, Co. , para constituir Louisville Ladder Group.

Finalmente la División IMSATEC tuvo sus antecedentes desde los años cincuenta con la fabricación de productos para la construcción tales como alcantarillas, defensas para carreteras y flejes de acero. Sin embargo, en esta etapa, ello formaba parte del segmento de productos procesados de acero. Esta actividad comienza a separarse como una división independiente a partir de que IMSA adquirió en 1975 a Stabilit, S.A. de C.V., fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. , y posteriormente amplía su crecimiento con operaciones en E.U.A. y Argentina.

Adquiere en 1978 la empresa Imsa Signode, S.A. de C.V., fabricante de flejes de acero y plástico, surgido de una asociación entre la compañía y la división Signode de Illinois Tool Works, Inc. (ITW), el mayor fabricante de flejes de acero y plástico en E.U.A.. A partir de 1997 Imsa Signode se divide en Imsa Signode, S.A. de C.V., productor de fleje de acero y plástico, y en Imsa Paslode, S.A. de C.V., productor de clavos y grapas para uso industrial y comercial.

En 1983 establece Forjas Metálicas, S.A. de C.V., FORMET, fabricante de productos de acero galvanizado para la construcción de carreteras principalmente. En esta misma década

se adquiere una empresa de galvanizado de piezas por inmersión en el Estado de México, misma que se anexa a FORMET en 1992. En 1996, se inicia la fabricación de torres de transmisión de energía eléctrica. Para 1984 constituye Multypanel, S.A. de C.V., productor de paneles y puertas de acero con aislamiento. En 1986 adquiere una participación minoritaria en Metl-Span Corp., líder en el mercado estadounidense de paneles de acero con aislamiento para cámaras de refrigeración, y para 1994 eleva al 100% esa participación accionaria. Asimismo, en Chile se adquiere una participación de Empresas Ipac, S.A., procesadora de acero y productora de paneles de acero con aislamiento.

En 1997 Stabilit adquiere en Tennessee, E.U.A., los activos de Glasteel, Inc., una división de The Alpha Corporation, fabricante de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio.

Para 1998. Empresas IPAC, establece una coinversión con Varco Pruden International, Inc., subsidiaria de The LTV Corporation. IPAC Varco Pruden S.A. diseñará y fabricará edificios metálicos de baja altura para aplicaciones industriales y comerciales en Chile. Metl-Span inicia la construcción de una planta productora de paneles de acero con aislamiento en Richmond, Virginia, EUA. Finalmente en 1999. Empresas IPAC adquiere Tecno Steel, S.A., empresa chilena dedicada a la producción de paneles de acero con aislamiento.

Alimentos

En la producción internacional de este tipo de productos se encuentran los grupos Bimbo y Gruma. Ambos logran una expansión multinacional regional muy exitosa desarrollada a partir de productos de trigo y maíz respectivamente, pero terminan confrontados en un proceso de competencia entre ambas. De este modo una larga evolución internacional lleva a competir entre sí a empresas mexicanas que anteriormente no lo hacían. Esto también se observa en las inversiones realizadas por ellos en Centroamérica.

De ambas empresas, la que ha logrado un mayor desarrollo multinacional regional hasta el momento es **Bimbo**. Esta empresa, fundada en 1945, se mantiene bajo el control del mismo conjunto de propietarios fundadores. Actualmente el grupo está estructurado en seis organizaciones: Organización Bimbo; Marinela; Ricolino; Barcel; Altex Organización Latinoamérica (OLA) y Bimbo USA. La primera es la más importante del conglomerado y opera en México produciendo panes, pasteles, panes dulces, tortillas de harina y maíz.. Las tres siguientes también con operaciones en México y algunas en el exterior, operando distintas marcas de la empresa. En Altex se encuentran empresas de diversificación e integración que proveen a todo el conglomerado servicios, maquinarias, y materias primas. La organización Latinoamericana iniciada en 1991, agrupa las operaciones en Centro y Sudamérica donde tiene nueve plantas en seis países. Finalmente Bimbo USA conjunta las empresas del conglomerado en los Estados Unidos, con 17 plantas y una red de distribución que cubre varios estados de la Unión.. La operación de Estados Unidos es la dominante fuera de México, ya que representa el doble que las operaciones América Latina, mientras que toda la operación de Bimbo por la vía de IED representa aproximadamente 30% de los negocios de la compañía en México³.

³ En 1996 Grupo Bimbo a través del grupo Quan, en asociación Grupo Mariposa (Guatemala) e inversionistas costarricenses adquirieron en Costa Rica la empresa Circulo de Costa Rica propietaria a su vez de las heladerías Monpiks . El grupo Quan es propietario en México de Helados Holanda y Bing, que serán productos que comenzarán a ofrecer en Costa Rica y Guatemala , junto con el desarrollo de productos locales. De conjunto en México y Centroamérica tendrán más de 30,000 puntos de venta.

La principal línea de productos de Bimbo es la de panadería elaborada con harina de trigo, los que por sus propias características son perecederos, por lo cual no se hace posible recurrir a las exportaciones como medio para atender mercados distantes. Sin embargo, la empresa tiene algunas líneas de productos en los que puede desarrollar actividad exportadora, como son alimentos congelados y dulces de diverso tipo.

Las inversiones directas de esta empresa en el exterior pueden ser vistas como de integración horizontal, ya que reproducen en cada país la misma estructura básica de producción y comercialización. La motivación principal de dichas inversiones ha sido ocupar mercados para ampliar el tamaño de la empresa como imperativo que surge ante la necesidad de enfrentar la nueva competencia internacional, así como para aprender a competir en los diversos mercados nacionales donde participa. La filosofía con que encaran la IED en cada país es la de establecer una presencia de largo plazo, no limitada ni condicionada a buscar grandes ganancias inmediatas, aunque asegurando escalas de negocios y niveles de rentabilidad razonables para la persistencia de los mismos sobre sus propias bases. Sin embargo, con una visión de mediano plazo, en los casos de América del Sur y Centroamérica sostienen las operaciones a pesar de que las mismas arrojan resultados deficitarios, asumiendo esto como el costo de instalación en esos mercados.

Las ventajas propietarias que destacan en Bimbo son al mismo tiempo ventajas de internalización, ya que tiene una muy fuerte integración productiva que le proporciona una gran capacidad tecnológica en toda la secuencia de producción, administración y distribución. Esto le permite inclusive atender el diseño y la supervisión de las instalaciones de sus plantas en cualquier parte del mundo en tiempos y costos competitivos con los de un operador en el mercado. En términos generales Bimbo opera con un 20% de tecnología propia y realiza el diseño de la tecnología que requiere en intensa vinculación con Centros de Investigación y Universidades del país, no teniendo obligaciones con socios tecnológicos del exterior.

Particularmente, un factor poderoso de competencia es su extraordinario desarrollo en la fuerza de distribución y venta, con la cual abastece y mantiene diariamente productos frescos en una red extremadamente dispersa de pequeños comercios en los países donde opera. En el caso de México esto representa una flota de más de 14,000 vehículos para acceder diariamente a 400,000 puntos de venta. En sus inversiones directas en el exterior, la empresa no sólo organiza la producción, sino que en algunos casos ha llegado hasta llevar equipos de choferes de sus flotas en México para que entrenen equipos locales, ya que en donde invierte repite el modelo de distribución que es una de las claves de su éxito. Otra ventaja propietaria que potenció su expansión particularmente en América Central y del Sur, es el bajo desarrollo industrial de las panaderías en esos países, con excepción de Argentina, donde compite con Fargo. Sin embargo, al mismo tiempo esto puede llegar a constituirse en una barrera ya que por razones culturales el consumidor tradicional de la panadería artesanal continúa prefiriendo esos productos.

En la concreción de sus IED en los diversos países, la empresa Bimbo ha buscado que sus ventajas propietarias se combinen con activos o empresas locales valorables, razón por la cual, tanto en los Estados Unidos como en Chile, Venezuela, El Salvador y Costa Rica, la

empresa compró a empresas locales líderes o activos de empresas que ya operaban en esos países. Sin embargo, en el caso de Chile la experiencia no funcionó y terminó cerrando la planta que había comprado para construir en su lugar una nueva planta bajo las características desarrolladas por la empresa central. En el caso de Argentina, Colombia y Perú, Bimbo decidió construir plantas nuevas porque no encontró activos o empresas interesantes para comprar como base de su nueva IED.

En general, la selección de los países donde Bimbo realiza IED, tiene que ver con el desarrollo relativo de la industria panadera en los mismos, y también con la existencia de escalas mínimas de negocios que hagan justificable la inversión. En todos los casos, hasta el momento, han aprovechado las ventajas de localización que proporciona de una parte la vecindad con Estados Unidos y la presencia de una poderosa comunidad hispana a la que se dirige, y en América Latina la comunidad cultural, idiomática, de hábitos de consumo y de estilos de negocios.

Una de las ventajas propietarias de Bimbo, que contribuyen a hacer costeaible la IED, es su capacidad de operar este sistema multinacional y multiplantas con un pequeño equipo central mexicano de alta dirección, que dirige y organiza luego equipos de gerentes locales capacitados previamente en las plantas de México o de otros países donde tengan mayor desarrollo. Sin embargo, la empresa moviliza permanente personal de niveles altos y medios entre las plantas de los diversos países para fines de capacitación e intercambio de técnicas y experiencias. La configuración de esta estructura multinacional, siendo relativamente dispersa, mantiene su cohesión a través de una dirección para América Central y del Sur que reporta directamente a la dirección general. En cambio la operación de Estados Unidos, particularmente la nueva empresa Mr. Baird's Backaries en Texas, recientemente comprada por Bimbo, tiene mayor independencia relativa de operación, aunque está integrada en la estructura de la empresa y es objetivo de la dirección lograr mayor compenetración de esta subsidiaria con el conjunto de la empresa.

Como parte de su expansión en Estados Unidos y Centro América, Bimbo encontró atractivo el mercado de productos de harina de maíz en los que tradicionalmente no había incursionado. Por ello actualmente desarrolla productos con base en dicho tipo de harina, particularmente tortillas, llegando de este modo a competir con Gruma en los mercados de México, América Central y los Estados Unidos.

Por su parte, el **Grupo Maseca (Gruma)** inició operaciones en 1949 en torno a su actividad principal que es la elaboración de harinas de maíz y productos derivados, donde ocupa el primer lugar a nivel mundial. Actualmente está conformado pro Gruma Corporation (Estados Unidos), Gruma México (Grupo Industrial Maseca, Molinos de México y Prodisa) , Gruma Centroamérica y Gruma Venezuela. La mayor operación es la de Estados Unidos con el 49% y Centroamérica alcanza el seis por ciento.

La familia González es la fundadora y actual propietaria de la empresa que opera en la transformación industrial del maíz en harina, con base en un proceso para hacer harina de maíz desarrollado por la empresa. Esquemáticamente eses proceso consiste actualmente en depositar el maíz en silos durante 45 días para que madure, luego se separa y limpia el grano conservándolo en silos por veinticuatro horas, a partir de lo cual se mezcla con cal

para hacer el nixtamal, se macera y se cuece con vapor, se lo lava lava y deja reposar. Se pasa el nixtamal cocido por molinos y se hace harina que se deshidrata a alta temperatura, se enfría en tambos rotatorios y se le incorporan aditivos y vitaminas, y se envasa. Opera con ISO 9902 y certificación del American Institute of Baking, ISO 14001 sobre salvaguarda ambiental

Este proceso que revolucionó las técnicas y procedimientos tradicionales para procesar el maíz y hacer las tortillas, convirtiéndolos en bienes industrializados de consumo masivo se inició con un molino que tenía capacidad para producir mensualmente 15 toneladas de harina de maíz, con un proceso menos desarrollado que el actual. Dado el predominio de los molinos de nixtamal tradicionales, sólo había un pequeño mercado para este producto industrial. En 1957 se instaló en Nayarit, la primera planta de grandes dimensiones, con capacidad para producir 1,500 toneladas de harina mensuales. Para 1968 el producto llegaba a todo el norte de la República al instalar una planta en Río Bravo, Tamaulipas Para 1970 se contaba ya con siete plantas, incluyendo las plantas en Chihuahua, Ciudad Obregón y Monterrey, y se tenía una capacidad de producción de 347 mil toneladas anuales.

De modo que esta empresa generó ventajas propietarias por sus propios desarrollos tecnológicos, con lo que introdujo una innovación mundial en este tipo de industria. El proceso continuo de investigación y desarrollo junto a la total integración vertical de su producción le da liderazgo tecnológico y de competencia en costos dentro de la cadena productiva a nivel mundial. En el campo de la producción de tortillas, en diez años lograron reducciones de costos del 36% para las de maíz y del 25% para las de trigo. Asimismo han desarrollado un sistema automatizado por computadora para la distribución que permite el seguimiento en línea de los distribuidores, información de sus stocks, etc.

Gruma inició su producción internacional en Costa Rica al comienzo de los setenta, en 1976 comenzó a operar en Estados Unidos, en 1987 distribuye en Honduras y en 1993 expandió sus operaciones en Centro América al incluir El Salvador y Guatemala y aún al norte de Sudamérica con la operación de Venezuela. Pero su gran expansión internacional la realizó al ampliar sus operaciones en los Estados Unidos. En los noventa se desarrolla esa perspectiva internacional de producción esa internacionalización aprovechando la ventaja de localización que proporcionaba la vecindad con los Estados Unidos y los consumos de la enorme población mexicana y en general hispana que vive en dicho país. En este país, Gruma opera las empresas Mission Foods que produce tortilla y Azteca Mills que produce harina de maíz. Asimismo, se ha expandido con las compras de fabricas productoras de tortilla: Fiesta Food y Candy's Tortilla Factory. Este mercado en los Estados Unidos se estima en más de mil U\$\$ millones anuales y con una acelerada tasa de crecimiento.

La expansión del negocio en los Estados Unidos ha llevado a que Gruma desplace su centro de operaciones desde California a Texas, donde la demanda por productos de harina de maíz ha registrado un fuerte incremento. Particularmente la expansión del consumo de las llamadas "burritos" y el auge de la comida "Tex-Mex" ha incrementado notablemente la demanda de este tipo de productos en el sur de los Estados Unidos, aún por otras de comunidades no hispanas.

Recientemente decidió ampliar sus negocios a Europa, abriendo una planta en Inglaterra, debido al éxito que ya tiene en ese mercado con la exportación de tortillas y frituras de maíz desde los Estados Unidos. Su expectativa es que la apertura de esta planta en Inglaterra mejore la operación y utilidades de la empresas. En conjunto, las operaciones en el exterior representan casi 58% de las operaciones de Gruma, dentro de lo cual las operaciones en Estados Unidos alcanzan el 45% y Centro América el siete por ciento.

Con esta internacionalización y con el propio consumo de tortillas de harina industrial en México, Gruma se convierte en la primera productora mundial de harina de maíz. Sin embargo esta expansión tuvo distorsiones, ya que inicialmente fue guiada por el aumento en el tamaño de la firma bajo la dinámica que le imponía una demanda, que entre 1988 y 1996 había crecido en los Estados Unidos a una tasa compuesta anual del 28%. Desde este último año la empresa enfatizó las utilidades como medida de evolución, lo que se tradujo en que la demanda creciera al 12% pero la utilidad de operación aumentara en un 57 por ciento.

En la configuración multinacional de Gruma lo que parece determinar las operaciones son los negocios nacionales, aunque la importancia de sus inversiones en el exterior que posibilitan las ventajas propietarias sean un factor determinante para caracterizar su estrategia de internacionalización. Esto estaría siendo enfrentado actualmente por la empresa a través de un ambicioso programa de reingeniería organizativa comenzado en Guatemala, pero que se extenderá al conjunto de la organización, con el propósito de incrementar la eficiencia operativa y del *management*, lo que probablemente incrementara la integración del conjunto. Particularmente esto se está aplicación en las operaciones de Grupo Industrial Maseca que sufrió severas pérdidas en los últimos años debido a una combinación entre ddesregulación del mercado interno, sobreoferta de maíz y aumento del precio de la tortilla.

Gruma expande desde 1996 sus actividades hacia la producción con harina de trigo, para lo cual concretó una sociedad con la empresa estadounidense Archer-Daniels-Midland con el fin de operar sus producciones en México mediante la construcción de un moderno molino de harina de trigo. La estimación de Gruma es que el mercado de productos de harina de trigo representa un monto de un mil U\$S millones anuales en la región. En este nuevo campo de negocios, Gruma enfrenta la competencia muy fuerte de Bimbo en el país y el exterior, ya que en el campo de la panadería tiene marcas extraordinariamente instaladas en el mercado y con ventajas propietarias muy marcadas como se indicó anteriormente. Gruma ha desarrollado producción en el área de las tortillas de trigo pero también en del pan con envoltura y en panes dulces, a partir de la marca Breddy

De conjunto, Bimbo y Gruma, han configurado grandes sistemas de producción regional americano, desarrollados originalmente desde dos segmentos diferentes: como son los productos de harina de trigo y los de maíz, para converger progresivamente a competir cada uno en los mercados del otro, aunque esto sólo en los mercados de Centro América, México y Estados Unidos donde coinciden.

Vidrio y Envases

El grupo VITRO es un conglomerado de empresas estructurado en cinco divisiones: la de Construcción que produce vidrio plano y fibra de vidrio, la Industrial productora de productos químicos y bienes de capital, la de Hogar que fabrica electrodomésticos y artículos de vidrio, la de Envases produciendo envases de vidrio, plástico y aluminio, y finalmente la Automotriz produciendo ventanillas, parabrisas y laterales. Asimismo entre 1990 y 1999 tuvo el paquete de control del grupo financiero Serffin.

Las empresas que habrían de dar origen a este grupo se fundaron a partir de 1909, con Vidriera Monterrey que producía botellas para la industria de la cerveza. Esta, al igual que las empresas del grupo Alfa y Visa-Femsa era parte del llamado grupo Monterrey, y es recién en los setenta que Vitro se constituye como entidad independiente debido a una subdivisión de dicho Grupo.

La industria del vidrio es un caso de producto maduro, lo que se vio acelerado en el segmento de envases debido al desarrollo de plásticos flexibles como el PET o por envases de aluminio, los que reemplazan muy favorablemente a aquel material. Vitro se vio en la necesidad de reorganizar su producción de envases atendiendo al impacto de esa nueva competencia. Para ello desarrolla también productos en plástico y aluminio aunque el componente central de la división continúa siendo el vidrio.

La actividad de producción internacional por parte de Vitro comenzó en Centroamérica en el año 1964, cuando a través de su división de Envases realizó una inversión para formar la empresa productora de botellas Comegua en Guatemala, conjuntamente con una cervecera y una fabricante de refrescos locales de ese país, lo que los llevó a establecer fábricas de envases en Costa Rica y Guatemala.

Sin embargo, fue entre 1989 y 1994 cuando Vitro tuvo un proceso de expansión acelerada en su producción internacional cuando dentro de un fuerte programa de inversiones del orden de los tres mil U\$S millones, se invirtieron más 1,000 U\$S millones en el extranjero. Estas se orientaron a incrementar el tamaño del grupo, posicionarlo como productor global en los mercados internacionales y desarrollar su capacidad productiva, su línea de productos, su competitividad y su productividad.

En términos de su IED, la división Envases de Vitro inició en 1989 una agresiva estrategia de expansión hacia el mercado estadounidense realizando una impactante adquisición dirigida a ganar presencia mediante la producción directa en dicho mercado. De este modo concretó la “compra hostil” de Anchor Glass. Esta era la segunda productora de envases de vidrio en Estados Unidos con 26% del mercado y esta compra representó casi la totalidad de sus inversiones en el exterior durante estos años. Anchor venía de tener pérdidas por 40 U\$S millones, lo que fue revertido por Vitro el año siguiente. Asimismo, Vitro invirtió más de 100 U\$S millones para modernizar y hacer más competitiva a Anchor. Esta compra Vitro casi duplicó sus ventas consolidadas y la convirtió de un solo paso en una empresa que cubría los mercados de Canadá, Estados Unidos y México.

Continuando la estrategia de posicionarse en el mercado de América del Norte, Vitro compró en 1991 la vidriera Latchford y en 1992 la empresa ACI America (luego VVP) que

tiene 120 procesadoras de vidrio y oficinas de venta al mayoreo y menudeo en el oeste y sur del país. Asimismo, en 1995 concretó una alianza con Coors Brewery con el fin de producir botellas de vidrio para cerveza para la planta de esta empresa ubicada en Wheat Rige, Colorado, así como para que Vitro sea el proveedor preferencial de botellas de vidrio para esta cervecería en todo Estados Unidos, que ocupa el segundo lugar en su mercado.

Vitro también intentó en 1991 desarrollar su división de Cristalería mediante una alianza de grandes proporciones con la compañía Corning Inc de Estados Unidos, buscando crear conjuntamente una compañía mundial para artículos de mesa y de cocina. Sin embargo, Corning canceló la alianza en 1993.

Dentro de esta perspectiva de internacionalizar sus inversiones luego de establecer su presencia en América del Norte, Vitro comenzó a diversificar su actividad hacia América del Sur. Es así que en 1994 compró 20% del capital de la Compañía Manufacturera de Vidrio el Perú, líder en la fabricación de envases de vidrio en ese país, perteneciente al grupo Backus y Johnson, y que abastece al mercado sudamericano.

De conjunto, la expansión internacional de IED por parte de Vitro entre 1989 y 1994, significó para la División Envases posicionarse como productor en los Estados Unidos, para la de Cristalería intentar establecerse como productor y distribuidor a nivel mundial, y en Vidrio Plano internacionalizó sus inversiones en América Latina comprando plantas y desarrollando una red de distribución y servicios.

Sin embargo, los problemas enfrentados con la operación de Anchor Glass en Estados Unidos, el crecimiento muy importante de la deuda en 1997 y el impacto de la sobrevaluación del peso sobre los negocios de algunas divisiones. Todo ello lleva a una estrategia de crecimiento muy selectivo basada en negocios pequeños que aseguren utilidad y con menor intensidad de capital, al tiempo que enfatizar la reducción de costos en las operaciones existentes y priorizar inversiones en Vidrio Plano, Enseres Domésticos y Cristalería.

II. ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA INVERSIÓN INDUSTRIAL DE EMPRESAS MEXICANAS EN COSTA RICA

En esta sección se analizan tres casos específicos de inversiones mexicanas en Centroamérica como son los de Vitro, Bimbo y Gruma, para ver desde el ángulo de las empresas, las experiencias, resultados y desafíos obtenidos con las mismas.

El abordaje de dicho análisis y la justificación de los casos seleccionados es la siguiente.

La metodología adoptada se basa en las teorías sobre la economía y la organización industrial que consideran el comportamiento de las empresas en el paradigma de *estructura- conducta estratégica- desempeño* (Jaquemin 1994, Bianchi 1992). Esto significa que dicho desempeño será resultado de la interrelación entre los determinantes en la estructura industrial y las decisiones estratégicas tomadas por los empresarios frente a esas condiciones y a las acciones de los otros empresarios. En consecuencia hay una interacción en donde las empresas no solo reaccionan frente a contextos dados sino operan como agentes que transforman las condiciones donde operan.

El caso de Vitro Envases

Vitro Envases comenzó actividades de producción en Centroamérica en 1964 cuando creó la empresa Comegua conjuntamente con Cervecería Centroamericana, S.A. de (Guatemala) y Cervecería de Costa Rica, S.A. (Costa Rica). Esto fue la continuación de una actividad exportadora de botellas a la región iniciada fines de la década de los veinte. La nueva empresa surgió ante una oportunidad de negocios acordada con dichas empresas locales y se concretó con el establecimiento de plantas productoras de envases de vidrio en Guatemala y Costa Rica con el fin de abastecer a las propias productoras de bebidas y a los mercados de Centroamérica y el Caribe. En la planta de Costa Rica producen además tapas de plástico para envases. Luego de su creación, este negocio evolucionó hacia una integración vertical incorporando minas para la obtención de materias primas como parte de sus actividades. Además, luego de atender su demanda en los mercados internos están desarrollando actividades de exportación.

Actualmente Vitro mantiene el 49.7% del control accionario en Empresas Comegua S.A. de Guatemala y Costa Rica siendo el productor de vidrio más grande en Centroamérica. A lo largo de estos años, las relaciones con sus socios locales han sido positivas resolviendo mediante negociaciones las modalidades de gestión y los objetivos en los distintos períodos. En 1999 esta unidad de negocios tuvo ventas en el orden de 100 millones de dólares, lo que significó el 17% del total de las operaciones de Vitro Envases. Ocupa 1200 personas en la planta de Guatemala y 1000 personas en la de Costa Rica.

En general la tecnología que Vitro Envases utiliza en Centroamérica es la misma que usa en México aunque para los fines de apoyo técnico las subsidiarias de Centroamérica recurren a las empresas del conglomerado en México. En producciones de alto volumen la empresa está en posiciones tecnológicas medias, pero son líderes en la producción de bajo volumen. Los productos que Vitro Envases ofrece en Centroamérica son similares a los que ofrece en otros mercados aunque ello también está determinado por la dinámica de la demanda. En la región dicha demanda para los productos que ellos producen está como estaba en México hace quince años. La oferta de productos sólo está limitada por la escala de producción. Las técnicas básicas por lo que se refiere a envases de vidrio son las de soplo- soplo y las de prensa – soplo- boca angosta.

Por las características técnicas de su producción, las plantas de Centroamérica pueden realizar innovaciones en los productos adecuando los diseños a las necesidades del cliente, en operaciones de pequeña escala. Este diseño se opera por computadora en México y los Estados Unidos, con base en programas elaborados por Vitro y se envía por internet al cliente. En esta interacción se adecua el diseño de los envases a los requerimientos técnicos o de mercado que este tiene.

El desarrollo de nuevos productos lleva de cuatro a seis semanas desde la aprobación del diseño por el cliente hasta la entrega., lo que representa tiempos competitivos a nivel mundial. Para este desarrollo puede ser necesario realizar adecuaciones de proceso, las que son posibles por las características de la tecnología con la que operan que les permite una estructura flexible de producción. .

Cuando opera con tiradas cortas los costos de Vitro Envases en Centroamérica son equivalentes a sus costos en México, en cambio en tiradas largas los costos son menores en México.

Por su parte, en lo que se refiere al equipo técnico y comercial este venía inicialmente desde México, pero luego fueron integrando personal centroamericano después de entrenarlo durante un año en México. Actualmente solo una persona de origen mexicano trabaja en este nivel. En particular en lo que se refiere a los ingenieros originarios de Centroamérica que trabajan en las plantas, estos son buena calificación con estudios en los Estados Unidos.

Por lo que se hace a los operarios, la empresa ha encontrado personal con buena calificación lograda en las escuelas técnicas locales, particularmente en Costa Rica. La empresa mantiene relaciones positiva con dichas escuelas.

Las relaciones con los proveedores locales es débil. La empresa opera con un importante componente de importación y sólo marginalmente demanda insumos a los proveedores locales, por ejemplo en el campo de reparaciones menores o para la elaboración de trabajos tales como molduras. Un problema principal que ven para ampliar sus relaciones con los proveedores locales son las escalas de producción requeridas para que estos puedan ofrecer productos competitivos. En general la empresa opera con proveedores de Estados Unidos en lo que hace a materiales así como para el diseño de hornos y maquinas. Todo ello en un contexto donde el proceso técnico es básicamente estable.

En lo que se refiere al entorno, la empresa percibe con los acuerdos comerciales, como el Tratado de Libre Comercio Costa Rica- México, han sido factores favorables para sus actividades. La competencia en los mercados regionales se produce a consecuencia de importaciones. En cuanto al medio ambiente la empresa sigue en general una política de autoregulación en los marcos de su convenio con Semarnap de México.

El desempeño de estas subsidiarias de Vitro en Centroamérica se ven también afectadas por las estrategias globales de desarrollo que aplica el conglomerado. Como se mencionó en la sección anterior, Vitro Envases enfrenta desafíos por cambios en la demandas de envases para refrescos hacia el PET donde se observan grandes saltos tecnológicos que por su calidad amenazan el mercado de productos de vidrio. Asimismo el conglomerado tiene problemas por los efectos que le provoca absorber quebrantos en sus experiencias de expansión hacia Estados Unidos en la división Envases y en sus inversiones en la compra del grupo financiero Serfin en México. De conjunto, esto lleva a aplicar políticas de carácter conservador haciendo que sus inversiones en los renglones donde no hay utilidades se limiten al mantenimiento y la actualización tecnológica, y pugnado por reducir costos así como adecuar la producción a la demanda aún a costa de cerrar plantas.

Para ello han reorganizado la estructura de Vitro Envases en cuatro grandes áreas de negocios como son envases para alimentos, bebidas, vinos y licores, cosméticos y farmacéuticos. Las nuevas inversiones se darán en mercados que muestren tendencias claras de crecimiento, y todo el excedente generado por estas plantas se aplicará a la

reducción de deuda.

La división Envases atraviesa por una contracción de operaciones ya que en 1999 sus ventas disminuyeron a \$742 millones de dólares, lo que representó caída mayor al 8.% en pesos constantes con respecto a 1998.

El negocio más dinámico sigue siendo el de envases para alimentos mientras que el de bebidas continúa amenazado por la competencia que representan los envases hechos con PET, sobre todo en las presentaciones de más de 500 mililitros. Sin embargo, la demanda de las cerveceras por envases de vidrio se mantiene.

En conclusión parecería que en el período próximo las empresas de Vitro Envase en Centroamérica tendrán una evolución limitada por esta estrategia global de la División y el conglomerado y que sus perspectivas de expansión dependerán principalmente del crecimiento en los mercados donde operan. .

b. Los casos de Demasa - Gruma Centro América y de Bimbo Centro América (Organización latinoamericana) y las dinámicas del sector de panificación

b.1. Demasa - Gruma Centro América

La empresa Demasa (Derivados de Maíz S.A.) es una subsidiaria del grupo Gruma que inició operaciones en Costa Rica a comienzos de los años setenta. Actualmente facturan en el orden de 120 millones de dólares anuales, dan empleo a 2000 personas y generan 1000 empleos indirectos, particularmente por el cultivo de maíz. . El comercio regional de sus productos alcanza los 20 millones de dólares.

Esta empresa fue la base de lo que hoy constituye Gruma Centroamérica. Desde sus orígenes Demasa ocupó un lugar particular en el conjunto de Gruma, ya que aunado a sus objetivos específicos de negocios, desarrolló distintas innovaciones que luego habrían de ser aplicadas con gran éxito en México y Estados Unidos.

En esos años Maseca trabajaba en México en un proyecto para mecanizar la producción de la tortilla a partir de su producción industrial de harina de maíz, lo que preocupó al Presidente Echeverría en México, por su posible impacto social sobre la amplia capa de población que se ocupaba en las tortillerías de nixtamal tradicionales. En su lugar el entonces Presidente Figueres, interesado por mejorar la inversión popular estimuló que dicho proyecto se concretara en Costa Rica, como finalmente se hizo.

En general el enfoque de esta inversión era parte de una estrategia de Gruma que hacía centro en su tecnología de proceso del maíz, la que iniciaba con la molienda y elaboración de harina pero que luego buscaba integrar actividades con más valor agregado como era la producción mecanizada de tortilla. Entre 1972 y 1973 se desarrolló en Demasa la técnica para dicha producción. Entre otros aspectos importantes y dado el atraso de los almacenes y tiendas locales que no facilitaba una rápida comercialización, esto implicaba lograr que la tortilla durara sin afectar la salud. Asimismo debieron diseñar y producir la maquinaria para fabricar industrialmente las tortillas así como los métodos para el empaquetado de la misma, lo que abrió el camino a su comercialización masiva en pequeños negocios. Finalmente también desarrollaron la metodología para una distribución oportuna del producto a una red

de pequeños comercios. Actualmente llegan todos los días con sus productos a más de once mil tiendas bajo la marca Tortirica. Adicionalmente destaca que la introducción de las técnicas de Gruma para la cocción industrial del maíz puede tener un importante impacto ecológico en la región. Por ejemplo en Honduras los molinos tradicionales de maíz quemaban un orden de 20 millones arboles por año para cocinar el maíz.

Todo esto se combinó con un nicho de oportunidad que se presentó en Centroamérica debido al descenso de las actividades desarrolladas por las tortillerías tradicionales en la región. Ello es explicado por la empresa en el sentido de que para 1972 prácticamente no se consumía la tortilla de maíz en Costa Rica pues el país contaba con ayuda norteamericana en forma de trigo, lo que abarataba los productos derivados de éste, y ello hacía que la tortilla de maíz no fuera competitiva y su consumo tendiera a desaparecer. Sin embargo la relación entre las actividades de Demasa y dicha disminución de actividades tradicionales tiene distintas interpretaciones en el país.

La estrategia de desarrollo tecnológico en la operación de Costa Rica implicó fuertes inversiones y diferir la obtención de utilidades para cuando los proyectos hubieran madurado. En consecuencia decidieron no abrir la empresa a accionistas externos porque no hubiera sido atractiva para los mismos.

Entre 1979 y 1980, iniciaron la producción de snacks elaborados con harina de maíz bajo la marca Tosti, lo que implicó enfrentar nuevos desarrollos tecnológicos y de comercialización pero potenció el uso de la harina de maíz. En esto enfrenta fuerte competencia local de la marca Jacks.

Asimismo Demasa buscó competir en mercados de productos locales de maíz hechos en pequeña escala, tales como los bizcochos tradicionales. Para entrar en este nicho crearon una tecnología que les permite producirlos de manera mecanizada pero en calidad competitiva con los tradicionales.

En general, en lo que se refiere a la organización de su producción Demasa ha seguido la política general de Gruma en el sentido de desarrollar una fuerte integración vertical. Sin embargo esto se ha combinado con estrategias específicas para la relación con los proveedores dependiendo de las condiciones locales.

En lo relativo al acceso al maíz blanco, la disponibilidad del mismo es limitada en Centroamérica por lo que tienen un componente de importación del orden del 50% de su demanda, que representa aproximadamente 15 millones de dólares por año. Este monto es también resultado de que estimularon la producción local de maíz por parte de sus proveedores, enseñando a los agricultores a aplicar tecnologías modernas.

En cuanto al proceso de producción de la tortilla, durante largo tiempo Demasa operaba produciendo la harina de maíz que luego vendía a un conjunto de cuarenta pequeños productores de tortillas dispersos en todo Costa Rica. Sin embargo, recientemente modificó esta estrategia centralizando la producción de tortilla en una nueva planta, al tiempo que integran la distribución de las mismas junto con la de otros productos, según se mencionó más arriba. Con esto espera ganar en eficiencia y mejorar costos. Dentro de esto ha creada

una nueva modalidad de relación denominada Club 100. Esta consiste en juntar a grupos con ese número de productores tradicionales de tortillas, entregarles la harina y los equipos para hacer tortillas mecánicamente, y agregar a ello descuentos y otros incentivos. Por efecto de esta estrategia logró incrementar 7% sus ventas en 1999.

Recientemente, también incorporó el sistema Exactos, para automatizar vía computadoras el proceso de distribución, el que es equivalente al que Gruma usa en México y al que se hizo referencia más arriba.

De conjunto, en lo que se refiere al proceso relacionado con la industrialización del maíz Gruma Centroamérica tiene una sólida posición de liderazgo, ya que controla el 70% del mercado de harina de maíz y el 85% del mercado de tortillas de maíz.

Luego de consolidar el proceso de producción a partir de la harina de maíz, Demasa inició la diversificación de sus actividades a fines de los setenta, principalmente ante la necesidad de encontrar actividades que permitiera resolver un problema de subutilización en la flota de distribución.

Para ello compró una pequeña empresa local productora de jugos de frutas y se fusionó con la empresa líder en el país dentro de esa actividad. Pero la crisis de 1982 transformó la economía local provocando entre otras cosas una caída del consumo que tuvo como consecuencia una caída del 50 % en la venta de jugos. Demasa decidió vender la empresa de jugos pero a partir de lo aprendido en este negocio inició una nueva actividad en la que tendría extraordinario éxito. Esta fue la producción industrial del palmito. A pesar una experiencia extremadamente importante y positiva tanto para la empresa como para Costa Rica, se trata en nota de pie de página por no ser un negocio central para las actividades de Gruma⁴.

⁴ Durante la experiencia con la producción de jugos Demasa había visto las posibilidades de la producción industrial de palmitos, en un contexto donde el mercado mundial estaba dominado por Brasil que explota el palmito a partir de producción silvestre. Para explorar el negocio, compraron una pequeña finca con el fin de experimentar. Esto significó combinar procesos agrícolas e industriales. De una parte realizar producción comercial de palmito, manejo de fertilizantes y también resolver el problema de manejar y envasar palmitos. Actualmente son pioneros mundiales en el cultivo de palmito con 1,250 hectáreas propia y 2,500 de terceros con los establecen contratos de largo plazo. Producen 700,000 cajas anuales, logrando el 40% del mercado de Costa Rica y el 20% del mercado mundial con la marca "La Cima". El desarrollo tecnológico, la capacitación y la investigación relacionada con esta producción se hizo con base en acciones realizadas en México y colaboración de investigadores locales. Entre los aspectos centrales de la producción agrícola, hubo que lograr un palmito de tallo regular con el fin de facilitar el envasado. Esta actividad ha generado una intensa relación con proveedores locales. En el caso de los envases de vidrio fueron diseñados por la empresa, el que primero compraban en Francia y ahora en Costa Rica. Asimismo compran hojalata, etiquetas, e insumos varios. Demasa tienen la planta más moderna y grande del mundo para el envasado de palmitos. Sin embargo la experiencia no fue positiva ya que no hubo adecuada confidencialidad en la información por lo que la tecnología fue aprovechada por Ecuador, que a partir de ello creó una sobreoferta en el mercado mundial y llevó a una crisis en el negocio del palmito, cayendo el precio en un 50 por ciento en solo tres o cuatro años. Esto se combinó con una errónea política agropecuaria aplicada en Costa Rica, por lo cual se promovió la producción del palmito por parte de más de 600 medianos y pequeños productores, sin asegurarles la colocación de su producción en los mercados internacionales con lo que alimentaron la sobreoferta mencionada..

Dentro de la producción de alimentos, Demasa asumió otra línea de diversificación que luego pasó a convertirse en un negocio central de Gruma en México y Estados Unidos. Esta es la producción de panes y tortillas elaborados con trigo, iniciada en 1994 unos meses antes de que Bimbo comenzara actividades en Costa Rica. El consumo de trigo resulta mucho más difundido que el del maíz, particularmente en este último país, en cuyo mercado existe una competencia de productores locales muy intensa además de la que desarrollan entre sí Gruma y Bimbo. Para entrar en este negocio, Demasa no hizo desarrollos tecnológicos propios sino que compró tecnología en el mercado internacional.

Asimismo para posicionarse en el mercado costarricense de panificación, asumió la táctica de comprar tres empresas de ese giro como son Schmidt, Camacho, Roca y Arrorico. Junto con ello Demasa desarrolló una estrategia de posicionarse con marca propia denominada Breddy, cumplida inicialmente con base en panes de caja y pastelillos. Para los fines de aprovisionarse de harina de trigo, Gruma al igual que Bimbo se surte en un de los dos molinos locales. Como resultado de esta operación Demasa es líder en Costa Rica donde tiene actualmente el 47% del mercado de pan empacado.

En 1998 Demasa profundizó este negocio de panes de trigo haciendo un desarrollo tecnológico que le permite ofrecer una nueva modalidad de pan no empacado al que denominan pan de piso.

Se trata de pan blanco estilo baguette que entrega precocido y congelado a una temperatura de 40 grados Celsius bajo cero, lo que impide que se descomponga o sufra daños. Este pan ofrecido con el lema de "Pancito fresco", se entrega a los comerciantes para que lo terminen de cocer en un horno especial (prestado por la empresa) y luego lo vendan como pan fresco al público. Junto con los hornos, los comerciantes también reciben capacitación para la preparación del pan. El análisis de la empresa al lanzar este producto es que el pan blanco estilo baguette tiene una mayor acogida entre de los consumidores que el pan cuadrado con apenas un 10 por ciento del mercado.

Para producir este pan congelado, Demasa inauguró una planta que generará 120 empleos directos y estableció alianzas con 130 comerciantes detallistas del Valle Central, el 15 de marzo pasado. Está ubicada en las instalaciones de Demasa, en San Gabriel de Calle Blancos y tiene una extensión de 4.000 metros cuadrados.

En lo que se refiere al personal de todas sus actividades, este es crecientemente de origen local, teniendo un número muy limitado de gerentes extranjeros.

b.2 Bimbo Centro América (Organización latinoamericana)

Como se inició más arriba el grupo Bimbo inició la internacionalización de su producción en Centroamérica, a partir de la inversión en Guatemala realizada en 1990 donde actualmente tiene dos plantas en operación. Luego de constituir la División Organización Latinoamérica (OLA) en 1991, inician operaciones en El Salvador en 1993 con una planta y en Costa Rica en 1994 también con una planta.. Asimismo tienen empresas distribuidoras

en Honduras y Nicaragua.

Al igual que en otras inversiones en América Latina, este ingreso de Bimbo a Centroamérica se hizo comprando empresas existentes. Por ejemplo en Costa Rica compraron la empresa Cinta Azul y adecuaron la planta a las modalidades de Bimbo. Actualmente Bimbo Costa Rica ocupa a trescientas personas. Las operaciones de Centroamérica representan aproximadamente el 20% de las operaciones en América Latina y dan empleo a tres mil personas. En general se observa que estas experiencias en Centroamérica fueron importantes para adquirir experiencia internacional antes de la salida a Estados Unidos.

En sus inversiones en estos países, Bimbo opera con la misma tecnología y calidad de producto que las de las plantas en México. Sin embargo han debido desarrollar adaptaciones de los productos para adecuarse a las características y demandas de los consumidores locales. Esto les ha significado realizar innovaciones de proceso y de producto, particularmente en los segmentos de productos locales de los que existe diversidad en los distintos países de la región, los que son realizados en pequeña y escala y con carácter artesanal. Todo esto ha representado aprendizajes tecnológicos para la empresa que luego han sido recuperados en el conjunto de la organización.

Al inicio de estas inversiones operaban con componentes importantes de insumos importados pero en el transcurso fueron evolucionando hacia una lógica de mayor integración con proveedores locales. En general el grupo Bimbo tiene una política con la que busca desarrollar un conjunto seleccionado de proveedores de largo plazo al tiempo que mantienen un conjunto de proveedores que varían en el corto plazo. En el caso de la planta en Costa Rica la provisión local alcanza el 70% de los insumos. En general esto refiere a harinas que compran a dos molinos locales, envoltorios y levaduras así como trabajos de mantenimientos menores en las plantas, aunque encuentran limitaciones porque disponen de poco trigo producido regionalmente, de modo que deben mantener montos importantes de importación.

En los casos de aquellos con los que tienen vínculos a mediano plazo, hacen desarrollo de proveedores dando seguimiento estrecho y haciendo sugerencias sobre la calidad de los productos para asegurar que cumplan con los requerimientos de la empresa. Con los proveedores de harinas y grasas se tienen intervenciones directas en las empresas, llegando a casos como en El Salvador donde invitaron al proveedor local para visitar los molinos de la empresa en México con el fin de que realizara entrenamiento respecto a técnicas y controles.

En lo que se refiere al personal de dirección, Bimbo inicialmente llegaba con todo el staff desde México, pero actualmente evolucionan a constituir equipos de jefes intermedios y algunos de nivel superior con personal local. Particularmente en el caso de Costa Rica han encontrado muy buena calificación en el personal a este nivel, que en muchos casos también ha realizado estudios en el extranjero. Sin embargo, se mantiene la presencia de personal de dirección proveniente de México, que acumula una larga experiencia en la gestión de empresas multiplantas bajo la lógica de negocios del grupo. Asimismo han

comenzado a desarrollar una política de mover personal entre países, con resultados muy positivos por que enriquece las experiencias de gestión.

En cambio les resultó más complejo organizar al personal de operación, debido en principio a la muy alta rotación y a la dificultada para transmitir la filosofía de la empresa en relación al trabajo. Actualmente esto se ha ido estabilizando y se han formado plantas estables de trabajadores, salvo el caso de El Salvador donde se mantiene la rotación.

En cuanto a la comercialización de sus productos, para la venta al menudeo inicialmente Bimbo llevó a los países donde opera en Centroamérica, el sistema de distribución desarrollado en México que constituye uno de sus “activos propietarios” según se señaló más arriba. Sin embargo, de una parte tuvieron dificultades para adaptarlo a las condiciones locales por el mal estado de los caminos y porque los negocios están mucho más dispersos en el territorio. Por otra parte, encontraron también que la cultura de negocios del pequeño comerciante de esos países es diferente a los de sus equivalentes en México. Asimismo en ciertos productos regionales donde Bimbo busca competir, han tropezado con los problemas de costo de distribución ya que sus competidores tienen escalas y redes muy pequeñas de distribución. Sin embargo, progresivamente han avanzado en implementar un sistema de distribución local con niveles de eficiencia equivalentes a los de México.

Por otra parte Bimbo desarrolla progresivamente una distribución cruzada de su producción entre los distintos países donde opera, dando lugar a una cierta especialización e integración productiva regional. En pero esta estrategia tropieza con importantes dificultades debidas a dos problemas principales. De una parte el deficiente estado de las carreteras que hace necesario invertir tiempos prolongados para recorre distancias relativamente cortas. La otra dificultad importante es la que se presenta por las dificultades para realiza comercio entre países centroamericanos tanto por las restricciones arancelarias como no arancelarias. Esto significa un importante costos directo por trámites y permisos así como costos imputados por las demoras habituales para atravesar las aduanas. Transformaciones en este sentido permitirían incrementar la integración productiva y el comercio intrarregional de la empresa.

Por otra parte, Bimbo desarrolla en Centroamérica vinculaciones con Universidades y Centros de capacitación, siguiendo una política general del grupo indicada más arriba. Sin embargo esto no se ha desarrollo mayormente hasta el momento y en donde ha operado más activamente ha sido en la recepción de egresados para trabajar en la empresa y en servicios técnicos que las universidades han brindado a las plantas. En general los procesos de desarrollo e investigación se realizan en México por lo que este no sería un horizonte para esta relación. Sin embargo existen posibilidades de cooperación en cuanto a maquilar información, capacitación gerencial y desarrollo de habilidades analíticas para el personal de administración.

Finalmente cabe señalar que la empresa opera con controles de emisión y de daño ecológico según las normas locales y las que aplica Semarnap en México, siguiendo una política voluntaria del grupo en cuanto a preservación del medio ambiente. Esto a pesar de

que con la excepción de Costa Rica, en los otros países donde operan la legislación medioambiental es muy deficiente.

b.3 Producción internacional y dinámica de competencia regional en Centro y Norte América

Los casos de Gruma y Bimbo con sus inversiones en Centro América ofrecen un ejemplo interesante de las interacciones sugeridas en el modelo de economía industrial presentado al comienzo de esta sección. Esto en el sentido de las relaciones entre los procesos de producción internacional desarrollado por ambas empresas con respecto a las estrategias de competencia entre ellas y el efecto de todo esto en la dinámica de las industrias y la competencia en los mercados de los países donde operan esas empresas. El resultado que se observa es que siendo las inversiones y mercados de estas empresas relativamente limitados dentro del conjunto de sus respectivos conglomerados y de las economías donde operan, se generan impactos multidireccionales que hacen efecto en el conjunto de mercados relacionados.

Viendo primero la dinámica de competencia en los mercados de panificación de trigo en Centroamérica, las inversiones de Gruma y Bimbo crearon una nueva y muy poderosa presencia competitiva en dichos mercados, lo que de una parte generó respuestas muy fuertes por parte de los competidores locales en los distintos países al tiempo que intensificó la competencia entre las propias empresas mexicanas, para terminar modificando la conformación de los mercados tanto en Centroamérica como en Norteamérica.

Como se señaló más arriba, Gruma primero y Bimbo unos meses más tarde, entraron al negocio de la panificación en el caso de Costa Rica, comprando respectivamente tres y dos empresas locales. Este entrada de nuevos oferentes significó en este y otros países de la región, que empresas panificadoras existentes decidieran retirarse del mercado. Sin embargo, hubo también empresas que se enfrentaron exitosamente la nueva competencia, disputando el mercado a los recién ingresados o aún desarrollando contraofensivas exitosas.

El siguiente cuadro resume los competidores principales por país, además de indicar la participación de mercado de Bimbo y Gruma, donde se dispone de información ⁵.

País	Competidor Local	Participación mercado Gruma	Participación mercado Bimbo
Costa Rica	Musmani	47% ¹	40%
El Salvador	Lido, Pan Tulipan	n.d.	43%
Guatemala	Europa, La Mejor	n.d.	49%
Honduras	Bambino, Napoles	n.d.	47%
Nicaragua	Puro Pan , Aurora	n.d.	39%

⁵ Estas estimaciones sobre participación de mercado de ambas empresas fue tomada de los respectivos informes anuales para 1999

1. En pan empacado Breddy

Esto es particularmente intenso en los mercados locales donde los empresarios tenían ventajas propietarias, ya sea por la pequeña escala de operación, las particularidades regionales de sus productos, o por el conocimiento del entorno local y su cultura de negocios.

En otro caso, como es el de la empresa Musmani, se respondió a la nueva competencia con una estrategia de carácter ofensivo. Primero reestructuraron sus actividades para incrementar su competitividad, y luego modificaron sus negocios tradicionales. De una parte, crearon una franquicia que se vendió en todo Centro América, logrando abrir 115 panaderías bajo su marca. Junto con ello, Musmani inició actividades de producción internacional en México buscando competir en algunos segmentos de dicho mercado, como es el de la venta de premasa para pizza a la cadena Pizza Hut.

Sin embargo, esta producción internacional no solo generó una dinámica competitiva de los empresarios locales con los nuevos inversionistas, sino también entre estos últimos.

Como se indicó más arriba, a lo largo de los años la operación de Gruma en Centroamérica proporcionó al conglomerado un laboratorio a bajo costo según lo indica la propia empresa. Con ello se desarrollaron tecnologías, productos y marcas que habrían de influir decisivamente en la evolución global del conglomerado. Un primera etapa la marcó el desarrollo de la tecnología para la producción y el envasado industrial de tortillas maíz, que luego de generarse en Costa Rica fue llevada a México y Estados Unidos, constituyendo una piedra angular para el vertiginoso crecimiento del conglomerado.

Una segunda etapa la marca el ingreso de Gruma a la panificación y otros productos derivados de la harina de trigo, en donde entran en abierta competencia con Bimbo.

Según se indicó, para esta última, las inversiones en Centroamérica al comienzo de los noventa fueron también un proceso de aprendizaje que habría de influir positivamente en su posterior expansión a Estados Unidos y el resto de América Latina.

Sin embargo, esta inversión de Bimbo en Centroamérica coincidió con la entrada de Demasa a la panificación en Costa Rica con la marca Breddy. De una parte esto generó en el terreno centroamericano una muy fuerte competencia entre ambas empresas, donde Gruma reclama haber logrado el liderazgo del pan de caja en Costa Rica.

Junto con ello y siguiendo su línea de acción de largo plazo, Gruma llevó a México su nueva línea de negocios en panificación, iniciando una competencia con Bimbo en el territorio donde este es líder. Esta nueva operación en México se dio junto con la asociación con Archer Daniels, que significa una poderosa vinculación económica y tecnológica. Esta nueva operación de Gruma se desarrolla en el norte de México y conforme a las propias declaraciones de los directivos de Bimbo, se ha convertido en un serio contendiente de sus posiciones en esos mercados y una amenaza estratégica para sus posiciones en todo el país.

En consecuencia puede señalarse una interacción de estrategias de producción internacional con cambios en los mercados y en las condiciones de competencia que impactan sobre una amplia región económica. Esto sugiere que de conjunto, estos procesos podrían indicar una tendencia a configurar una integración económica y comercial subregional interamericana al impulso de los procesos de internacionalización productiva, con altas potencialidades económicas.

III. CONCLUSIONES

El análisis de la producción internacional desarrollada por las empresas mexicanas, particularmente en los noventa, permite extraer algunas conclusiones sobre los rasgos, tendencias y posibilidades que ello abre para el desarrollo económico en la subregión de Centroamérica y América del Norte.

En lo general destaca que esta producción internacional está orientada a buscar mercados, con el objetivo de incrementar el tamaño de las empresas para mejorar su competitividad internacional. Asimismo al diversificar geográficamente sus inversiones dispersan riesgos de mercados, al tiempo que se benefician con el control centralizado de las inversiones nacionales y el desarrollo de sus capacidades de gestión al operar diversos mercados. También debe señalarse que varias de estas producciones internacionales se concretaron mediante la adquisición de empresas con largas trayectorias en los mercados donde operan. Por otra parte puede indicarse que dichas inversiones representa modalidades de integración horizontal donde se reproduce el esquema de producción y/o comercialización que desarrollan en México para acceder a los mercados objetivo. Es también un rasgo distintivo de estas empresas internacionalizadas es que su configuración multinacional tiene alcance regional americano, y solo en casos limitados, como por ejemplo Cemex, realizan actividades productivas multinacionales de carácter global

En cuanto a los factores que explican dicha internacionalización destaca en primer las ventajas propietarias que significa el tamaño de las empresas, así como la existencia de una cierta capacidad gerencial que permite asumir producción en el exterior con costos marginales. Asimismo hay ventajas de internalización relacionadas con tecnología con que operan esas empresas, ya sea porque tiene carácter difundido, o porque son es tales características que solo puede internacionalizarse vía inversión directa, o finalmente porque sus propietarios no desean ceder el uso de la misma a terceros, ya que dicha tecnología es un factor de competencia relevante.

Al respecto los aspectos tecnológicos puede señalarse que estas empresas están industrias maduras productoras de commodities, pero al mismo tiempo desarrollan intensa actividad de innovación de proceso y productos que se constituye en un factor de competitividad internacional. Por lo tanto su presencia en los países donde invierten no solo impactan positivamente sobre el empleo y el comercio exterior en el caso de que exporten sino también porque contribuyen a potenciar la productividad de esas economías.

Finalmente dentro de esta visión general, debe destacarse que para las empresas mexicanas que realizaron producción internacional también fue positiva en el sentido de que con las mismas retroalimentaron la evolución tecnológica y organizacional de las propias matrices

y del conjunto del conglomerado por el componente de aprendizaje que tienen estas experiencias.

Más específicamente en lo que hace a las inversiones de empresas mexicanas y su impacto sobre el desarrollo económico regional, puede concluirse lo siguiente.

Para estas inversiones existe un importante conjunto de ventajas de localización tanto en lo que se refiere a vecindad geográfica como por lo que se refiere al beneficio de ubicar esas inversiones en ciertas comunidades culturales, y eventualmente, aprovechando las ventajas de los llamados mercados “étnicos” que demandan productos de ciertas culturas de consumo.

La presencia de estas inversiones en Centro América muestra alcances de una parte en lo que hace a promover relaciones con proveedores. Esto podría potenciarse por ejemplo con políticas más activas en el sentido de elevar los niveles de calidad de la oferta local hacia los horizontes tipo ISO. Sin embargo, la propia proximidad geográfica no estimula a que estos inversionistas externos desarrollen actividades de investigación y diseño que están siendo resueltas en su casa matriz.

También puede anotarse como una contribución positiva la que se refiere a la formación de recursos humanos que realizan estas empresas, tanto a nivel de operativo como de dirección. En relación a los primeros, la participación en estas empresas representa un aprendizaje organizacional y laboral que transfiere saberes y habilidades productivas a dicho personal, que luego se permean al conjunto de la comunidad.

En lo que se refiera al personal de dirección hay también un proceso de formación que se acompaña con una política relativamente generalizada de estas empresas para integrar crecientemente personal de origen local en dichas posiciones. En alguna medida también está en curso una interesante experiencia en cuanto a la ampliación de cultura de negocios que es benéfica para la empresas como para los países. Esto por lo que resulta de las prácticas que de manera creciente desarrollan estas empresas en cuanto a movilizar el personal de dirección entre las diversas subsidiarias.

Finalmente hay un importante impacto que resulta de estas inversiones mexicanas como es el que se refiere a que las mismas se convierten en fuerzas económicas poderosas que contribuyen a la integración comercial centroamericana, impulsan procesos de competencia e incremento de la eficiencia económica, todo lo cual concurre a que aporten para construir un tejido más integrado de producción subregional en América

Lo referido a la integración comercial centroamericana resulta de que estas empresas tienden a regionalizar y especializar sus inversiones en la zona , tanto por su carácter multinacional como por las limitas escalas de cada mercado nacional en la región. En esto se encuentran barreras por las dificultades de infraestructura como por las regulaciones y por modalidades de relación comercial entre los países de la región.

Estas inversiones también estimulan el desarrollo de la competencia en los mercados locales y por lo tanto contribuyen a incrementar la eficiencia económica. Como lo sugiere la experiencia en la industria de alimentos esto puede alcanzar dimensiones subregionales

en un área que comprende Centroamérica y el centro- sur de América del Norte. Por lo tanto la operación de estas inversiones operarían como un importante factor complementario para los esfuerzos de integración comercial realizados tanto por los países Centroamericanos como por México a través de los Tratados de Libre comercio acordados en estos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Bianchi Patrizio (1992), Oligopoly, the organization of production and strategic behavior, in “Olipoly and dinamic competition”, Macmillan, NY
- Glen Jack, Ajit Singh and Rudolph Matthias (1999), How intensiveis competition in the emerging Markets? An analysis of corporate rates of return from nine emerging markets IMF Working Papers WP 99 32
- Jaquemin A (1989), La nuova economia industriale, Il Mulino, Bologna
- Thomsen Stephen (200), Investment patterns in a long–term perspective, OCDE- DFFEA, Paris
- UNCTAD (1999), World Investment Report, Geneve.