

EL DESPEGUE DE LAS MULTINACIONALES MEXICANAS EN LOS AÑOS 1990s Y SU EVOLUCIÓN A DOS DÉCADAS DE DISTANCIA. TRES ESTUDIOS DE CASO

Dr. Jorge Basave Kunhardt
Senior researcher
Instituto de Investigaciones Económicas
Universidad Nacional Autónoma de México
junio de 2012

INTRODUCCIÓN

Las causas por las cuales las empresas multinacionales de economías emergentes (EM-MNEs) han logrado en pocos años posicionarse exitosamente en nichos de mercado específicos de la economía internacional es un tema aún en debate. Se ha convertido en un reto de investigación para académicos interesados en los negocios y la economía.

Desde la “primera oleada” de surgimiento de EM-MNEs durante los años 1970s se convirtieron en objeto de estudio específico debido a las diferencias que presentaban con las MNEs de países desarrollados, entre otras respecto a las formas que mayoritariamente adoptó su FDI (joint ventures) y a la ubicación de la mayor parte de sus inversiones, en países limítrofes de igual o menor desarrollo económico (“sur-sur”).

Los trabajos pioneros de Wells (1977), Lecraw (1977), Lall (1983) y Kojima y Ozawa (1984) se interesaron primordialmente en los casos de empresas asiáticas mientras que Díaz Alejandro (1977), Katz y Kosacoff (1983) y Villela (1983) dieron cuenta de varios casos latinoamericanos.

Un acuerdo generalizado entre estos autores fue que ninguna de las teorías clásicas permitía comprender cabalmente el nuevo fenómeno y uno de los aspectos más retadores para el análisis era el de las inversiones “sur-norte”. Predominaban las inversiones “sur-sur” en las que se aprovechaban los lazos étnicos con los países huésped de la inversión, los mercados protegidos y los menores costos de mano de obra. En cambio las inversiones “sur-norte”, claramente minoritarias, inducían a incluir por primera vez en el estudio a variables relacionadas con el aprendizaje tecnológico, que hoy en día se han convertido en indispensables para entender los determinantes de inversión de gran parte de las EM-MNEs. Lall (1983) registró estos casos en Asia y Basave (2000: 249) destacó que el caso mexicano se diferenciaba del resto de Latinoamérica debido a que casi el 50% de la FDI de sus MNEs en los años 1970s se ubicaban en un país mucho más desarrollado: USA.

Mientras durante los años 1980s el estudio de EM-MNEs asiáticas tuvo continuidad debido al impresionante crecimiento del este y el sudeste asiático y a su inserción virtuosa en la economía global, las EM-MNEs latinoamericanas prácticamente desaparecieron del escenario mundial en el transcurso de la llamada “crisis de deuda externa” de los países en desarrollo¹.

En el caso mexicano, objeto de este trabajo, se experimentó un fenómeno de desinversión internacional por parte de las pocas empresas (alrededor de 20) que se habían convertido en MNEs durante la década previa (Basave, 1996: 172). Tuvieron que desprenderse de sus filiales de producción en el extranjero para afrontar la severidad de la crisis. A inicios de los años 1990s vino la “segunda oleada” de EM-MNEs, que en México significó prácticamente volver a empezar, pero desde entonces su expansión se ha sostenido y, al igual que el resto de las llamadas “multilatinas”, se han convertido en objeto de análisis empírico y teórico.

La “segunda oleada” de MNEs mexicanas fue un fenómeno, limitado a las empresas más grandes del país, pero abrupto, generalizado y sumamente veloz en sus inicios, tuvo su etapa más intensa en un corto lapso de 10 años. Entre 1988 y 1994 habían surgido al menos 17 y para 1997 pasaron a ser al menos 26, activas en 24 países huésped con un total de 93 plantas productivas (Basave, 2000: 261-266). La velocidad que adquirió el proceso y sus determinantes requieren ser explicados en el ámbito de las estrategias empresariales, pero no se comprenden íntegramente si no se les vinculan con las condiciones económicas que las propiciaron. Es decir, antes de analizar “el cómo” lo lograron me interesa explicar “porqué” tomaron la decisión de internacionalizarse.

Un antecedente inmediato a tomar en consideración, igualmente veloz y que incluye a un número importante de grandes empresas, sería el de las EM-MNEs del este y el sudeste asiático. Sin embargo este referente, imprescindible y estimulante, es insuficiente para explicar el caso mexicano debido a que se produjo en condiciones cualitativamente diferentes, principalmente tres: a) las EM-MNEs mexicanas surgieron en una economía con severas limitaciones en su crecimiento, a diferencia de Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong o Tailandia en los 1980s; b) su aparición se llevó a cabo en el transcurso de una profunda transformación económica después de décadas de un “modelo” cerrado de sustitución de importaciones; c) debido al carácter proteccionista del modelo previo el sector industrial mexicano arrastraba atrasos tecnológicos que limitaban su competitividad, si bien esto era diferenciado por industria².

Este trabajo por lo tanto se ubica en el tema general de la formación y la expansión de EM-MNEs pero aborda en específico el caso mexicano a partir de la “segunda oleada” de OFDI. Desde el punto de vista de la estrategia empresarial y respecto a los

¹ Esto aconteció en el marco de una caída a nivel mundial de los flujos de FDI: el promedio anual de su crecimiento fue del 4.9% entre 1980 y 1985, representando una tercera parte del que había sostenido durante los siete años previos.

² Una cuarta diferencia importante es que las MNEs mexicanas no contaron con una estrategia desarrollista e integral de fomento a la OFDI comandadas por instituciones ad-hoc gubernamentales como aconteció en estos países asiáticos (excepto en Hong Kong), pero este tema rebasa los objetivos de este trabajo.

determinantes para que una empresa realice FDI estamos partiendo de una pregunta de gran amplitud: ¿Qué provoca en la firma la convicción de que le es necesario entrar directamente a un mercado internacional? (Narula, 2010: 42). Pero como ninguna estrategia se aplica en el vacío, sino en condiciones económicas y en coyunturas específicas de países concretos, nos referiremos a estas como factores explicativos que condicionaron aquellas.

Lo anterior requiere de un marco analítico suficientemente flexible para acudir a diferentes posturas teóricas en la respuesta a los objetivos particulares de esta investigación así como para acomodar a su interior nuevas preguntas. Este marco es la versión dinámica desarrollada por Narula en 1966 sobre el “investment development path” (IDP) postulado originalmente por Dunning en 1981 y 1988.

Ambos autores explícitamente han afirmado que la mayor parte de las teorías explicativas de las MNEs, incluido el paradigma ecléctico, son “fuertemente dependientes de contextos específicos” y este último es susceptible de utilizarse “para encontrar la teoría y el nivel de análisis más apropiado” en “una gran variedad de contextos empíricos diferentes” (Dunning, 2000: 174-179 y Cantwell y Narula, 2001: 57). Siguiendo este curso de razonamiento incorporo en esta investigación dos preguntas específicas: ¿Por qué se internacionalizaron tan rápidamente y de forma exitosa las MNEs mexicanas? Y ¿Cómo afrontaron su atraso tecnológico?

Debido a las escalas de producción del conjunto de MNEs consideradas al momento de internacionalizarse, nuestra primera hipótesis de trabajo se sitúa en un plano general: en el caso mexicano, todos los conglomerados empresariales que se transformaron en MNEs tuvieron que hacerlo aceleradamente, con estrategias que incluían motivaciones defensivas conjuntamente a las ofensivas y la velocidad de su internacionalización fue proporcional a la velocidad de la apertura de la economía mexicana.

Una segunda hipótesis es que su capacidad para internacionalizarse guardó una estrecha relación con su calidad oligopólica debido a que su dominio en mercados concentrados y protegidos durante décadas les confirió una serie de ventajas de propiedad (ownership advantages) para posicionarse en mercados extranjeros.

Una tercera hipótesis es que, conscientes de su atraso tecnológico y ante la necesidad de competir lo más pronto posible en los mercados internacionales, los dos pilares de sus estrategias de expansión fueron las asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas en el extranjero con niveles competitivos probados. Estas estrategias aceleraron sus procesos de aprendizaje y les han permitido en poco tiempo acometer por cuenta propia actividades de R&D y desarrollar tecnologías originales.

El presente trabajo se estructura de la forma siguiente: primero se abordan brevemente los factores macroeconómicos del país al momento del surgimiento de las MNEs mexicanas y cuales eran sus fortalezas y debilidades con respecto a los estándares de competitividad internacional; posteriormente se analizan los factores que considero fueron determinantes para que las empresas salieran a invertir al exterior; después se abordan las características específicas del proceso en cuanto a

tiempos, localización y formas de inversión, todo lo anterior de forma agregada para el conjunto de MNEs mexicanas. Finalmente se documentan los casos de tres grupos empresariales manufactureros en las ramas de alimentos procesados (Grupo Bimbo), vidrio (Grupo VITRO) y petroquímica (Grupo KUO) y se realizan algunas reflexiones teóricas derivadas de los resultados (findings) de investigación.

El procedimiento metodológico usado en esta investigación combina el esfuerzo por proporcionar una perspectiva general (overall perspective) con la presentación de estudios de caso, por lo cual estoy consciente que queda expuesta al riesgo de un insuficiente tratamiento de la primera. No obstante, la necesidad de vincular las estrategias empresariales a sus determinantes económicos es parte consustancial al enfoque (approach) teórico que planteo en este trabajo.

1. LA APERTURA DE LA ECONOMÍA MEXICANA Y LA IMPERIOSA NECESIDAD DE COMPETIR EN EL EXTERIOR

El agotamiento del modelo protegido de crecimiento mexicano que había durado cerca de cuatro décadas derivó en una profunda crisis de deuda externa que estalló en 1982³. Las causas externas del estallido son muy evidentes: al inicio de 1982 los precios internacionales del petróleo en los cuales México sustentaba sus expectativas de altas reservas monetarias y excedentes fiscales cayeron en picada, la fuga de divisas se había disparado y cerca de la mitad de su deuda externa vencía durante los siguientes 12 meses (Moreno-Brid y Ros, 2009: 138-140).

Sobre los determinantes internos, queda suficientemente claro que, debido al proteccionismo excesivo la expansión industrial se desaceleró (Boltvinik y Hernández Laos, 1981) y que el incremento real del gasto público se incrementó aceleradamente entre 1979 y 1981 provocando un déficit público que llegó al 7.2% del PIB (Moreno-Brid y Ros, 2009: 143).

En 1982, el gobierno en turno, a la terminación de su gestión de seis años, estatizó todo el sistema bancario, pero el siguiente gobierno desde su arribo al poder emprendió una serie de medidas tendientes a proteger a las mayores empresas del país que se encontraban en quiebra técnica debido al volumen de su deuda externa y un conjunto de reformas orientadas transformar el modelo económico mexicano de uno cerrado y protegido a otro abierto y exportador.

Las principales reformas emprendidas entre 1985 y 1991 fueron la privatización de empresas (más de 340 industriales y de servicios y 18 bancos) y la desgravación de

³ Existe una extensa bibliografía sobre las causas y consecuencias de la crisis estructural subyacente de la economía mexicana y sobre su expresión financiera, entre otras: Tello (1979), Boltvinik y Hernández Laos (1981), Valenzuela (1986), Green (1988), Moreno Brid y Ros (2009). Análisis detallados sobre la deuda externa (pública y privada) se encuentran en: Garrido (1988), Green (1988), Beristain y Katz (1989),

aranceles a la importación⁴. Tres años después se firmó el North American Free Trade Agreement (NAFTA) con USA y Canadá. Los mayores grupos empresariales mexicanos aprovecharon el proceso de privatización para diversificarse y/o para lograr una mayor integración. Adicionalmente, en 1987 se firmó el Pacto de Solidaridad Económica entre gobierno, asociaciones empresariales y sindicatos para contener incrementos salariales que impidieran la competitividad del programa exportador y para llevar a cabo las transformaciones económicas.

De inmediato las MNEs extranjeras en México (particularmente las automotrices) reorientaron su producción que previamente se concentraba en el mercado interno aprovechando su condición protegida de importaciones y se convirtieron en plataformas de exportación.

Se trató de una coyuntura a la que tarde o temprano arribarían las economías cerradas de los países en desarrollo así como las economías de los países del bloque europeo oriental para poder integrarse a la globalización y crear nuevas condiciones que les permitiera competir y crecer. Pero fue un momento excepcional, delimitado en el tiempo, que trajo consigo consecuencias excepcionales y específicas para cada país, que imprimió presiones y sesgos específicos a la forma en que sus empresas reaccionaron y se integraron a la economía internacional⁵.

Para los objetivos de este trabajo resulta muy importante, analizar cual era el nivel de competitividad de la industria mexicana durante la apertura económica. Evidentemente un atraso tecnológico, propio de modelos protegidos de larga duración, es obstáculo para la competencia internacional y condiciona las estrategias que implementarán las empresas que deciden internacionalizarse.

Sin embargo, a diferencia de lo que podría suponerse, todo hasta el inicio de los años 1980s la productividad total de los factores (TFP) no se encontraba a la baja de forma generalizada. Moreno-Brid y Ros (2009), basándose en datos de Schlefer (2008) muestran que entre 1973 y 1980 el crecimiento promedio anual de la TFP fue considerable para algunos sectores industriales: del 3.5% en bienes de capital y bienes durables, del 3.2% en minerales no metálicos y del 2.5% en productos químicos, en todos los casos por encima de los países avanzados (salvo Japón en bienes de capital) (Moreno-Brid y Ros, 2009: 141).

Fue durante la crisis que se modificó esta situación. Ante el desplome del mercado interno y la necesidad de pagar su deuda externa, el sector manufacturero detuvo abruptamente la inversión productiva, especialmente en maquinaria y equipo, con lo que se estancaron los niveles de competitividad con relación a los estándares internacionales prevalecientes. Esta situación se prolongaría hasta 1987.

⁴ El valor de todas las importaciones que en 1983 estaban sujetas a permisos, para 1985 se habían reducido al 35.1% y para 1991 al 9.1%. El arancel máximo del 100% se redujo a tasas de entre 5 y 20% (Aspe, 1993: 138; ver también Bazdrech, 1992).

⁵ En cierta forma, a esto es a lo que se refiere A. Goldstein cuando realiza una crítica a las limitaciones del marco teórico ecléctico para estudiar el caso de las "multilatinas" debido a que no toma en consideración "situaciones contingentes" que influyen en la toma de decisiones estratégicas de las firmas (Goldstein, 2007: 79-81).

De acuerdo con los resultados de un estudio con una muestra de grupos empresariales, mexicanos y extranjeros, que cotizaban en la Bolsa de Valores de México (BMV) (52 para 1977-1983 y 65 para 1984-1987) la proporción anual de los recursos financieros disponibles que se destinaron a inversiones productivas (principalmente maquinaria y equipo), que entre 1977 y 1979 había promediado 30.72% y entre 1982 y 1983⁶ lo había hecho en 41.69%, cayó abruptamente al 11.80% en 1984, 13.65% en 1985, 8.76% en 1986 y al 8.13% en 1987 (Basave, 1996: 118)⁷.

Fue hasta 1987, inmediatamente después del crack bursátil propiciado por el alto nivel de especulación, cuando las mayores corporaciones industriales privadas reiniciaron la inversión productiva. En esos años ya se habían echado a andar las reformas para un cambio de modelo económico basado en exportaciones y en la atracción de capitales externos. La inminencia de la apertura incentivó al sector empresarial a sobreponerse a todo aquello que les situaba en una posición desventajosa para competir lo mismo en el mercado internacional que en el interno.

Durante la segunda mitad de los años 1980s y hasta 1991 la forma más recurrida para modernizarse fue la importación de maquinaria y equipo e insumos de calidad. Sin embargo la modernización industrial se expresó de manera muy desigual en los diferentes sectores (Schwedel, 1994; Máttar, 1994 y Moreno-Brid, 1994) pero con logros importantes en cinco de ellos. Clavijo y Casar aplicando un Índice de Ventajas Comparativas Reveladas⁸ encontraron que, con relación a 1980, en 1990 las ramas manufactureras de alimentos procesados, vidrio y automotriz habían aumentado su nivel de competitividad. Estas, más las de química y petroquímica básica y productos de plástico se encontraban por encima del promedio manufacturero (Clavijo y Casar, 1994: 348-349)⁹.

Este esfuerzo de modernización trajo consigo que entre 1984 y 1990 la TFP promedio para el sector manufacturero fuera del 2.4% y la diferencia de la productividad del trabajo entre México y USA fuera desventajosa para México tan solo en 0.2%

Pero de nuevo aquí aparecieron grandes diferencias entre ramas. Mientras encontramos avances importantes en las industrias automotriz, química y petroquímica, siderurgia y productos metálicos, se mantuvo un atraso competitivo importante en aparatos eléctricos, varios subsectores de maquinaria y equipo, prendas de vestir, química y metales no ferrosos, que, entre otros presentaban una productividad del trabajo inferior a la de USA. (Clavijo y Casar, 1994: 367-368).

⁶ Se omiten los años 1980 y 1981 debido a falta de homogeneidad de los datos.

⁷ Las empresas colocaron la mayor parte de sus recursos en inversiones financieras (estrategia denominada *zaiteku* por los conglomerados japoneses que la aplicaron de los años 1980s). En un entorno inflacionario obtuvieron altos rendimientos y prepagaron su deuda externa en moneda local ya que el gobierno, para subsidiarlos, había asumido su valor en dólares.

⁸ Este indicador, desarrollado por Balassa en 1965, compara la participación observada de una industria específica en el mercado mundial respecto a la participación de toda la economía en el conjunto del mercado mundial.

⁹ Los tres estudios de caso seleccionados para este trabajo corresponden a las ramas de alimentos procesados, vidrio y petroquímica.

En consecuencia, para finales de los años 1980s las grandes empresas, debido a su estrategia de inversión financiera, se encontraban en una situación de fortaleza de recursos y como integrantes del Pacto de Solidaridad Económica eran partícipes del diseño de la nueva política económica y de la negociación del TLC. Su punto débil ante la inminente competencia de mercancías y capitales que representaba la apertura económica era fundamentalmente uno: su nivel de competitividad.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

En este apartado se abordan los principales factores que explican las formas que adoptó el surgimiento de EM-MNEs en México durante el inicio de la “segunda oleada” y que permitieron su inserción virtuosa en nuevos mercados externos:

- a) La coyuntura económica (nacional e internacional) tuvo un papel relevante en las decisiones de las empresas para convertirse en MNEs;
- b) El proceso de internacionalización fue muy acelerado debido a la presión ejercida por el riesgo de la competencia inminente en el mercado interno y por el costo de oportunidad que representaba no posicionarse lo más rápidamente posible en el extranjero¹⁰;
- c) La condición de dominio (oligopólica) de las empresas en sus respectivos mercados y las ventajas de propiedad (ownership advantages) que de ahí se derivan fueron determinantes en su internacionalización;
- d) Las asociaciones con capital extranjero y la compra de empresas de la competencia en el exterior fueron parte de la estrategia para compensar el relativo atraso tecnológico y para poder salir a competir rápidamente;
- e) Lo anterior se convirtió en una plataforma de aprendizaje para avanzar en desarrollar capacidades tecnológicas propias.

Una vez que se tuvo certeza sobre la apertura de la economía mexicana las variables más dinámicas fueron los flujos de capital, y dentro de estos la FDI. Los flujos de capital hacia México se acrecentaron notablemente de 1991 en adelante. Ese año México ocupó el primer lugar como receptor entre todos los países en desarrollo con flujos de USD 4,742 millones. Para 1993 la cifra se elevó a USD 15, 600 millones. Entre 1989 y 1993 el 62.4% de esa inversión fue IFDI y la mayor parte representó coinversiones con grupos empresariales mexicanos y en segundo lugar inversiones en MNEs extranjeras, principalmente automotriz y química. El 50.1% del total de 7,708 empresas de todos

¹⁰ Esto no contraviene el hecho de que varias de ellas habían realizado avances previos en su proceso de internacionalización, pero la mayoría de los casos de empresas mexicanas que se convirtieron en MNEs no se ajusta al modelo de interpretación “gradualista” (Johanson y Vahine, 1977). Este modelo resulta una guía apropiada para estudiar el proceso de FDI que iniciaron algunas empresas mexicanas durante los años 1970s, en el marco de una economía cerrada y con una globalización de avances aún limitados, pero en mi opinión no parece corresponderse con el amplio proceso que se llevó a cabo en la década de los años 1990s. Algunos analistas identifican algunos casos de gradualismo en estos años (Cuervo Cazorra, 2007: 267) pero en mi opinión, en el caso mexicano, son los menos.

tamaños que contaban con participación foránea en octubre de 1993 se constituyó en tan solo cinco años, entre 1989 y 1993 (Pozas, 2010: 222).

Por su parte la mitad de las 122 alianzas estratégicas identificadas para una muestra de cerca de 80 grandes grupos empresariales mexicanos se realizaron entre enero de 1992 y marzo de 1994 (Basave, 1996:211 y 2006: 117-119). Este fenómeno se inscribe en la dinámica a la que varios autores aludieron como la etapa del capitalismo asociativo (Freeman y Hagedoorn, 1992) o “de alianzas” para diferenciarlo del capitalismo “jerárquico” (Dunning, 1995). La alianza permitía tener acceso a nuevas tecnologías complementarias y acelerar los procesos de aprendizaje (Hagedoorn, 1993).

Centrando nuestra atención en la formación de EM-MNEs, A. Mathews (2006) hace alusión a este tipo de estrategias empresariales para explicar la internacionalización acelerada de las EM-MNEs “recién llegadas” y “rezagadas” (newcomers and latecomers). De acuerdo con esta interpretación, en el momento crítico de su conversión en MNE la recién llegada no lo sustenta solamente en sus ventajas internas sino en aquellas que puede adquirir externamente de tal forma que su orientación global se convierte en una ventaja en sí misma. Esta capacidad para acceder (linkage) activos complementarios en los mercados externos y para apalancar (leverage) sus propios recursos con recursos ajenos que acelera el aprendizaje de la MNE, analizada por Mathews para las “recién llegadas” de la región Asia Pacífico en el siglo XXI, se ajusta también al caso de las MNEs mexicanas de los años 1990s.

En menos de diez años, para 1997, se habían convertido en MNEs al menos 26 empresas localizando su IED en 24 países huéspedes. Los destinos de inversión (número de inversiones en regiones determinadas) eran 75: en Latinoamérica 26, USA 23, Centroamérica 14, Europa Occidental 8, Caribe 4 y Canadá 1. Esto muestra una expansión fundamentalmente regional en su primera etapa (Basave, 2000: 263).

El número de plantas productivas y empresas de servicios sumaban 93, localizadas en las distintas regiones. Encontramos que la mayor parte se encontraba instalada en USA: 38 de 23 distintos grupos (38/23), siguiéndole Sudamérica (26/12), Centroamérica (15/6), Europa (10/5), El Caribe (3/3) y Canadá (1/1).

Los flujos de OFDI mexicana que había mantenido (con pocas excepciones) promedios anuales de dos dígitos, pasó a promediar USD 291 millones entre 1989 y 1992. En 1994 se incrementó notablemente a USD 1,085 millones pero la crisis financiera de 1995 y la severa devaluación del peso provocó una retracción de la OFDI mexicana en los dos siguientes años para retomar su crecimiento a un promedio de USD 1,184 millones entre 1997 y 2000. Durante estos años y hasta 2005, los flujos de OFDI mexicana fueron superiores en promedio anual al resto de los países latinoamericanos (Banco de México y WIR, UNCTAD, varios años).

A la velocidad de las transformaciones y la apertura, las mayores empresas, aquellas que estaban en capacidad para hacerlo, reaccionaron con un veloz “escape hacia adelante” (en este caso “hacia afuera”). Se trató de una respuesta de naturaleza

defensiva que a la vez adquiere el carácter de una estrategia ofensiva. En este último sentido interpretamos el que, por una parte, varias empresas ante el costo de oportunidad que representaba dejar de invertir en las economías al sur de sus fronteras que también abrieron sus economías (excepto Cuba) volcaran ahí su FDI. Y por otra parte los casos de FDI en Norteamérica que, en un contexto internacional de globalización les permitía acelerar sus procesos de aprendizaje.

Este tipo de respuesta que lleva a la constitución de EM-MNEs con base en consideraciones estratégicas de tipo ofensivas y también defensivas es estudiado por Klein y Wöke (2007) para el caso Sudafricano ante la amenaza de penetración de FDI extranjera durante los años 1990s. Existen varias similitudes de los estudios de caso presentado por estos autores con el caso mexicano. Por una parte en cuanto a las ventajas que representó el poder monopólico de estas empresas en su proceso de conversión en MNEs. En segundo lugar en cuanto a que ambos países experimentaron un período de intensa centralización de capital inmediato anterior al de su internacionalización¹¹.

Ahora bien, los grupos que se internacionalizan durante el período estudiado eran, en su gran mayoría, dominantes en sus respectivos sectores de actividad en el mercado interno mexicano, dominancia que se había consolidado dos o tres décadas previamente, y esto les confirió una serie de ventajas que resultaron definitivas para tener éxito.

La mayor parte de los grupos empresariales que es internacionalizaron y hoy en día se encuentran entre los mayores del país (Basave y Gutiérrez-Haces, 2009, 2010 y 2011) dominaban como oligopolios o monopolios las ramas y sectores más dinámicos de la economía mexicana: en cemento (CEMEX), vidrio (Grupo VITRO), cerveza (FEMSA), telecomunicaciones (América Movil), panadería y tortilla (Grupo Bimbo y Gruma), televisión (Televisa), minería (Grupo México), entre otros.

El patrón de “internacionalización acelerada” para EM-MNEs es un patrón interpretativo aplicable también para casos de empresas que no contaban con tecnologías propias ni capital financiero o administración experimentada y que sin embargo han tenido gran éxito en su proceso de internacionalización. Más aún, es por medio de su internacionalización como han construido sus mayores capacidades competitivas y esto fue posible debido a que, como se plantea en un estudio reciente, habiendo iniciado sus actividades como subcontratistas de equipo industrial original (original equipment manufacturers (OEM) subcontractors) aprovecharon la globalización como una oportunidad para crecer y pasaron a desarrollar sus propios diseños, líneas y marcas propias. Esto es demostrado en el trabajo de Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007) en el que se analizan tres casos de “late commers” de

¹¹ En Sudáfrica derivado a la retirada de capital extranjero del país debido a las sanciones impuestas por la comunidad internacional entre los años 1980s y 1991 a causa del Apartheid que llevó a la concentración de la industria por un grupo de conglomerados diversificados (Klein y Wöcke, 2007: 332) y en México promovida por la privatización de empresas del sector público como parte de las reformas durante fines de los 1980s.

países en desarrollo en el sector de línea blanca, correspondiendo un caso a una empresa mexicana: Grupo Mabe.

Entre las principales ventajas de propiedad (ownership advantages) con que contaban las EM-MNEs consideradas en este trabajo, derivadas de su calidad dominante en sus mercados durante muchos años, estaban sus capacidades administrativas (management skills) y su “know how” de producción que les permitió entrar a Latinoamérica con facilidad debido a similitud de mercados y hábitos empresariales. Contaban además con la experiencia para abastecer por medio de exportaciones mercados competidos como los de USA.

Las MNEs de alimentos y bebidas y de cemento (Grupo Bimbo, Gruma, FEMSA, CEMEX, Cementos de Chihuahua) han aprovechado su superioridad en sistemas de distribución en mercados, similares al mexicano, donde las mayores ventas son a minoristas. Esto ha quedado evidenciado en su entrada exitosa a los mercados latinoamericanos y más recientemente a los asiáticos (G. Bimbo y Gruma).

Por su parte, las empresas de autopartes, cristal y acero, que trabajan desde hace tiempo como proveedores de las MNEs norteamericanas del sector automotriz en el país (Grupo ALFA, Grupo VITRO, Grupo KUO, San Luis Corp., Industrias CH) contaban con capacidades probadas de manejo de tiempos de producción y controles de calidad internacionales.

3. TRES ESTUDIOS DE CASO: GRUPO BIMBO (ALIMENTOS PROCESADOS), GRUPO VITRO (VIDRIO) Y GRUPO KUO (PETROQUÍMICA)

El proceso de internacionalización acelerada de las MNEs mexicanas es ilustrado con tres estudios de caso: Grupo Bimbo (alimentos procesados), Grupo VITRO (minerales no metálicos) y Grupo Kuo (división de petroquímica). Los tres grupos son dominantes en ramas industriales altamente concentradas del mercado mexicano; las asociaciones y joint ventures con capital extranjero así como la compra de empresas con tecnologías de producción avanzadas forman parte de su estrategia de internacionalización. En pocos años pasaron de una expansión regional a una global y se encuentran actualmente desarrollando tecnologías propias exitosamente.

La información sobre los casos presentados proviene de diversas fuentes: páginas web empresariales, entrevista directa a funcionarios de dos de las empresas (Bimbo y VITRO) en 2005, reportes y resultados de investigación previos (Basave, 2001, 2006, Basave y Gutiérrez Haces, 2009, 2010 y 2011), bibliografía complementaria (Moreno, 2010) así como entrevistas directas y aplicación de cuestionarios a ejecutivos de filiales de dos de las empresas en España (VITRO y KUO) en 2011.

GRUPO BIMBO

Grupo Bimbo es la multinacional mexicana rankeada en el quinto lugar de acuerdo a sus activos foráneos a diciembre de 2010 (USD 5,084 millones). Sus activos totales son USD 8,001 millones, sus ventas foráneas (sin exportaciones desde México) son USD 4,789 millones y sus ventas totales USD 9,463 millones. Cuenta con 108,064 empleados de los cuales 43,000 están en el extranjero. Tiene un índice de transnacionalidad (transnational index (TNI)) de 51 y cuenta con 25 filiales de producción en 22 países del extranjero.

Es actualmente líder en la industria global de la panificación. Cuenta con más de 100 plantas industriales que producen más de 7,000 productos bajo más de 150 marcas registradas. Panificadora Bimbo S.A. fue fundada en 1944 con el objetivo original de proveer de pan de molde (pan de caja) a la Pastelería El Molino, propiedad de los mismos dueños. Durante dos décadas la empresa estableció varias plantas productoras, creó una flotilla de vehículos para la distribución a diversos estados de la República y se diversificó hacia otros productos como galletas y panqués. En 1963 se convirtió en Grupo Industrial Bimbo y comenzó a establecer plantas en diversos estados de la República y a integrarse verticalmente produciendo sus propios hornos y empaques.

Durante la década de los años 1980s Bimbo fundó diez nuevas empresas entre panificadoras, agro-negocios y fábricas de maquinaria y compró ocho empresas a la competencia convirtiéndose en el mayor panificador en el país.

En palabras de uno de los altos ejecutivos de la empresa: “a finales de la década de los años 1980s, los tiempos exigían salir del territorio nacional; de lo contrario se corría el riesgo de quedar en una posición débil frente a las grandes transnacionales”. Eran los años de la inminente apertura de la economía mexicana. En 1984 comenzó a exportar a Texas y en 1989 fundó Bimbo Centroamérica como una avanzada de marketing y ventas para en 1990 crear su primera planta foránea en Guatemala. En esos años realizó dos importantes alianzas estratégicas: con Mr. Baird’s Bakeries y con Sara Lee, ambas de USA (la segunda con plantas en España y Portugal). A la primera la absorbería en 1998 y de la segunda adquiriría su división panificadora en España y Portugal en 2011.

Durante la década de los años 1990s compró varias plantas competidoras en Latinoamérica (entre otras la chilena ALESA, la venezolana Holsum y otras en Argentina, Perú, Colombia, El Salvador y Costa Rica) y en USA. Por medio de adquisiciones entró a los negocios de galletas saladas, pastas y cajeta. Las ventas externas con relación a ventas totales eran el 0.24% en 1990 pasando al 1.85% en 1995 y al 26.80 en 1999. Bimbo aprovechó en su expansión las similitudes alimenticias del mercado latinoamericano y también, debido a la inmigración latina, el creciente mercado del sur de USA.

En 1998 realizó su mayor adquisición hasta entonces: Mr. Baird’s en Texas e incursión en Europa adquiriendo la confitería Park Lane con plantas en la República Checa y

Austria. En 2005 contaba con 18 filiales de producción en diez países de Latinoamérica. En 2008 adquirió el consorcio panadero (bakery) más grande de USA, Weston Foods, por USD 2,500 millones. Con esto se convirtió en el empleador mexicano más grande en USA.

En 2006 incursionó en el mercado asiático al adquirir Beijing Panrico Food Processing. Durante 2010 adquirió dos empresas más en USA: North American Fresh Bakery y BM Foods además de la empresa china Jin Hong Wei. Bimbo lleva ya cuatro años produciendo en China y ha implementado con gran éxito un sistema de distribución con base a flotas de camiones y bicicletas que le permite entregar tres veces por semana sus productos frescos y a tiempo en tiendas situadas en los estrechos callejones de los viejos barrios de Beijing, Shanghai, Tianjin y otras ciudades chinas.

En 2011 adquirió Alimentos Fargo en Argentina y la división de panificación de Sara Lee en España y Portugal.

Grupo VITRO

Actualmente Grupo VITRO es la multinacional mexicana rankeada en el lugar 16 de acuerdo a sus activos foráneos a diciembre de 2010 (USD 318 millones). Presenta activos totales de USD 2,490 millones, ventas totales de USD 1,888 millones y ventas foráneas (sin exportaciones desde México) de USD 372 millones. Cuenta con 2,976 empleados en el extranjero de un total de 17,628 empleados. Tiene un TNI de 16 y cuenta con ocho filiales de producción foráneas en ocho países del extranjero.

La primera empresa del grupo se llamó Vidriera Monterrey. Esta fue fundada en 1909, en la ciudad de Monterrey, N.L., un año antes del inicio de la lucha armada de la Revolución Mexicana que se prolongó hasta 1921. La vidriera se encargó de la fabricación de botellas para la Cervecería Cuauhtémoc, ambas empresas propiedad de la misma familia, y otros envases para el mercado nacional. Una vez terminada la lucha armada durante la cual, con pocas excepciones, se cancelaron las inversiones manufactureras en el país, el grupo empresarial emprendió una estrategia de integración vertical. En 1929 se estableció una filial en la Ciudad de México: Vidriera México y fundó Malta SA, que producía la malta para la fabricación de cerveza. En 1936 fue creada Fábricas Monterrey que, entre otros productos, suministraba corcholatas a la cervecería y Empaques de Cartón Titán que se encargó de producir los empaques.

En 1938 el grupo se dividió en dos con sus respectivas holdings accionarias. Fomento de Industria y Comercio S.A. (FICSA) agrupó a cuatro grandes empresas vidrieras. Para 1970 el grupo estaba integrado por 32 empresas todas dedicadas a la industria del vidrio: envases, vidrio plano y cristalería de ornato. Durante esta década de crecimiento económico sostenido en México se experimentó un agudo proceso de centralización de capital por parte de los mayores grupos empresariales mexicanos. En varios casos el objetivo fue la integración y en otros la diversificación hacia industrias intensivas en trabajo buscando aumentar la tasa de ganancia corporativa. La

abundancia de recursos financieros internacionales propiciaron las adquisiciones a costa de un endeudamiento excesivo, como apuntamos en un capítulo anterior.

Grupo VITRO (como se llamó desde 1978) adquirió prácticamente a todos sus competidores convirtiéndose en el monopolio del sector y terminó de integrarse verticalmente. Compró 17 empresas destacando por su tamaño dos que pertenecían a consorcios extranjeros: Cristales Inastillables de México a la británica Pilkington Brothers PLC y Envases de Borosilicato a la norteamericana Owens-Illinois.

Fundó además ocho nuevas empresas, asociándose en algunas de ellas con capital extranjero como en el caso de Vitro Flex, establecida conjuntamente con Ford Motor Co. para abastecer de parabrisas a las plantas de USA y el norte de México. En 1977 fundó su propio centro de investigación tecnológica Vitro Tec. Se trató de su primera incursión en R&D al mismo tiempo que se convirtió en exportadora a mercados al sur y norte de la frontera mexicana.

Entre 1985 y 1990 VITRO adquirió algunas empresas propiedad del gobierno mexicano que fueron parte del proceso de privatización durante el período de ajustes y reformas de la economía mexicana.

Incursionó en la banca constituyendo el grupo Banpaís que en 1982 sería estatizado. Entre 1992 y 1993, años de reprivatización de la banca en México adquirió en asociación con la casa de bolsa Operadora de Bolsa S.A. a Banca Serfín, el tercer grupo bancario más grande del país que, por problemas financieros, se vio obligado a vender a finales de esa década. En esos años constituía un grupo diversificado de base industrial y financiero.

El proceso de su internacionalización¹² dio comienzo durante el último cuarto de los años 1980s, las asociaciones estratégicas con capital extranjero se convirtió en un eje de su estrategia para competir en mercados extranjeros, primero por medio de exportaciones e inmediatamente después con FDI.

Las mejoras tecnológicas en producción de vidrio plano automotriz se lograron con base a convenios globales con Pilkington Brothers y en su división de envases con Owens-Illinois. Otras empresas extranjeras con las que VITRO firmó acuerdos de colaboración tecnológica y de procesos fueron las norteamericanas Amsilcot WTI, Samsonite, Whirlpool, American Silver, Backus & Johnson, World Tableware y Pechinery International.

VITRO reorientó su producción hacia el exterior, lo cual logró a los largo de la década de los años 1990s. Sus ventas externas como porcentaje de sus ventas totales pasaron del 9.58% en 1990 a 18.55% en 1995 a 27.49 en 1999.

¹² Nos referimos a la “segunda oleada” ya que en 1979 VITRO contaba con tres filiales en el extranjero, dos en Brasil y una en Guatemala.

Las inversiones en el extranjero de VITRO y de CEMEX marcan el inicio de la “segunda oleada” de OFDI mexicana¹³. VITRO adquirió en 1990 a Anchor Glass Corporation (AGC) que era el segundo mayor productor de envases de vidrio en USA.

El caso de VITRO interesa especialmente porque tratándose de una firma de larga experiencia, representa un ejemplo de consecuencias negativas debido a la velocidad (podríamos llamarle apresuramiento) con que realizó su primera FDI. La adquisición de AGC terminó en un fracaso debido a la falta de previsión sobre un cambio drástico en los patrones de consumo de envases que en esos años cambiaron el vidrio por el plástico. Siete años después debieron desprenderse de su inversión con cuantiosas pérdidas.

Para 1997 VITRO contaba con filiales productivas en USA, Guatemala, Perú y Bolivia. Los determinantes de localización geográfica, dado que se trata de una industria cuyas principales divisiones no producen bienes de consumo final, fueron la integración a cadenas productivas de empresas multinacionales que son las líderes (core industries) de la cadena, en este caso plantas automotrices para su producción de parabrisas y plantas embotelladoras de refrescos para su producción de botellas.

En 2001 incursionó en Europa adquiriendo el 60% de Cristalglass en España y en 2009 fundaron dos plantas filiales en Portugal.

La inversión en España responde a una estrategia característica de penetración de nuevos mercados y búsqueda de ventajas de localización por la calidad de mano de obra e insumos así como la posibilidad de desarrollar nuevas tecnologías en donde el aprendizaje se internaliza al grupo.

Previo a la compra de Cristalglass, Vitro le exportaba desde México láminas de vidrio que es la materia prima esencial para la fabricación de cristal de doble aislamiento para vehículos de transporte de pasajeros y para edificios y vivienda. Actualmente Cristalglass exporta el 36% de su producción, principalmente a Europa y una mínima parte a México. Aproximadamente la mitad de sus insumos son españoles y el resto es importado de Europa, de México y de Asia (Indonesia, China y Corea).

Los dos principales determinantes de la inversión en España fueron el tamaño del mercado y las ventajas tecnológicas. Declaran que actualmente su buen posicionamiento en el mercado español se debe a su know how productivo, al contenido tecnológico y a la calidad de sus productos. La empresa cuenta con convenios de colaboración para innovación tecnológica con la Universidad de Barcelona (UB) y otros dos centros tecnológicos y ha registrado 15 nuevas patentes desde el control de VITRO.

Los avances tecnológicos desarrollados son cuatro: tres en procesos industriales (uno de ellos, sobre eficiencia en el corte del cristal, desarrollado en el convenio con la UB) y otro en embalaje y capacidad de almacenamiento para transportar láminas de cristal.

¹³ Grupo Maseca (GRUMA), productora de tortillas de maíz y trigo representa un caso excepcional ya que realizó varias inversiones en USA y Latinoamérica desde 1982.

Durante cuatro años, entre 2004 y 2008, personal administrativo y técnico de VITRO trabajó en España hasta que se nombró el primer CEO español. Actualmente el 29% de los ejecutivos son mexicanos.

Grupo KUO

Grupo KUO ocupa actualmente el lugar 14 del ranking de las mayores multinacionales mexicanas clasificada por sus activos foráneos a diciembre de 2010 (USD 462 millones). Sus activos totales son USD 1,540 millones, sus ventas totales USD 1,852 millones y sus ventas foráneas (sin exportaciones desde México) USD 837 millones. Cuenta con un total de 14,000 empleados (no está disponible el número de sus empleados en el extranjero). Tiene un TNI de 38 (sin incluir la variable empleados) y cuenta con cuatro afiliadas de producción foráneas en cuatro países extranjeros.

Cuenta con cuatro divisiones que integran aproximadamente 85 empresas que, a lo largo de muchos años han conformado el grupo por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas de diversos tipos: química, autopartes y alimentos, manteniendo la primera un peso en ventas de alrededor del 40% del grupo.

Previamente a conformarse como Grupo KUO se había constituido en 1973 como una Sociedad de Fomento Industrial denominado Desarrollo Económico SC (DESC), agrupando a siete empresas de los sectores de autopartes (Spicer de México, Auto Magneto e Industrial de Baleros Intercontinental), productos metálicos (DM Nacional) y química y petroquímica (Negromex, Petrocel y Resistol). La empresa más antigua del grupo, DM Nacional, había sido fundada en 1929.

Durante los años 1970s las empresas nucleadas en DESC adquirieron nuevas empresas con fines de integración vertical y DM Nacional estableció una afiliada en Guatemala¹⁴. Por esos años se convirtieron en un grupo de base industrial altamente diversificado, añadiendo a los sectores en los que operaba el de alimentos procesados. En 1979 el grupo controlaba a 45 empresas industriales. A principios de los años 1980s adquirieron la participación extranjera, del 39%, que existía en Negromex.

Fortaleciéndose para su proceso de internacionalización, varias de sus empresas realizaron asociaciones estratégicas con MNEs norteamericanas, especialmente en los sectores de química y petroquímica y autopartes. GIRSA con Monsanto, Velcon con GKN, Filtram con Allied Signal y Spicer con Dana Corporation.

La reorientación de la producción hacia el exterior del grupo DESC visto en conjunto se llevó a cabo destacadamente durante los años 1990s en que sus ventas externas como proporción de sus ventas totales paso de 17.59% en 1990 al 33.79 en 1995 al 39.99 en 1999.

¹⁴ Otra empresa del sector automotriz, Tremec, que unos años más adelante sería adquirida por DESC tenía en esos años una filial en Tennessee, USA.

Ya como Grupo KUO, en 1997 contaba con filiales en USA y dos años más adelante, asociados con la petrolera española Repsol fundaron en Europa la empresa productora de hule sintético (usado en adhesivos, asfalto, impermeabilizantes y calzado), Dynasol, que actualmente es la cuarta más grande del mundo.

Con el objetivo de lograr sinergias tecnológicas, aprendizaje tecnológico y penetración de nuevos mercados, destaca la estrategia seguida desde hace unos años por KUO con base a joint ventures. Además del firmado con Repsol al 50-50% en petroquímica, realizaron otro, también al 50-50% con la empresa Herdez-Del Fuerte en 2007 por medio de la cual entraron al mercado de alimentos procesados norteamericano con dos filiales de producción en California y Texas. Otra de sus empresas petroquímicas, N-Humo, tiene como socio en 40% a la norteamericana Cabot International.

El origen de su FDI más importante en España es el siguiente: Las plantas de hule de KUO en Tamaulipas, México y de Repsol en Santander eran competidoras en los mercados mexicano y español, siendo al mismo tiempo KUO cliente de Repsol. Después de la asociación cada planta se ocupa de su respectivo mercado geográfico. En opinión de ejecutivos mexicanos en Dynasol la asociación ha resultado un éxito en sinergias, servicio a los clientes e inyección de recursos tecnológicos al grupo en México.

Ambos socios cuentan actualmente con centros de R&D, en Toluca, México y Mostones, España. A partir de la asociación han registrado 10 nuevas patentes internacionales y actualmente una de sus filiales KUO-SOL trabaja con PEMEX (el monopolio mexicano del petróleo) desarrollando nuevas tecnologías en aceite biocombustible en Yucatán. Durante seis meses después de la asociación intercambiaron técnicos en ambas plantas, habiendo regresado los mexicanos a la planta de México. El director general de Dynasol es español y los directores de finanzas y de tecnología son mexicanos.

Las ventajas tecnológicas y el tamaño del mercado son las dos principales razones que aduce KUO para su entrada al mercado español y el contenido tecnológico de sus productos es la causa principal de su éxito en España.

Dynasol exporta el 70% de su producción a USA, Europa, México, Asia y Australia, importando algunas materias primas de Canadá y Europa.

Actualmente se están construyendo dos plantas de producción de empresas del grupo KUO en China, una de Negromex (plásticos) en Nanjing y otra de Dynasol en Liaoning.

Cuadro resumen de los tres casos:

	G. Bimbo	G. VITRO	G. KUO
Fundación primera Empresa del grupo	1944	1909	1929
Consolidación Oligopólica	1980s	1970s	1970s
Asociaciones estratégicas En 90s (# y origen socio)	(2) USA	(10) USA	(4) USA
Primera FDI (2ª oleada)	1990 Guatemala	1990 USA	1997 USA
Tipo de entrada	compra	compra	compra
Primera FDI en Europa	1998 Rep. Checa	2001 España	1999 España
Tipo de entrada	compra	asociación (60%)	asociación (50%)
# de filiales industriales Extranjeras y # países	25-22	8-8	4-4
TNI (2011)	51	16	38

4. ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Los tres estudios de caso muestran las características básicas de las condiciones de formación de EM-MNEs en México durante la “segunda oleada”, con diferencias que se derivan de la rama de actividad a la que pertenecen:

Se trata de empresas con décadas de experiencia en sus respectivos mercados, de alta concentración, y en los cuales se habían convertido en líderes una o dos décadas previas a su constitución como MNEs.

Las tres se asociaron con capital norteamericano de experiencia internacional previendo la apertura de la economía mexicana y dos de ellas (Bimbo y VITRO) iniciaron su FDI en pleno proceso de apertura económica de México, en 1990, cuatro años antes de la entrada en vigor del NAFTA. En el caso de KUO, algunas de las empresas que conforman el grupo se expandieron a Norteamérica a mediados de esa

década y en 1999 van a España. Resulta obvio que la expansión del Grupo Bimbo haya sido más veloz y con un mayor número de plantas de producción por que los recursos necesarios para adquisiciones o fundaciones es sustancialmente menor en el caso de la industria de panadería que en los de minerales no metálicos y petroquímica.

En los tres casos inician su FDI por medio de compras de la competencia como estrategia de acelerar su internacionalización. El factor adquisición de tecnología de terceros es una constante en los tres casos aunque adopta diferentes modalidades: Bimbo adquiere después de ocho años a su socio estratégico y trece años después a las plantas europeas de su otro socio estratégico. VITRO se asocia con su cliente europeo y KUO se asocia con su proveedor europeo.

En el caso de las dos industrias intensivas en capital (VITRO y KUO) han desarrollado tecnologías propias para lo cual ha resultado fundamental su expansión internacional y ya cuentan con sus propios centros de R&D. Bimbo ha explotado su ventaja de propiedad relativa a sistemas de distribución y además de aprovechar sus propias marcas (brands) adquiere marcas de prestigio en los lugares a los que se expande.

La expansión que inicialmente tuvo un carácter regional, en una década se convirtió en global y actualmente dos de los casos presentados tienen presencia en China.

Finalmente me referiré al significado que adquiere la localización de inversiones de estos tres grupos en países de mayor desarrollo, reflexiones que pueden extenderse al resto de las MNEs mexicanas a las que nos referimos en el segundo apartado de este trabajo. Como vimos, Norteamérica se convirtió en un “target” de inversión natural para la adquisición de empresas ya posicionadas en el mercado y con mayor contenido tecnológico de las cuales proceder a internalizar conocimiento. Lo mismo sucederá con la FDI que se dirige a los mercados europeos.

Esto tiene dos consecuencias de importancia a las que debo referirme. La primera es sobre el contenido teórico de las cuatro etapas del “investment development path”. Este se sustenta en la afirmación original de Dunning, a finales de los años 1987s, de que existe una relación sistemática entre la estructura y el nivel de desarrollo de una economía, la naturaleza y extensión de la FDI que practican sus empresas domésticas en el exterior así como la que practican las empresas extranjeras en su territorio. Esta relación es dinámica e interactiva y se modifica estructuralmente a medida que la economía crece.

Durante estas etapas, los determinantes de inversión de las MNEs reflejan la estructura del país de origen. Más adelante Narula (1996: 29-34) incorpora una quinta etapa durante la cual, a medida que una empresa se ha globalizado la estructura del país en que se instala se vuelve más importante que la del país de origen y los cambios que experimente la MNE de ahí en adelante serán independientes de los que se operen en su país de origen. Las inversiones en Norteamérica que analizamos en este trabajo situaron inmediatamente a varias MNEs mexicanas en la posición ventajosa de la quinta etapa sin pasar las anteriores y para avanzar metodológicamente se requeriría sugerir etapas propias para el caso mexicano que tengan la misma función

analítica que el esquema que diseñaron Dunning-Narula para los países desarrollados y las economías más avanzadas entre los países en desarrollo del este y el sudeste de Asia (Narula y Dunning, 2000).

La segunda consecuencia es sobre la economía (en este caso la mexicana): la desvinculación de las MNEs con la economía de origen tiende a ser cada vez mayor y, dadas las características del resto de la economía se dificulta la posibilidad de encadenamientos productivos con firmas locales de menor tamaño (factor “de arrastre”). Los indicadores económicos y sociales de la economía de origen dejan de ser útiles para relacionarlos con el devenir de la OFDI del país. La brecha a la que se refiere Narula es una brecha entre un país desarrollado como USA, Japón, Alemania o Corea del Sur y sus MNEs, pero la misma brecha para el caso mexicano es inmensa, inmediata y creciente.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado en este trabajo sobre el despegue de MNEs mexicanas y de su ilustración con tres estudios de caso podemos deducir las siguientes conclusiones que considero útiles como marco de referencia para el estudio de otros casos en México, en Latinoamérica y en otras economías en desarrollo:

Una posición prolongada de dominio de mercado (monopólica u oligopólica) se convierte en un activo para que una empresa que decide convertirse en MNE. Otras condiciones tienen que darse para que esto último suceda, pero su dominio se traduce en el desarrollo de skills administrativos y en manejo de la producción, distribución y comercialización de sus productos que son aprovechados internacionalmente, especialmente cuando la FDI se realiza en otras economías en desarrollo.

Coyunturas excepcionales y situaciones contingentes pueden operar como estímulos poderosos para la internacionalización de las EM-EMNs. Las actuales condiciones internacionales de globalización permiten que la respuesta empresarial a la contingencia encuentre rápidamente formas nuevas de vinculación a los mercados internacionales. En muchos casos la velocidad de internacionalización de EM-EMNs responde a la relación entre estos dos factores.

Una empresa, aunque mantenga una posición de liderazgo en el mercado de su país de origen, cuando se ve amenazada por la competencia de otras MNEs adopta estrategias defensivas, entre las cuales una de gran efectividad es su conversión en MNE.

La EM-MNEs, entre más grandes y fuertes financieramente, en un contexto de acceso a recursos crediticios externos, tiene más posibilidades de compensar sus debilidades para competir internacionalmente y acelerar sus procesos de aprendizaje por medio de asociaciones y adquisición de empresas establecidas.

Para entender la lógica de las estrategias de las EM-MNEs y de sus formas de FDI que siguen es indispensable tener en consideración las condiciones económicas del país de origen y la posición que ocupa la MNE en el mismo.

La FDI de una EM-MNE en un país de mayor desarrollo vincula su aprendizaje y sus capacidades de innovación al país huésped, por consiguiente su desarrollo es mucho más rápido que los casos de MNEs clásicos y los indicadores y patrones económicos para evaluarla se alejan de aquellos con que se valora su economía de origen. En estos casos deja de ser funcional la metodología de etapas con que se suele analizar el devenir de las MNEs y es necesario adecuarla a las nuevas circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA:

Aspe, Pedro (1993); *El camino de la transformación económica*; FCE; México.

Balassa, B. (1965); *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*; The Manchester School of Economics and Social Studies; Manchester.

Basave, Jorge (1996); *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*; IIEc/El Caballito; México.

Basave, Jorge (2000); "La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas" en Jorge Basave (coord.); *Empresas mexicanas ante la globalización*; IIEc/M.A. Porrúa; México.

Basave, Jorge (2001); *Un siglo de grupos empresariales en México*; Miguel Ángel Porrúa/IIEc; México.

Basave, Jorge (2006); "Desempeño exportador empresarial e impacto económico" en Ma. de los Ángeles Pozas (coord.); *Estructura y dinámica de la gran empresa en México*; El Colegio de México, México.

Basave, Jorge y Gutiérrez-Haces, Ma. Teresa (2010); *Impact of global crisis on Mexican multinationals*; EMGP report, Mexico; IIEc/Vale Columbia Center; México y NY. www.vcc.columbia.edu/content/emerging-market-global-players-project.

Basave, Jorge y Gutiérrez-Haces, Ma. Teresa (2011); *Striving to overcome the economic crisis: progress and diversification of Mexican multinationals*; EMGP report, Mexico; IIEc/Vale Columbia Center; México y NY. www.vcc.columbia.edu/content/emerging-market-global-players-project.

Bazdrech, Carlos et al (1992); *México, auge, crisis y ajuste*; *El Trimestre Económico*, FCE; México.

Boltvinik, J. y Hernández Laos, E. (1981); "Origen de la crisis industrial: el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. Un análisis preliminar" en R. Cordera (ed.), *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*; FCE; México.

Bonaglia, Federico, Goldstein, Andrea y Mathews, John (2007); *Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: the case of the white goods sector*; *Journal of World Business*, 42: 369-383; Elsevier Inc.

Cantwell, John y Narula, Rajneesh (2001); *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*; *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2; Taylor & Francis Ltd. London.

Casar, José (1994); "El sector manufacturero y la cuenta corriente. Evolución reciente y perspectivas" en Fernando Clavijo y José Casar; *La industria mexicana en el mercado mundial*, Tomo I; *El Trimestre Económico*, CFE; México

Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff et al (1999); *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*; FCE; México.

Clavijo, Fernando y Casar, José (1994); *La industria mexicana en el mercado mundial, Tomos I y II*; *El Trimestre Económico*, CFE; México

Cuervo Cazorra, Álvaro (2007); *Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms*; *Journal of International management* 13, 258-277; Elsevier Inc; USA.

Díaz-Alejandro, Carlos (1977); "Foreign Direct Investment by Latin Americans" en Tamin Agmon y Charles Kindleberger; *Multinationals from Small Countries*; MIT Press; Cambridge.

Dunning, John H. (1995); *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*; *Journal of International Business Studies*, No 26 (3): 461-491; Palgrave; London.

Dunning, John H. (2000); *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic And Business Theory of MNE Activity*; *International Business Review* # 9, 163-190; Reading University; UK.

Freemaan, Christofer y Hagedoorn John (1992); *Globalization of Technology*; working paper 92.013; Maastrich Research Institute of Innovation and Technology; Maastrich, Netherlands.

Goldstein, Andrea (2007); *Multinational Companies from Emerging Economies*; Palgrave-Mac Millan; GB.

Green, Rosario (1988); *La deuda externa de México: 1973-1987*; Nueva Imagen; México

Hagedoorn, John (1993); *Understanding the rationale of strategic technology partnering: International modes of cooperation and sectorial differences*; *Strategic Management Journal*; London.

Johanson, Jan y Vahine, Jan-Erik (1977); *The International Process of the Firm. A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Markets Commitments*; *Journal of International Business Studies*; Palgrave-MacMillan; UK.

Katz, Jorge y Kosacoff, B. (1983); "Multinationals from Argentina" en Sanjaya Lall (1983); *The New Multinationals: the spread of third world enterprises*; John Wiley & Sons; NY.

Klein, Saul y Wöcke, Albert (2007); *Emerging global contenders: The South African experience*; *Journal of International Management*, 13: 319-337; Elsevier Inc.

Lall, Sanjaya (1983); *The New Multinationals: the spread of third world enterprises*; John Wiley & Sons; NY.

Lecraw, Donald (1977); *Direct Investment by Firms from Less Developed Countries*; *Oxford Economic Papers*, November; Oxford.

Mathews, John A. (2006); *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*; *Asia Pacific J Manage*, 23: 5-27; Springer; Australia.

Máttar, Jorge (1994); "La competitividad de la industria química" en Fernando Clavijo y José Casar; La industria mexicana en el mercado mundial, Tomo II; El Trimestre Económico, CFE; México

Moreno-Brid, Juan Carlos (1994); "La competitividad de la industria automotriz" en Fernando Clavijo y José Casar; La industria mexicana en el mercado mundial, Tomo II; El Trimestre Económico, CFE; México

Moreno-Brid, Juan Carlos y Ros, Jaime (2009); Development & Growth in the Mexican Economy, a Historical Perspective; Oxford University Press; NY.

Moreno, Javier (2010); "El Grupo Bimbo y la epopeya empresarial de una familia catalana en México, 1903-2006" en Mario Cerutti et al (coord.); Grandes empresas y grupos empresariales; Plaza y Valdes/CIAD; México.

Narula, Rajneesh (1996); Multinational Investment and Economic Structure; Routledge, London.

Narula, Rajneesh (2010); Keeping the Eclectic Paradigm Simple; The Multinational Business Review, Summer, Vol 18, No.2; UK.

Narula, Rajneesh and Dunning, John (2000); Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries; Oxford Development Studies, Vol 28, No. 2; UK.

Pozas, Ma. De los Ángeles (2010); "Ventajas dinámicas y capacidades tecnológicas en las grandes empresas: el caso del grupo Monterrey" en Ma. de los Ángeles Pozas et al (coord.); redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo: la situación en América latina; El Colegio de México; México.

Schlefer, J. (2008); Palace Politics: How the Ruling Party Brought Crisis to Mexico; University of Texas Press; Austin.

Schwedel, Kenneth (1994); "La competitividad del sector agroindustrial" en Fernando Clavijo y José Casar; La industria mexicana en el mercado mundial, Tomos II; El Trimestre Económico, CFE; México

Valenzuela, José (1986); El capitalismo mexicano de los ochenta; ERA; México.

Wells, Louis (1983); Third World Multinationals, the rise of foreign investment from developing countries; MIT Press; London.

World Investment Report (WIR) (2011); <http://www.unctad.org/WIR>