

ESTRATEGIAS DE LAS MACROEMPRESAS Y LA MAQUILA GRANDE DE EXPORTACIÓN EN EL SEXENIO DE FOX

Marcela Hernández Romo

Resumen

En este trabajo interesa identificar las estrategias emprendidas por los empresarios de las macroempresas y la maquila grande de exportaciones privadas en México durante el gobierno de Fox, periodo caracterizado por la recesión y por el mismo modelo económico de sus antecesores, es decir, el modelo de exportación manufacturera. En este sentido, buscamos establecer configuraciones estratégicas empresariales que hagan referencia también a la relación con el Estado. El resultado nos muestra que las empresas emprendieron nuevos procesos de reestructuración buscando superar las limitaciones del modelo toyotista de producción. Las configuraciones encontradas son: 1) Configuración estratégica globalizada. 2) Configuración estratégica internacional. 3) Configuración estratégica nacional. 4) Configuración estratégica de la maquila.

Abstract

This paper tries to identify the strategies that the entrepreneurs of macro-enterprises and big export maquiladoras during the Fox administration. The manufacture exportation base model that the government continued, had also the new factor of recession. As a result, the paper establishes strategic entrepreneurs configurations, which also take in account the relationship between the government and the enterprises. Results show that enterprises seek for new restructuring models, trying to overcome

the limitations of the toyotism model. The identified strategic configurations are: 1) Globalized 2) International 3) National 4) Maquila's specific.

Résumé

L'intérêt de ce travail est d'identifier les stratégies utilisées par les entrepreneurs des macro entreprises et la sous-traitance grande d'exportation privées au Mexique pendant le gouvernement de Fox, période caractérisée par la récession et par le même modèle économique de ses prédécesseurs, c'est-à-dire le modèle d'exportation manufacturière. Dans ce sens son cherche à établir des configurations stratégiques patronales qui font référence aussi à la relation avec l'État. Le résultat nous montre que les entreprises ont entrepris de nouveaux processus de restructuration cherchant à dépasser les limitations du modèle toyotiste de production. Les configurations trouvées sont: 1) Configuration stratégique globalisée. 2) Configuration stratégique internationale. 3) Configuration stratégique nationale. 4) Configuration stratégique de la sous-traitance.

Introducción

La dinámica de la economía en México en los últimos años ha estado marcada por las macroempresas¹, y el sector maquilador², en este trabajo analizaremos ambas, desde el punto de vista de la crisis del inicio del siglo XXI y sus posibles estrategias para salir de la misma.

Definimos estrategia en dos sentidos: la que hace referencia al proceso interno de la empresa, propiamente de reestructuración productiva, y la que se realiza hacia el exterior de la compañía; la primera implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales y de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la pro-

¹ Se entenderá por macroempresas a las 500 más importantes consideradas en la encuesta de la revista *Expansión*. Para la maquila sólo se tomarán las que cuentan con más de 250 trabajadores.

² Parte de la información para el análisis de las estrategias en la maquila es tomada de la investigación "Estrategias y Cultura Empresarial en la Maquila" (en proceso) desarrollada por la autora y financiada por Promep.

ductividad o calidad de procesos o productos (De la Garza, 1998; Hernández, 2003); la segunda sería la planeada hacia el exterior, como las alianzas estratégicas que si bien repercuten al interno de la empresa, implican otros procesos como serían la inserción dentro de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas de primer orden como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de socios e inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio (Pozas, 2000).

El trabajo consta de dos grandes apartados; en el primero se hace una caracterización de la macroempresa y de la empresa grande maquiladora de exportación en México en el periodo que va del 2000 al 2005. Al no contar con un padrón único del registro de la macroempresas en todas las dimensiones que queremos analizar, se toman varias fuentes para su caracterización, a saber: la base digital de las 500 empresas más importantes en México de la revista *Expansión* 2000 y 2005, los informes anuales de las empresas más importantes que se publican en la BVM para los mismos años, así como los informes de labores de las mismas empresas publicadas en sus páginas web. Para establecer si las empresas realizan procesos de innovación (invierten o no en investigación y desarrollo), se retomó la información de la revista *Mundo Ejecutivo* 2006, donde se analizan las 100 macroempresas más innovadoras de México (comprende a las 50 empresas más importantes del país, según la revistas *Expansión*, que es la fuente central del trabajo) de acuerdo con el porcentaje de ingresos totales destinados a I&D. Para la Maquila se utilizan dos fuentes de información; los resultados obtenidos de la investigación coordinada por De la Garza (2005) sobre la crisis de la maquila que utiliza información de la Enestyc y de una encuesta aplicada a la maquila grande de exportación en el centro y sureste de México. Asimismo, se utiliza parte de la información recabada en el proyecto de investigación patrocinado por Promep sobre maquila y cultura empresarial en Aguascalientes y que se encuentra en proceso.

En un segundo momento se analizan las estrategias seguidas por las 50 macroempresas más importantes mexicanas y las empresas grandes maquiladoras. Se seleccionó la información que hiciera referencia a las acciones emprendidas por los empresarios en relación con su empresa, tanto en lo interno como al externo; para esto se identificó si se establecieron cambios en la organización del trabajo en el nivel gerencial, si se invirtió en tecnología e investigación y desarrollo, y si se establecieron alianzas estratégicas, asociaciones o acuerdos tecnológicos.

Estructura y dinámica de las 500 empresas más grandes de México y la maquila grande de exportación en un periodo de crisis (2000-2004)

En México, la empresa grande por generación de empleo y por el valor bruto de la producción y exportación, tiene un alto significado en la conformación de la economía del país, ligada principalmente a la manufactura, siguiendo en importancia los servicios y el comercio. Entre los años 2000 y 2004, de las 500 empresas más importantes de México (cuadro 1), las macroempresas que se dedican a la manufactura siguieron concentrando el mayor porcentaje: estos tendieron a disminuir de manera importante hacia el 2004 (56.6% a 44.4%), lo cual también sucede con las del comercio (13% a 8.8%); el único sector que creció fue el de servicios (6.6% a 26.8%), desplazando en importancia al comercio.

Empero, para el 2004 en las macroempresas la manufactura siguió siendo el sector que más empleo generó, al concentrar el 21.89% de la población trabajadora, siguiendo el de servicios con el 17.97% y finalmente el comercio, con el 11.86%. Por otra parte, es importante anotar que el personal que conforma a estas macroempresas no era calificado en proporción

Cuadro 1. Estructura porcentual de las macroempresas por división económica 2000-2004

	2000		2004	
	<i>Empresas</i>	<i>[%]</i>	<i>Empresas</i>	<i>[%]</i>
Agropecuario	9	1.8	6	1.1
Minería y petróleo	9	1.8	9	1.6
Manufactura	283	56.6	244	44.0
Construcción	44	8.8	20	3.6
Energía y agua	2	0.4	3	0.5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	27	5.4	34	6.1
Comercio	65	13	49	8.8
Restaurantes y hoteles	14	2.8	10	1.8
Servicios	33	6.6	149	26.8
Varios	14	2.8	31	5.6
	500	100	555	100.0

Cuadro 2. Distribución del personal de las 500 macroempresas en el 2000

	<i>Promedio</i>	<i>Std. Deviation</i>
Administrativo	38.46	30.0
Operativo	59.88	21.9
Técnico	23.38	22.4

Fuente: Elaboración propia con base a las 500 empresas más importantes de la revista *Expansión* en 2000.

elevada, como lo muestran los datos del 2000 (cuadro 2), donde el porcentaje de técnicos que laboraban no era tan importante (23.38%) frente al personal operativo (59.88%); los empleados que realizan las funciones administrativas representaban el 38.46% del personal total. Esto es parecido a lo encontrado en el nivel nacional tanto en la manufactura como en la maquila de exportación.

Por otra parte, al sector maquilador lo hegemoniza la empresa grande maquiladora, al ser la que mayor número de establecimientos, empleos y producción generó en el periodo que va de 1999 al 2001 (cuadro 3). En este sentido se puede decir que la empresa grande se vuelve el motor de este modelo, aunque al igual que el sector manufacturero entró en crisis a principios del año 2000, afectando sobretodo a la empresa grande. Esto lo podemos observar al hacer el análisis más detallado y comparar el número de establecimientos en la maquila por tamaño para 1999 la empresa grande registraba el 43.1% de los establecimientos y daba empleo al 87.3% del total de personal ocupado en el sector; en el 2001, decreció el número de negocios grandes maquiladores al igual que en el empleo (78.6%). Por otro

Cuadro 3. Importancia de los establecimientos grandes (más de 250 trabajadores) en la maquila de exportación

	<i>1999</i>	<i>2001</i>
Porcentaje del total de establecimientos	43.1	36.2
Porcentaje del total de personal ocupado	87.3	78.8
Porcentaje del capital fijo invertido	96.3	76.1
Porcentaje del valor de la producción	82.5	81.1

Fuente: INEGI (1999,2002) ENESTYC.

lado, si bien es cierto que la mediana y pequeña empresa maquiladora para el 2001 contaban con un número importante de establecimientos, habría que agregar que esto no se refleja de igual manera en el empleo generado, ya que la mediana sólo logró concentrar el 15.9%, mientras que la pequeña tan sólo del 5.5 por ciento.

En cuanto a la distribución del personal en la maquila grande de exportación, para el 2001 la categoría de obreros generales es la que más trabajadores concentraba: el 58.6%, siguiendo el personal especializado (técnicos e ingenieros) con 21% y el administrativo con 23.3 por ciento.

Como se puede apreciar la tendencia es contar con empleados operativos de bajo nivel educativo y baja calificación; a esto habría que agregar la alta rotación por voluntad de los trabajadores que provoca una antigüedad promedio de dos años; esto nos habla de un trabajador volátil y posiblemente con poco apego a la empresa (De la Garza, 2006: 41).

Exportaciones

La capacidad exportadora de las macroempresa en general, se podría decir que es limitada; aunque el mercado al que se dirigen es dual, pero su dinamismo se encuentra en el mercado interno. Las exportaciones se concentran en la manufactura, tanto para el 2000 como para el 2005 (cuadro 4), lo notable es el repunte de la minería y el petróleo, aspecto que se puede explicar por el auge en la demanda externa y por el encarecimiento de los precios del cobre, el zinc y del petróleo. Empero, hay que aclarar que no todas las macroempresas mexicanas exportan, y en el periodo que va del 2000 hacia el 2004 se observa una tendencia negativa de la venta en los mercados externos, sobretodo en el año 2002, grupos como FEMSA registraron una caída de -20.75%, Gruma del -0.7%, Carso del -15.6% y Syncro del -67.8%, pocas empresas lograron mantenerse o tener un moderado crecimiento en las exportaciones, entre estas podemos citar a Cemex, Grupo Alfa, Grupo Carso, Telmex, Grupo México, Herdez y Tamsa (Basave, 2006). Habría que señalar además, que las ventas en el mercado interno en el mismo periodo tendieron a decaer, lo que sin duda indica que la economía entraba en recesión y que las macroempresas resintieron esta crisis. Se puede decir además, que al interior de las macroempresas mexicanas existen diferencias en cuanto a su comportamiento en el mercado: sólo un grupo de macroempresas exportan y dentro de éstas, muy pocas logran vender más del 50% de su producción al exterior, esto también nos habla de diferenciación al interno de un mismo grupo corporativo y por rama.

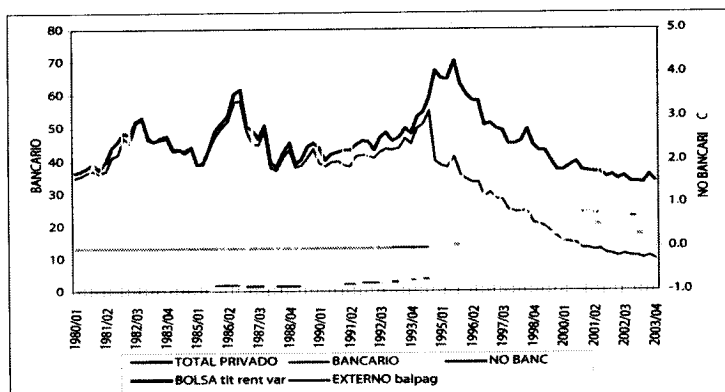
En la gráfica I se aprecia la posición de las 50 empresas mexicanas más importantes en orden decreciente, con relación a sus ventas durante el 2000 y el 2004; como se observa hay una tendencia desfavorable, vista en el estancamiento de sus ventas como en la disminución de las mismas. Por otro lado, habría que enfatizar que también se da una desigualdad en la

Cuadro 4. Porcentaje de exportaciones e importaciones de las 500 empresas más importantes por división económica

División 1999	2004			
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
Agropecuario	1.31	3.69	4.42	1.46
Minería y Ptro.	14.99	6.17	37.51	20.50
Manufactura	73.35	73.72	36.62	52.58
Construcción	0.15	0.39	0	0
Energía y agua	0	0	0	0
Transporte y A.	0.33	0.09	1.57	4.57
Comunicaciones	2.88	7.50		
Comercio	0.96	2.67	2.20	6.83
Restaurantes Hoteles	0.20	0.11	0.02	0.01
Servicios	0.10	0.09	2.98	4.06

Fuente: Cálculos propios con base en la Base Digital de Expansión. Las 500 empresas más importantes de México.

Grafica I. Empresas mexicanas más importantes de 2000 a 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos de las 500 empresas más importantes en México para los años 2000, 2004 de la Revista *Expansión*.

Cuadro 5. Distribución porcentual de las fuentes de ingreso de las maquilas en 1998 y 2000

<i>Origen de los ingresos</i>	<i>1998</i>	<i>2000</i>
Exportaciones	73.5 (%)	85.4 (%)
Ventas en mercado interno	2.0	2.0
Submaquila, servicios, mantenimiento	23.9	16.1
Otros	0.6	3.5

Fuente ENESTYC (1999,2001), INEGI.

concentración de las ganancias entre estos macronegocios, tan sólo diez de los más importantes que cotizan en la bolsa concentraron en el 2006 el 78.3% de las ganancias netas alcanzadas por los 20 principales corporativos (BMV, informe, 14 de agosto de 2006).

A diferencia de las macroempresas, lo que define a la maquila en general es su sentido exportador (cuadro 5): para 1999 el 73.5% de sus ingresos fueron por exportaciones, para el 2000 éstas subieron al 85.4%. Además, este sector depende en general de la importación de insumos y estos en su mayoría provienen de EU. Entre 1998 y el 2001, el porcentaje de insumos importados casi no varió. A esto hay que agregarle que la empresa grande maquiladora es la mayor receptora de estas importaciones, en el 2001 el 87.10% de sus compras correspondieron a este rublo, de los cuales el 80.17% provinieron de EU.

Cuadro 6. Indicadores de crisis de la maquila

	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
Personal total ocupado	1 291 232	1 198 942	1 071 209	1 062 165
Número de establecimientos	3 598	3630	3 003	2 860
Crecimiento tasa volumen físico de la producción	13.8	-9.7	-9.1	-1.0
Tasa de crecimiento de la productividad	0.9	-2.8	-1.7	-0.1
Exportaciones (millones de dólares)	79 467	76 881	78 098	77 476
Inversión extranjera en maquiladoras millones de dólares	2 983	2 172.2	2 043.5	1 961.1

Fuente: Vicente Fox (2004), Cuarto Informe de Gobierno.

Sin embargo, para el 2000 y con mayor fuerza en el 2003, la crisis de la maquila era patente: esto se manifestó en el cierre o salida de empresas de México y en la pérdida de empleo y de productividad, es decir, la maquila de exportación entró en crisis al igual que las empresas no maquiladoras (Hernández Romo 2003, 2005).

Estructura territorial y fundación

La ubicación geográfica (oficinas corporativas y empresa matriz) permite dar rostro a la estructura territorial de las macroempresas; diferentes estudios dan muestra (Cerutti, 2000; Saragoza, 1998, Hernández, 2004) de cómo desde principios del siglo XX se desarrollaron dos polos de crecimiento en México que se mantienen hasta la actualidad: el norte y el centro, más concretamente Nuevo León y el Distrito Federal. La base digital de las 500 macroempresas también da cuenta de este hecho. Esta polarización no sólo se mantiene, sino que se incrementa y concentra en el DF y en Nuevo León para el 2005. Al analizar la ubicación de las 50 macroempresas mexicanas se muestra la misma tendencia: el 48% se registra en el D. F., el 28% en Nuevo León, el 6% en Durango, el mismo porcentaje en Coahuila y sólo una empresa en Querétaro.

La fecha de la fundación de las macroempresas es otra variable que nos puede ayudar a trazar la trayectoria de las empresas y ubicarlas en la conformación del tejido empresarial por región; también nos da cuenta de que no es lo mismo iniciar un negocio en plena apertura económica, que haber nacido y consolidarse al amparo del Estado en el periodo de Sustitución de Importaciones. Las fechas de su instalación de las macroempresas muestran tres periodos importantes también en la consolidación de las mismas, así como en relación con las políticas económicas dictadas por el Estado. El 62.4% de las empresas registradas (cuadro 7.) iniciaron o ya estaban establecidas sus operaciones a mediados de los años setenta, es decir, algunas nacieron y otras continuaron al amparo de una política proteccionista, con apoyos, concesiones, subsidios y créditos por parte del Estado para su crecimiento. Es el periodo donde aparecen los conglomerados, se consolidan los monopolios y se protege al mercado interno. El segundo periodo de instalación, abarca los primeros años de los noventa y congrega al 16.4% de las empresas; es el periodo de retirada plena del Estado de la economía, la entrada al TLC y con esto a una economía de mercado abierto: se venden las paraestatales y con esto nuevas empresas y empresarios aparecen en el escenario económico de México

Cuadro 7. Años de instalación de las 500 empresas más grandes de México

2000		
<i>Antigüedad</i>	<i>Núm. empresas</i>	<i>Porcentaje</i>
6 a 10 años	46	9.2
11 a 15 años	82	16.4
16 a 20 años	41	8.2
21 a 30 años	97	19.4
31 y más años	215	43.0

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de las 500 empresas más importantes, *Expansión* 2000.

Nota: El total es diferente de 500, debido a los datos no disponibles en la base.

(Telmex pertenece a este periodo, reconvertida en empresa privada; también aparecen las empresas financieras con nuevos empresarios). En los noventa, las empresas macro que permanecen son las que habían pasado por procesos primero de reconversión en los años ochenta, de reestructuración productiva en los noventa y que habían establecido alianzas estratégicas con empresas extranjeras, principalmente norteamericanas. El tercer periodo comprende la última parte de los años noventa, que implica la profundización del modelo neoliberal: el 9.2 % de las empresas registradas tienen su origen en estas fechas.

La maquila sigue el mismo patrón de concentración-polarización geográfica que se registra en la estructura de las 500 macroempresas. Carrillo y De la O (2005), señalan que a mediados de los años setenta ya se había concentrado en las principales ciudades de la frontera del norte de México (Ciudad Juárez, Matamoros, Tijuana, Mexicali) las empresas maquiladoras. Para los años ochenta se extiende al norte y noreste y para la década de los 90 se amplía a la zona centro-occidente y hacia el sureste, que viene a ser el periodo de auge y consolidación del modelo de exportación. Los datos actuales nos indican que es en el centro-sureste donde más establecimientos se cerraron durante la crisis, y por lo tanto donde también más pérdida de empleos hubo; es decir, la crisis de la maquila impactó de manera diferenciada geográficamente y por división económica (De la O, 2006), sobre todo en la rama textil, industria basada en mano de obra intensiva, en la cual, los procesos productivos son más simples y con una fuerte competencia departe de China.

Cuadro 8. Ubicación de las empresas maquiladoras de exportación 2000-2005

Zona	Estado	Número de establecimientos	
		2000	2005
Frontera norte y estados del norte, noreste	Baja California	1218	903
	Coahuila	280	219
	Chihuahua	446	405
	Durango	99	96
	Nuevo León	156	197
	Sinaloa	10	8
	Sonora	284	205
	Tamaulipas	375	342
	Zacatecas	19	4
	Guanajuato	78	40
Centro-occidente	Jalisco	106	87
	Distrito Federal	29	18
	Estado de México	58	24
	Puebla	114	75
	San Luis Potosí	19	27
Sureste	Aguascalientes	89	38
	Yucatán	126	84
Total nacional			35902816

Fuente: elaboración propia con base a datos de INEGI.

Empresas innovadoras

Otro aspecto para integrar como parte importante de la definición de la estructura de la macroempresa y de la maquila grande en México, tiene que ver con la investigación y el desarrollo. El gobierno mexicano reconoce que uno de los principales problemas por los que pasa México es la falta de competitividad de las empresas, como resultado de la baja productividad. Parte de las estrategias a seguir por parte del gobierno de manera conjunta con la "sociedad" es el desarrollar un país competitivo, vía la innovación tecnológica, la transferencia de tecnología, el uso de tecnología de información y comunicación y el fortalecimiento de las instituciones para garantizar los derechos de propiedad. (<<http://www.economía.gob.mx/?p=1363>>).

Al analizar los datos de las 100 macroempresas que invierten en México en I&D se encontró que el 43% de éstas sólo dedican a este rublo entre 0 y 1% de sus ingresos, el 27% entre 1y 2%, el 7% entre 3 y 4 %. Las empresas que se ubican en este último rango son: Kimberly Clark, Nextel

de México, San Luis Corporación, Hewlett-Packard, Sub. Grupo Celanese y Sub. Santander Serfin; es decir, una mayoría representa al capital extranjero ubicado en México. Por otra parte, sólo siete empresas invierten entre el 4 y 5 %, estas empresas son: Solectron, Nextira One México, Grupo Empresarial los Angeles, Axtel, Corporación Geo, La Ford Motor Company, Avantel y Grupo Marítimo Industrial. El 3% que invierte más del 5% son las empresas Nemark del Grupo Alfa, Grupo Xcaret y Grupo Bafar, que forman parte de los sectores de la electrónica, diversiones y alimentos; las tres son de capital mexicano, dos se ubican en el norte y una en el centro. Cabe destacar que la industria de alimentos y bebidas cuenta con el mayor número de empresas que invierten en I&D, ya que del total representa el 19% y el 11% lo representan los *holding* y, el 7% la industria automotriz.

Empresas como Cemex, el Grupo Modelo, Bimbo, Grupo Desc, Grupo Industrial Saltillo, Telmex, América Móvil (telcel) invierten sólo entre 1 y 1.5% de sus ingresos. Hay que aclarar que empresas como Cemex accede a tecnología de punta al adquirir empresas que la desarrollan o cuentan con ésta.

En cuanto a contar con tecnología de punta, el desarrollo de tecnología, la generación de patentes y marcas o asesoría técnica en la maquila de exportación, ésto ha sido casi inexistente o muy limitado (cuadro 10). En otras palabras, la empresa maquiladora exportadora no invierte en México en el desarrollo de tecnología, la mayor parte de la I&D lo realiza la casa matriz y la adquiere por este mismo conducto. Por el contrario, la tecnología siguió basandose en niveles bajos y medios, no logrando arrastrar a segmentos importantes de subcontratistas de la industria mexicana en su desarrollo. Esto también impactó en que no se desarrollaran en la maquila

Cuadro 9. Porcentaje de macroempresas que invierten en I&D

<i>Porcentaje en I&D sobre ingresos</i>	<i>No. empresas</i>
% de empresas que invierten de 0- 1% de sus ingresos	43
% invertido en I&D sobre ingresos entre 1 y 2 %	27
% invertido en I&D sobre ingresos entre 2 y 3 %	14
% Invertido en I&D sobre ingresos entre 3 y 4%	6
% invertido en I&D sobre ingresos entre 4 y 5%	7
% invertido en I&D sobre ingresos 5 y más	3
Total	100

Cuadro 10. Porcentaje de ingresos de la maquila destinados a inversión tecnológica

Tipo de inversión	Establecimientos			
	Nacionales		Extranjeros	
	1997	2000	1997	2000
Compra de maquinaria y equipo	1.75	1.56	1.12	1.0
Ingeniería básica y asesoría técnica	0.21	0.12	0.04	0.05
Tecnología Administrativa	0.03	0.06	0.01	0.08
Otra	0.01	0.0	0.01	
Total	2.0	1.82	1.2	1.15
Investigación y desarrollo	0	0.07	0.00	0.01
Uso de patentes y marcas	0	0	0.01	0.01

Fuente ENESTYC (1999, 2001), INEGI.

nuevas capacidades gerenciales y se elevara la calificación de la mano de obra. Probablemente la gerencia de estas maquilas asumió una posición pasiva respecto a la gestión de nueva tecnología, que probablemente se refleja en que el aprendizaje y la calificación que pueden tener los empresarios y trabajadores se ve reducida, más aún cuando las decisiones importantes en la producción dependen de la matriz (diseño, materia prima a utilizar, tipo de tecnología o de proceso).

Propiedad y control en la macroempresa y la maquila grande de exportación

Un elemento importante que puede explicar las diversas estrategias en las empresas analizadas es la relación entre propiedad (quién detenta el mayor porcentaje de las acciones) y sobre quién recae la función administrativa (separación o no entre propiedad y decisiones administrativas). El proceso de bursatilización de las macroempresas mexicanas se inició antes de la década de los ochenta y se consolidó en los noventa (Arzuaga Magnoni, 2002: 201). Con base en el análisis de las 34 empresas (todas macro) que cotizan en la BMV en el 2006, hemos encontrado que entre el 2000 y 2004, en el 100% de los casos el consejo administrativo es presidido por el dueño de las acciones o algún miembro de la familia. Sin embargo, hay que anotar que existen ciertas prácticas empresariales en los negocios mexicanos constituidas históricamente, y que sus raíces las podemos encontrar desde cuando se fundan las primeras empresas bajo el régimen de sociedades anónimas entre 1890 y

1910, a saber: la familia debe poseer el control de las decisiones de la empresa, sea en la dirección o en el consejo administrativo, aspecto que se cumple desde esos años (Hernández, 2004, Zaragoza, 1988, Cerutti, 2000) y que para el 2006 se mantiene. Es así que podemos hablar de “familias empresariales en México”. Esta forma de asegurar el control permite conformar—como es el caso de los empresarios del norte— una elite empresarial que privilegia la relación familiar, asegurada generalmente por lazos matrimoniales (Cerutti, 2000, Hernández, 2004). En este sentido, la bursatilización de las empresas mexicanas no cumple con los patrones que se dan en otros países de la separación entre la administración y el tenedor de las acciones.

La forma de controlar las acciones y la dirección del consejo administrativo no sólo se da través de detentar la mayoría de las acciones, sino que existen otros mecanismos que tienen que ver con la emisión de estas. Estas pueden ser con derecho al voto limitado, emitir acciones con restricciones de tenencia (a los extranjeros), empaque de las acciones (restringe el voto a los accionistas minoritarios), el CPO (inversión neutral, solamente se tiene derecho a los dividendos pero no al voto). Por otro lado, la sociedad controladora (*holding*) y el fideicomiso, cumplen la función de unificar el voto de las acciones y evitar la dispersión de éstas fuera de la familia (Hocino, 2006: 172).

La maquila, por otra parte, se encuentra en contraposición a lo que caracteriza a la macroempresa en cuanto a la estructura accionaria y de control. Para el 2001 el 76.28 % era de capital extranjero, el 63.65% de éstas era subsidiaria, y el 12.63 % eran de capital extranjero no subsidiarias de otras (De la Garza 2005). Es decir, el control y las acciones las detentan las casas matrices o los corporativos que se encuentran por lo general en el país de origen de la matriz. La dirección de la empresa le corresponde al director designado desde la administración central. Las maquiladoras de exportación cuentan con un organigrama chato, existen pocos niveles jerárquicos y las decisiones importantes se concentran en el corporativo. La dirección de la planta tiene la libertad de administrar el presupuesto, pero no de sobrepasar lo estipulado: por ejemplo, puede fijar salarios, algunas prestaciones, e incluso algún tipo de inversión siempre y cuando no modifique el presupuesto asignado (entrevista a directores generales de maquiladoras, 2006). Además, el cambio de un director o gerente por lo general depende de la autorización de la matriz; en otras palabras, las maquilas cuentan con un poder de decisión acotado y supeditado a las matrices.

Finalmente, habría que agregar que otro aspecto que diferencian y les da particularidad a las macroempresas en su estructura tiene que ver con la manera en que organizan sus operaciones. Las empresas que pueden concentrar sus actividades en una sola razón social, son aquellas que no cuen-

tan con filiales, subsidiarias y /o asociadas (Altos Hornos de México, Corporación Geo, Grupo Celanese y Grupo Bafar entre otras) o pueden estar agrupadas en dos o más empresas integradas en un mismo sector de actividades o a dos o más empresas en las que destacan actividades principales y de apoyo, por ejemplo, Cemex, Gruma, Telmex, Bimbo, Modelo. Otra forma vienen a ser los grupos económicos que agrupan a dos o más empresas que tienen actividades diversificadas en distintos sectores: Grupo Alfa, Grupo Desc, Grupo Carso, Grupo Cydsa, Grupo México, Grupo Vitro, entre otros. Dentro de las 50 empresas más importantes encontramos las tres formas de estructura organizacional, lo que nos permite empezar a hablar de diferentes estrategias en la forma de llevar sus negocios.

Estrategias empresariales y la crisis del periodo de Fox 2000-2004

El comportamiento de las 500 macroempresas y la maquila grande en México reflejan la crisis que se presentó a principios del siglo XXI. Las causas de dicha crisis para la macroempresa, de acuerdo con los análisis de los informes de las propias compañías han sido atribuidas a cuatro factores principales:

1. La recesión económica de Estados Unidos de América y sus repercusiones en el crecimiento económico de México, países donde principalmente realizan sus operaciones las macroempresas mexicanas exportadoras y las maquilas grandes de exportación. China viene a ser la otra causa de la crisis, sobretodo para la maquila, puesto que no se puede competir con sus precios. Pero también impactó la crisis que se dio en América Latina, sobretodo la de Brasil, Argentina, Venezuela y Perú, nuevos destinos de las inversiones mexicanas para la macroempresa y la competencia capitales y los productos para la maquila de Centroamérica y el Caribe.
2. La competencia mundial que cada vez es más intensa.
3. Para la macroempresa, el incremento de los costos de la materia prima: acero, petróleo, petroquímicos.
4. El bajo incremento de la productividad, tanto en macros como en maquila.

Los tres primeros aspectos repercuten de manera directa y no son controlables por parte de las empresas. La baja de productividad, por otra par-

te, hace referencia a un problema estructural más de fondo, que tiene que ver en parte con la configuración productiva de las empresas, es decir, con la forma de organizar el trabajo, con el nivel tecnológico, el tipo de relaciones laborales y condiciones de trabajo establecido, con la cultura laboral y gerencial, con el perfil de la mano de obra y las formas de encadenamiento productivos y de servicios hacia delante y hacia atrás, además de factores macroeconómicos y políticos.

Las principales estrategias de reestructuración que implementaron las macroempresas analizadas al interno de sus procesos productivos para salir de la crisis de 1982 y de 1995 fueron de dos tipos: *a)* reducción de costos, y *b)* La implementación de los principios de la calidad total. Hubo una tendencia a la aplicación de las nuevas formas de organización del trabajo en la que los trabajadores supuestamente se involucrarían más en las decisiones productivas: se instalarían círculos de calidad y equipos de trabajo. Las basadas en innovación tecnológica tendieron a ser menos numerosas en México (De la Garza, 1998; Pozas, 1992; Hernández, 1998, 2005).

Las estrategias establecidas hacia el exterior se dirigieron a la expansión vía la diversificación de mercados y a establecer alianzas estratégicas para elevar la competitividad; el objetivo era la conquista de nuevos mercados en el extranjero y un mejor posicionamiento en el mercado interno (Basave, 2006; Pozas, 2002; Garrido, 2006). Sin embargo, el auge de las alianzas estratégicas de las décadas ochenta-noventa, decayó considerablemente a partir del 2001 (Pozas, Basave, 2006) lo que nos habla de problemas en la vinculación de empresas extranjeras con las mexicanas.

Por su parte, la maquila en ese periodo también introdujo cambios en la organización del trabajo, aunque la mayoría en forma parcial. Una parte importante de sus estrategias fue dirigida al control de la calidad, (De la Garza 2005; Contreras y Carrillo, 2003; Hernández, 2005), aunque éste se realiza principalmente de manera visual, combinada con instrumentos. Por otro lado, se incrementó la tecnología en cuanto tipo de maquinaria y equipo, sin embargo, esto no es suficiente para poder hablar de una estrategia de crecimiento basado en alta tecnología; en cambio, su principal estrategia para permanecer en México se basó en el bajo salario y en la intensificación del trabajo (De la Garza, 2005, Contreras y Carrillo 2003).

Ahora, pasaremos a analizar las estrategias empresariales establecidas en un momento de crisis, como es el periodo comprendido entre el 2000 y 2004, de las 50 macroempresas mexicanas más importantes y de la gran empresa maquiladora.

De manera general identificamos cuatro configuraciones de estrategias empresariales que hacen referencia también a la relación con el Estado.

Habría que aclarar que los criterios para la clasificación tomaron también en cuenta el porcentaje de las ventas totales hacia el exterior; el número de plantas productivas (filiales) ubicadas en el extranjero, y el número de empleos generados tanto en México como en el extranjero. Las configuraciones encontradas son:

1. Configuración estratégica globalizada.
2. Configuración estratégica internacional.
3. Configuración estratégica nacional.
4. Configuración estratégica de la maquila.

Configuración globalizada

Este tipo corresponde a empresas globales, altamente competitivas, ello significa que han ganado un amplio mercado que abarca tanto el interno como el externo; cuentan con una alta capacidad tecnológica y humana de generar, procesar y producir a escalas planeadas a través de una red de interconexiones en tiempo real, lo que permite una coordinación desde la unidad del proyecto de manera flexible y adaptándose a los cambios rápidos de demanda.

Son macroempresas tendientes a generar encadenamientos productivos dentro y fuera del país. Estas empresas globales son las que establecen los patrones de calidad, los tiempos y, en parte, la tecnología que se imponen a los proveedores y subcontratistas a lo largo de la cadena (Basave, 2006). Hay una estrategia global de diversificación espacial que impacta a toda la compañía, pero a su vez las podemos dividir en dos grandes vertientes, las que se realizan preferentemente para el mercado internacional y las que se establecen principalmente para el mercado nacional. A su vez están las estrategias que conciernen al cliente. Es decir, implica una visión empresarial integral.

Estos macronegocios producen fuera de México la mayor parte de su producción y exportan la mayor parte de lo que se producen en México, se expanden geográficamente de manera amplia y se integran vía la informática. En este sentido el acceder al mercado internacional es su principal objetivo, sin descuidar el mercado interno (por ejemplo: Cemex, Gruma, Grupo San Luis, Tamsa).

La estrategia global que se utiliza para expandirse es la diversificación geográfica. La forma de lograrlo es a través de la adquisición de plantas productoras en otros países, para abastecer desde ahí a diferentes mercados

regionales. Se trata de compras de empresas ya establecidas (clientes o proveedores) que se obtienen mediante el desplazamiento de la competencia. Las alianzas estratégicas permiten llegar entre otros a acuerdos de carácter tecnológico (Cerutti, 2000; Pozas, 2004; Basave, 2006).

La desinversión es otra estrategia que les provee de recursos financieros frescos, ésta se puede dar bajo dos circunstancias, cuando la crisis los obliga a adelgazar su portafolio y concentrarse en los negocios que sean más productivos, o como en la última desinversión de Cemex, en la cual, la venta le permitió invertir en otra planta con más capacidad productiva, tecnología de punta y abarcar un mercado regional más extenso (BVM, informe anual al 31 de diciembre de 2003).

La estrategia global de negocio la podemos sintetizar en los siguientes puntos:

1. Controlar de manera completa la totalidad de la cadena productiva (por ejemplo, el cemento) y la maximización del desempeño integral a través de adquisiciones, diversificación geográfica y la integración vertical, así como su participación selectiva en mercados.
2. Estrategia global de exportación-importación-comercialización, optimizando la utilización de la capacidad productiva y maximizando la rentabilidad (dirigiéndose a la exportación de demanda mayor de acuerdo a las fluctuaciones del mercado) (Cemex). Se vigilan los ciclos productivos.
3. Acceso a tecnología; la forma de acceder a ella, básicamente es como resultado de alianzas estratégicas, asociaciones o acuerdos de transferencia, poco por adquisición directa, aunque también hay empresas que desarrollan su propia tecnología (Gruma) o combinan ambos aspectos (Nemka). La tecnología se aplica tanto a sistemas administrativos centralizados enfocados a procesos de información, y a la estandarización de procesos operativos en producción y en las operaciones.

La estrategia que implementan para el mercado interno es regional, es decir, la ubicación de las empresas responde a una planeación estratégica para atender a determinado sector del mercado nacional. Las plantas son modernas y se establecen en los principales puntos regionales para cubrir zonas extensas de México, lo que garantiza un bajo costo en la transportación; lo mismo hace la empresa con sus plantas fuera de México. Otra de las ventajas de la ubicación regional es que les permite disminuir el impac-

to de los ciclos económicos regionales y optimiza los procesos combinando los volúmenes de producción en las instalaciones más eficientes o adecuadas para la demanda.

La visión empresarial está dirigida a aprovechar las ventajas globales y locales a través de la apropiación del aprendizaje obtenido de las fusiones, alianzas o asociaciones. Sus proyectos tienen que ver con la competitividad (mercado, calidad y costos) y son estrategias planeadas a largo plazo. Una parte de sus presiones estructurales a las que se tienen que enfrentar son de carácter globalizado. Son empresas que pertenecen a la Bolsa de Valores de México, y/o de Nueva York y/o a la de España; ésta es una forma de allegarse de capital, en México es un proceso que toma fuerza después de la crisis de 1982.

Por lo general, el Consejo Administrativo lo preside el accionista mayoritario, que viene a ser la cabeza de la familia a la que representa. El comité lo conforman el resto de los parientes y socios-amigos más cercanos. Es decir, la organización de la empresa se estructura a partir de la red familiar que conforman al grupo empresarial (V.gr. Telmex, Cemex, Gruma, Bimbo, Modelo, FEMSA, etc.). El grupo empresarial puede estar integrado por tres o más apellidos ligados entre sí por relaciones de parentesco, sea político o consanguíneo. Es así que se puede hablar de coaliciones de familias empresariales que establecen entre ellas relaciones profundas de lealtad y llegan a conformar una fuerza política cohesionada, creando una red de negociaciones centralizada, culturalmente integrada (Hernández, 2005). Esta red involucra además a personajes de la vida política o pública que tuvieron puestos de alto rango en el gobierno (Secretarios de Estado) o tienen influencia por su fuerte presencia pública (por ejemplo, periodistas, consultores o intelectuales que llegan a formar parte del consejo de administración: un buen ejemplo de esto es Televisa).

Los directores de estas empresas son profesionistas que cuentan con larga experiencia y trayectoria en la misma compañía (Hernández, 2004). Una de las políticas importantes, con relación a sus directivos y gerentes, es el de su socialización profesional dentro y de circulación en los negocios de la propia corporación.

La administración, así como las decisiones son centralizadas. Son compañías altamente normativizadas y burocratizadas, de hecho una de las principales estrategias es la estandarización de procesos tanto administrativos como productivos de forma globalizadas. A esto se suma la estrategia de estandarización de imagen, tanto en el mercadeo de productos como en el de servicios, aspectos importantes que les permite lograr aceptación bajo una imagen de empresa globalizada.

Configuración estratégica internacional

Estas empresas por lo general se reconvirtieron, en la década de los ochenta, bajo un nuevo enfoque empresarial basado en la competitividad. Son empresas internacionales porque parte de su producción la venden en el exterior, aunque no sobrepasa el 30% de las ventas totales (por ejemplo, la empresa Modelo exporta el 28% de las ventas totales, Bimbo el 26%, Vitro el 25%, Cydsa el 20%). Su mercado no sólo lo dirigen hacia EU sino también hacia Centroamérica y a algunas partes de Europa, principalmente a España o a la República Checa; aunque geográficamente están menos diversificadas que las que llamamos globales. Buscan diversificarse territorialmente vía las adquisiciones o fusiones, pero no logran conformar un mercado sólido en el exterior, aunque sí en lo nacional. Las presiones estructurales a las que se enfrentan tienen que ver con la capacidad productiva de sus plantas, la ampliación de su mercado y la manera de diversificar sus productos para poder abarcar la demanda cambiante, la búsqueda de nuevos procesos de comercialización y sistemas de distribución.

En la crisis de los primeros años de este siglo, estas empresas reconfiguraron su portafolio, desinvertieron, cerraron plantas y cambiaron las direcciones y gerencias de sus plantas en el exterior (por ejemplo, Bimbo en el 2002 tuvo que reestructurarse en estos aspectos ante una caída de las ventas en el exterior y el fracaso de la estrategia de distribución y comercialización de sus productos en el país), además, una parte importante de macroempresas centralizó sus actividades, abandonando la diversificación como estrategia de crecimiento (grupo Alfa, grupo Desc); en menor medida hicieron adquisiciones y también aumentaron la capacidad de la producción de las plantas más rentables. En la cadena productiva pasaron a ser un eslabón y no tienen el control de la cadena global.

Estos macronegocios cuentan con alta tecnología y están en la búsqueda de implementar nuevos sistemas, sobretodo aquellos que tengan que ver con procesos productivos y sistemas informáticos internos (ventas, distribución, compras, finanzas, inventarios, logística). La forma de obtenerlos de nuevo es vía convenios tecnológicos o las asociaciones y alianzas estratégicas, aunque también la imitación juega un papel importante en la modernización tecnológica. La estrategia de comercialización y de sistemas de distribución se vuelven centrales para el éxito de las macroempresa, al depender en gran parte del mercado interno (por ejemplo, Bimbo, Modelo). Esta estrategia también se da en las globalizadas (Cemex, Gruma), dado el peso que tiene el mercado interno en sus ventas.

La estrategia hacia el exterior es la de tener una imagen competitiva: para ello se busca el desarrollo de nuevos productos o empaques y/ o adquirir marcas reconocidas para tener acceso a ese mercado. La certificación en calidad, en ecología y promoción social, se vuelven objetivos importantes a cubrir, ya que acreditan la imagen como positiva, y con esto la posibilidad de consolidar su presencia en el exterior.

Sin embargo, pese a su proceso de internacionalización, su conformación sigue correspondiendo a empresas dependientes de una organización familiar, aunque con una profesionalización de las actividades gerenciales. La competitividad es algo que siempre está presente en el momento de las decisiones, además, los proyectos nuevos no sólo responden a momentos de crisis, sino de la propia idea de mantenerse en el mercado. El formar parte de la BVM y ser miembro de los consejos de administración permite establecer un entramado de influencias independientemente de la actividad de sus empresas (los empresarios pueden ocupar un lugar en algún consejo de administración de una empresa importante sin tener relación con sus negocios), aunque en menor importancia que las empresas globalizadas.

Configuración estratégica nacional

Esta configuración estratégica se aboca casi de manera preponderante al mercado interno (Bafar solo exporta el 2.8% de las ventas totales, Lala sólo se dirige al mercado nacional) la estructura de la empresa es familiar, el director suele ser el dueño de la empresa o el descendiente más cercano, en lo general no cotizan en la Bolsa de Valores. Sus estrategias son en parte planeadas y en parte responden a la contingencia.

Cuentan con alta tecnología, es decir, con tecnología automatizada y están en proceso de informatizar el sistema administrativo; incluso algunas de ellas realizan innovaciones tecnológicas, sobretudo las que se dedican a la industria de alimentos, lo que también se vuelve un elemento que los presiona a estar buscando nuevos productos y presentaciones al dirigirse a un mercado tan cambiante. En el plano nacional su estrategia es regional, a través de adquisiciones o construcción de plantas en puntos estratégicos para abarcar el mercado nacional y así reducir costos; esta estrategia por lo general lleva a otra, que es la diversificación de su producción; de esta manera soluciona problemas de costos y garantiza los estándares de calidad. La comercialización, distribución y ventas se vuelven elementos claves para mantenerse en el mercado interno, de ahí que sea uno de los aspectos

que más buscan modernizar, la informática, la flotilla de camiones, nuevas rutas son algunos de las estrategias implementadas.

La doctrina prevaleciente es el resultado de la acumulación de experiencias que son transmitidas a través de la socialización de familiar y de la empresa. El alcance de sus estrategias son limitadas, en el sentido de no emprender proyectos muy agresivos, sobretodo en la búsqueda de un mercado externo. Las presiones internas a las que se enfrentan tienen que ver con las debilidades de la propia organización, como el no planea a largo plazo y sí operar de acuerdo a las oportunidades (eventos inesperados, cambios políticos favorecedores, etc.) o necesidades que surjan del entorno.

Configuración estratégica de la maquila toyotista precaria

La lógica de las estrategias de la maquila de exportación responde a dinámicas diferentes a las establecidas con anterioridad. La libertad de planear estrategias se ve limitada por su condición de filial de la mayor parte de la producción en este sector o bien de ser subcontratistas de grandes corporaciones. Otro aspecto determinante es la cuestión financiera, el soporte financiero que no depende de la planta sino de la corporación: quién aprueba o desaprueba la inversión, y en caso del capital nacional, por lo general cuenta con escasos recursos (entrevista a directores de maquilas). En este sentido, la manera de enfrentar la crisis por parte de las empresas maquiladoras no responde a la misma lógica de las macroempresas nacionales.

Sin embargo, en el terreno del piso de la fábrica sí se comparten algunos problemas, como son la necesidad de incrementar la calidad, bajar costos y la búsqueda de nuevos mercados. Hay una minoría de maquilas de alta tecnología y una mayoría que corresponde al concepto de modelo productivo toyotista precario (De la Garza, 2005). Éste consiste en utilizar tecnología de nivel medio o bajo, mano de obra en su mayoría no calificada, con bajos salarios, con aspectos parciales de la calidad total y, el justo a tiempo y flexibilidad intermedia, como serían muchas de las operaciones en los ensambles finales en producción de prendas de vestir, productos eléctricos y electrónicos, y en menor medida, en autopartes.

Las estrategias globales se originan en la matriz y responden a un proyecto global de la compañía; tienen que ver con proyectos de crecimiento que implican inversiones financieras de gran alcance (expandirse abriendo nuevas plantas en zonas espaciales diferentes, crecer la plantas pro-

ductivas ya establecidas, iniciar investigación y desarrollo de nuevos productos, implementar nuevas tecnologías). Estas estrategias se implementan desde la corporación, su racionalidad opera en parte en razón del costo-beneficio, es decir, se van a instalar en el espacio geográfico que le dé más ventajas competitivas en cuanto costos (mano de obra, exención de impuestos, dotación de terrenos) (Hernández, 2006). Estas condiciones hacen que una parte de sus plantas se establezcan en regiones pobres con mano de obra barata. Otros aspectos importantes a evaluar son la “paz laboral” y los conflictos políticos por los que atraviesa el país, en el que ubicarán la comunicación terrestre y marítima y la cercanía con el país que cuenta con el mercado más grande del mundo: el Norteamericano. Los aspectos que en general no impactan en su estrategia de descentralización es el contar o no con proveedores y con mano de obra calificada. Las gerencias estratégicas se establecen, en la mayoría de los casos, en la sede de la corporación, estas se concentran en EU, en Asia y en menor medida en Europa (Contreras y Carrillo, 2005), desde ahí se toman las decisiones importantes, como por ejemplo, la estrategia competitiva de emigrar. Algo importante de señalar, es que en ocasiones no importa si la planta ubicada en una región haya logrado los más altos índices de productividad, porque su lógica responde a una estrategia global de planeación donde el costo-beneficio global define en parte el rumbo de la corporación. Finalmente, la investigación y el desarrollo de productos se desarrollan normalmente en la casa matriz.

Sin embargo, las maquilas en México pueden llegar a generar estrategias parciales de alcance local. Estas estrategias se ubican en el espacio que permite a la planta proponer algún proyecto, empero, este debe de establecerse con base a las estrategias corporativas delineadas para el crecimiento de la compañía en general. Esto hace que las filiales libren una doble lucha: vencer a la matriz de que la planta puede responder a un nuevo proyecto (que la incluyan en sus estrategias de crecimiento) y luego competir con las demás filiales. La propuesta debe de responder a tres principios: costo, calidad y eficiencia. Estas estrategias de alcance local se generan en la dirección de la planta, no requieren de inversiones fuertes y obedecen más a la necesidad de cumplir con los requerimientos productivos de calidad, costo y eficiencia que les exige la matriz y el mercado; sin embargo es la matriz quien establece los parámetros, lo que hace que la estrategia se vuelva más de sobrevivencia que como resultado de un proyecto propio de la planta, estratégico y de largo alcance (Entrevista a directores de plantas maquiladoras, 2006).

La planta busca la competitividad y crecer, sus proyectos son tendientes en algunos casos a aumentar la capacidad instalada, proponer nuevos pro-

ductos a la casa matriz y bajar costos. Sin embargo, sus proyectos quedan supeditados a su principal objetivo: bajar costos; la estrategia central es bajar el costo de la mano de obra, no sólo en salarios, sino aumentando su productividad. Para esto se recurre a la intensificación del trabajo, como lo dicen claramente varios de los directores entrevistados: “hacer más en menos tiempo”. Se trata de mantener la ventaja competitiva por la que se instalaron en esa región o país y lograr la calidad; al no poder bajar más el salario directo se recurre a acciones como no pagar de utilidades, horas extras etcétera (entrevistas realizadas a directores de empresas maquiladoras, 2006).

Otros problemas a los que se enfrentan las plantas maquiladoras es la calidad, la producción justo a tiempo y la entrega con cero errores, en este sentido introducen cambios en la organización del trabajo, pero éstos también son parciales y normalmente sólo operan en la implementación de técnicas de calidad. Un requisito para que las maquiladoras obtengan contratos es la certificación de calidad.

Los aspectos que más limitan su competitividad son los mismos que le dan sentido de sobrevivencia a la maquila: el ausentismo, la rotación y la baja productividad (Contreras y Carrillo, 2003; De la Garza, 2006; Hernández, 2006). Es decir, la estrategia de bajos costos de mano de obra se vuelve contra la empresa.

En conclusión, las estrategias de las empresas grandes maquiladoras no tienden a introducir tecnología de punta o implementar un cambio sistémico en la organización del trabajo, éste es parcial y sólo tiene que ver con técnicas de calidad: su estrategia se limita a contener los costos, en particular de mano de obra y en la intensificación del trabajo.

Una nueva reestructuración, nuevas estrategias empresariales, ¿la vuelta a la tecnología en el inicio del siglo XXI?

Las tres primeras configuraciones estratégicas, a diferencia del resto de las empresas en México, inició una nueva reestructuración buscando superar las limitaciones del toyotismo propias de la reestructuración iniciada desde mediados de los ochenta. La crisis económica de los primeros años de este siglo evidenció que la palanca organizacional ya no era suficiente para remontar el estancamiento de la productividad, en esa medida los macro-consorcios en México iniciaron una nueva reestructuración caracterizada en general por la informatización mayor o menor de los procesos producti-

vos y administrativos y de la articulación de la cadena productiva, además de la introducción de procesos de tecnología dura en los procesos productivos cada vez más automatizados. Estos cambios no eliminan las nuevas formas de organización del trabajo que se establecieron con anterioridad, sino que se esperaría que permitieran remontar las limitaciones de éstas.

No todas las empresas emprenden el camino de la exportación o de la adquisición de plantas en el extranjero, pero todas están igualmente sujetas a una gran presión en el mercado externo e interno en cuestiones como calidad, costos y productividad. Por otro lado, la mayor parte de estas macroempresas han sido manufactureras en los últimos 20 años (algunas desde el siglo XIX), y continúan siéndolo: el dilema que se abre es si podrán competir en el mercado internacional y en el nacional internacionalizado, con las manufacturas de países como China, y si por tanto será o no insuficiente la reestructuración planteada en estos momentos. Por otra parte, un desarrollo probable esbozado por otros empresarios habla del recambio hacia el sector de servicios.

En cuanto a la relación con el Estado, éste sigue operando como benefactor de los grandes consorcios a pesar del discurso neoliberal. Las empresas importantes establecieron con el gobierno de México, concretamente con Pemex y con la Compañía de Electricidad, convenios por 20 años para surtirlos de materia prima y energía a precios bajos y fijos. El ahorro en los costos de electricidad representó para algunas empresas el 21% de los gastos en este rublo. Además, el gobierno mantiene cierto tipo de concesiones, como es el acceso exclusivo a ciertas materias primas, las canteras de piedra caliza y a la reserva de arcilla, la cual tiene una vida de 60 años (por ejemplo Cemex, Bimbo, Alfa, Televisa).

En cuanto a la maquila, la textilera se encuentra en una situación muy difícil, no así la de autopartes y la electrónica. Sin embargo, como lo plantea De la Garza (2005), el modelo maquilador entró en una crisis de productividad, el toyotismo precario predominante no logró cerrar el tan anhelado "círculo virtuoso" entre nueva forma de organización, nueva cultura laboral y productividad. Su estrategia sigue basada principalmente en la intensificación del trabajo, con bajos salarios y poca calificación, el reto es ante los límites de este modelo cuál sería la alternativa.

Para finalizar habría que señalar que las configuraciones y estrategias implementadas por las macroempresas en México las cruza y unifica su relación con el Estado, éste se vuelve ese ente sin el cual los empresarios no logran constituirse como empresarios independientes del Estado sino en función de éste. Incluso la maquila, se debe en parte a las ventajas impositivas establecidas por el Estado.

Bibliografía

- Arzuaga, M. Javier (2004), *Racionalidad empresarial*, México, Gernika.
- Basave, Jorge K. (2006), "Desempeño exportador empresarial e impacto económico" en Ma. de los Ángeles Pozas (coord.), *Desempeño exportador empresarial e impacto económico en Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*. México, Colmex.
- Carrillo, Jorge y Ma. Eugenia de la O (2003), "La dimensión del trabajo en la industria maquiladora de exportación en México" en E. De la Garza y C. Salas (coords.), *La situación del trabajo en México*. México, Plaza y Valdés-UAM.
- Cerrutti, M. (2000), *Propietarios, Empresarios y Empresa en el Norte de México*, México, Siglo XXI.
- Contreras, F. Oscar y J. Carrillo (2003), "Celebrando a Norteamérica: la industria de los arneses automotrices" en F. Oscar Contreras y J. Carrillo (coords.), *Hecho en Norteamérica, Cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte*. México, Cal y Arena-El Colegio de Sonora.
- _____ (2003), "México en Norteamérica: reorganización industrial e integración regional" en F. Oscar Contreras y J. Carrillo (coords.) *Hecho en Norteamérica, Cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte*, México, Cal y Arena-El Colegio de Sonora.
- De la Garza, Enrique (1998), *Modelos de Industrialización en México*, México: UAM-I.
- _____ (2005), "La maquila en México: aspectos generales" en E. la Garza (coord.), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La Crisis del Toyotismo Precario*. México. Plaza y Valdés-UAM.
- _____ (2005), "Modelos de producción en la maquila de México: la evidencia empírica a partir de la ENESTYC" en E. De la Garza (coord.), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La Crisis del Toyotismo Precario*. México. Plaza y Valdés-UAM.
- De la O Martínez (2006), «La industria Maquiladora en México, 2000-2004" en E. De la Garza y C. Salas (coords.), *La situación del trabajo en México*. México, Plaza y Valdés-UAM.
- Expansión* (1999), "Las 500 empresas más importantes de México".
- _____ (2002), "Las 500 empresas más importantes de México".
- _____ (2005), "Las 500 empresas más importantes de México".
- Hernández Romo, Marcela (2004), *La cultura empresarial en México*, México, M. Ángel Porrúa-UAA.

- _____ (2003), *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes*. México, Plaza y Valdés-UAM.
- _____ (2005), “La Maquila en Aguascalientes: parodia de un modelo exitoso” en De la Garza E. (coord.), *Modelos de Producción en la maquila de exportación. La Crisis del Toyotismo Precario*. México. Plaza y Valdés-UAM.
- Hocino, T. (2006), “Estructura de la propiedad y mecanismos de control” en Ma. de los Ángeles Pozas (coord.), *México en Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, Colmex.
- Pozas, Ma. de los Ángeles (1992), *Reestructuración Industrial en Monterrey*. México, F. Ebert.
- _____ (coord.) (2006), “Tecnología y desarrollo en las cadenas productivas de las grandes empresas en México” en Ma. De los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, Colmex.
- Saragoza, Alex (1988), *The Monterrey Elite & the Mexican State, 1880-1940*, Austin, University of Texas Press.

Informes Anuales consultados en la página web de la BVM (www.bmv.com.mx)

Altos Hornos de México. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005 (www.bmv.com.mx)

Alpek. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Carso Global Telecom. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre del año 2000, 2002, 2005.

Controladora Comercial Mexicana o Grupo comercial Mexicana. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter

general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Cemex. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Corporación Durango. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

El Puerto de Liverpool. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Ica Sociedad Controladora. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros parta antes del mercado, con información del Ejercicio Sovial terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Fomento Económico Mexicano. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Gruma. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Casa Saba. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Alfa o Alfa Corporativo. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años 2000, 2002, 2005.

Grupo Bimbo Informe anual que se presenta de acuerdo con la circular de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, correspondiente al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005

Grupo Financiero Banorte. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Carso. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo cydsa. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Condumex. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Continental. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo corvi. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Desc. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Elektra. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Gigante. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Industrial Durango o Corporación Durango y Subsidiarias. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Imsa. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Industrial Saltillo. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años 2000, 2002, 2005.

Grupo México. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Modelo. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Hylsamex. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Industrias Bachoco o Bachoco. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Industrias Peñoles. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Minería México. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Savia. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años 2000, 2002, 2005.

Vitro. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Samborns. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Organización Soriana. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Teléfonos de México. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Grupo Televisa. Informe anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, con información del Ejercicio Social terminado el 31 de diciembre de los años: 2000, 2002, 2005.

Páginas web consultadas

www.gmodelo.com.mx

www.americamovil.com

www.grupoimsa.com

www.des.com.mx

www.alfa.com.mx

www.sanboorns.com.mx
www.soriana.com.mx
www.televisa.com.mx
www.cydsa.com.mx
www.cemexmexico.com
www.telmex.com
www.grupobafar.com
www.grupobimbo.com
www.lala.com.mx
www.grupoherdez.com.mx

Fuentes de Información

Entrevistas realizadas a directores de empresas maquiladoras, como parte del proyecto de investigación financiado por Promep. Las entrevistas se realizaron a 20 directores de empresas maquiladoras de capital nacional y extranjero (japonés, coreano, alemán, estadounidense).

Marcela Hernández Romo

Profesora investigadora del posgrado en Estudios Sociales en la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Es doctora en Estudios Sociales. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel II. Dentro de sus publicaciones se encuentran: *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*, México, PYV-UAA; *La cultura empresarial en México*, Porrúa-UAA; *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales: Tres estudios de caso en Aguascalientes México*, Plaza y Valdés-Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2003 correo electrónico: mahernan7@hotmail.com