

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO  
MARCELA HERNANDEZ ROMO  
COORDINADORES

# CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS Y RELACIONES LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN AMÉRICA LATINA



  
Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa  
Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades

**gedisa**  
editorial

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO  
COORDINADORES

**CONFIGURACIONES PRODUCTIVAS  
Y RELACIONES LABORALES  
EN EMPRESAS MULTINACIONALES  
EN AMÉRICA LATINA**

**BIP** Biblioteca  
Iberoamericana  
de Pensamiento

Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas  
multinacionales en América Latina

© Enrique de la Garza Toledo  
Marcela Hernández Romo  
Coordinadores

Diseño de cubierta: Luz Ma. Zárate Martínez

Primera edición julio de 2017, Ciudad de México, México

© Universidad Autónoma Metropolitana  
Prolongación Canal de Miramontes 3855  
Ex Hacienda San Juan de Dios  
14387, Tlalpan  
Ciudad de México, México

Unidad Iztapalapa  
Consejo Editorial de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades  
San Rafael Atlixco No. 186, edificio H, Segundo piso.  
Colonia Vicentina, 09340 Iztapalapa  
Ciudad de México, México

Derechos reservados para todas las ediciones en castellano

© Editorial Gedisa, S.A.  
Avda. Tibidabo 12, 3º  
08022 Barcelona, España  
Tel. 93 253 09 04  
gedisa@gedisa.com  
www.gedisa.com

ISBN Gedisa 978-84-16919-45-1  
ISBN UAM 978-607-28-1057-0  
IBIC: KJVG

Impreso en México  
Printed in Mexico

Este libro ha sido dictaminado positivamente por pares académicos  
ciegos y externos a través del Consejo Editorial de Ciencias Sociales  
y Humanidades de la UAMI, se privilegia con el aval de la institución  
coeditora.

Queda prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio de  
impresión, en forma idéntica, extractada o modificada, en castellano o  
cualquier otro idioma.



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

*Rector General*

Salvador Vega y León

*Secretario General*

Norberto Manjarrez Álvarez

*Director de Publicaciones y Promoción Editorial*

Bernardo Ruiz López

*Subdirector de Distribución y Promoción Editorial*

Marco A. Moctezuma Zamarrón



*Rector*

José Octavio Nateras Domínguez

*Secretario*

Miguel Ángel Gómez Fonseca

*Directora*

*de la División de Ciencias Sociales y Humanidades*

Juana Juárez Romero

*Coordinadora General*

*del Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades*

Alicia Lindón Villoria

*Comité Editorial de Libros*

Gabriela Correa López (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Pablo Castro Domingo (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Pedro Castro Martínez (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

Gustavo Del Ángel Mobarak (Centro de Investigación y Docencia Económica)

Alicia Lindón Villoria (Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa)

José Manuel Valenzuela Arce (El Colegio de la Frontera Norte-Tijuana)

El manuscrito de este libro ingresó al Comité Editorial de Libros del Consejo Editorial de Ciencias Sociales y Humanidades, para iniciar el proceso de evaluación por sistema doble ciego, en la sesión trimestral de primavera de 2016, celebrada el 28 de marzo de 2016 y quedó aprobado para su publicación el 15 de diciembre de 2016.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>LOS EJES PROBLEMÁTICOS EN EL ESTUDIO DE LAS MULTINACIONALES .....</b>	<b>13</b>
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO	

## CAPÍTULO I

<b>EMPRESAS MULTINACIONALES, DISCUSIONES TEÓRICAS Y ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS PARA SU ESTUDIO .....</b>	<b>41</b>
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO	

## CAPÍTULO II

<b>CRÍTICA DEL NEOINSTITUCIONALISMO Y ALTERNATIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MULTINACIONALES .....</b>	<b>89</b>
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO	

### **CAPÍTULO III**

- ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES  
LABORALES GLOBALES DE FORD, BIMBO,  
CITIBANK Y AMÉRICA MÓVIL ..... 137**  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### **CAPÍTULO IV**

- LAS CONFIGURACIONES Y ESTRATEGIAS  
PRODUCTIVAS, DE RELACIONES LABORALES  
Y SINDICALES EN GRANDES CORPORACIONES  
EN MÉXICO ..... 175**  
MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

### **CAPÍTULO V**

- ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES  
LABORALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES  
EN COLOMBIA: LOS CASOS DE BIMBO,  
AMÉRICA MÓVIL Y CITIBANK ..... 249**  
JUAN CARLOS CÉLIS OSPINA

### **CAPÍTULO VI**

- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y RELACIONES  
DE TRABAJO EN EMPRESAS TRANSNACIONALES  
NORTEAMERICANAS Y MEXICANAS EN BRASIL ..... 317**  
JOSÉ RICARDO RAMALHO Y RODRIGO SALLES P. DOS SANTOS

### **CAPÍTULO VII**

- ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES  
EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN VENEZUELA .....375**  
CONSUELO IRANZO Y LEONARDO VIVAS

### **CAPÍTULO VIII**

- ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES  
DE EMPRESAS MULTINACIONALES EN ARGENTINA:  
FORD, CITIBANK, CLARO Y BIMBO .....417**  
CECILIA SENÉN GONZÁLEZ Y JULIETA HAIDAR

**CAPÍTULO IX**

**DEL TOYOTISMO AL *LEAN PRODUCTION*,  
TRABAJO CLÁSICO Y NO CLÁSICO EN  
MULTINACIONALES ..... 467**  
ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

**SEMBLANZA AUTORES ..... 509**

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y DE RELACIONES LABORALES GLOBALES DE FORD, BIMBO, CITIBANK Y AMÉRICA MÓVIL**

MARCELA HERNÁNDEZ ROMO<sup>1</sup>

Las grandes corporaciones planean y ponen en juego estrategias globales o regionales (locales), “buscan la “mejor” manera de ser, y tratan de mantenerse competitivas, para paliar las crisis por las que atraviesan. Es decir, toman decisiones e implementan estrategias para lograr una mejor eficiencia, costo y calidad, considerando también que dichas decisiones (estrategias) les permiten -desde la matriz- el control, y seguir detentando el poder de decisión. El interés principal, sin lugar a dudas, es obtener mayor rentabilidad. Pero estos procesos estratégicos están en continuo cambio (combinan lo global con lo local), en interacción con una colectividad de sujetos y de estructuras en diferentes niveles de la realidad, con diferentes subjetivi-

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora del postgrado en Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

dades y permeadas por culturas (nacionales, regionales, locales, del trabajo, gerenciales, empresariales, etc.), conjugando las funciones de producción, distribución, comercialización y servicios. Es decir, es una articulación de negocios en interacción con relaciones de poder asimétricas (entran en juego las estructuras que las presionan, los gobiernos y sus instituciones, las leyes de los diferentes países o regiones donde se instalan, culturas, subjetividades), configurando nuevas articulaciones y significaciones de las relaciones entre empresas (al interior de las mismas), y nuevas formas de control, donde el resultado puede ser diferente al planeado. El arreglo que se da entre estas estructuras, subjetividades (proceso de dar sentido) e interacciones, forma una compleja red de configuraciones, en permanente proceso de reconfiguración. En este capítulo, el interés es establecer las configuraciones estratégicas empresariales de grandes corporaciones multinacionales con presencia en América Latina. Para esto, analizaremos las estrategias en dos sentidos: la que hace referencia al proceso interno de la empresa, es decir, la que se refiere a la configuración productiva y de servicios, y la planeada hacia el exterior. La primera implica el diseño de cambios tecnológicos, organizativos, culturales, de gestión de los recursos humanos, y de relaciones laborales y sindicales, tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos o productos. La segunda es la planeada hacia el exterior, cuestión que si bien repercute al interior de la empresa, implica otros procesos de decisión y de implementación, tales como: los procesos de descentralización, la incursión dentro de la cadena global de producción, que supone contar con ventajas competitivas de primer orden, como el dónde adquirir y 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 (Hernández, 2007, 2012). Al contemplar empresas de servicios, incluimos una dimensión más a tomar en cuenta: el papel dado a los clientes (proveedores como cliente final) en las estrategias. El enfoque no clásico incluye la intervención del cliente en la producción o la circulación, vinculando producción, circulación y venta, tanto en manufacturas como en servicios. Es decir, si forman parte de la planeación de la estrategia y se configuran como sujetos labo-

rales ampliados, con repercusiones en la producción, en lo laboral y en el control de los procesos, los actores que intervienen en la relación (trabajador-cliente-empresa) se vuelven objeto de nuestro interés, para explicar las conformaciones de la configuración estratégica. Para la definición de las configuraciones estratégicas, se consideró el porcentaje de las ventas totales de las multinacionales hacia el exterior, el número de plantas productivas (filiales), las tiendas ubicadas en el extranjero, así como el número de empleos generados en lo global. Para ello, en la primera parte se presentan las estrategias de las multinacionales mencionadas, en el periodo señalado.

Al abarcar un número de dimensiones amplio, se tomaron varias fuentes para su análisis; a saber: informes anuales de las empresas, los informes laborales que se publican en las páginas web, los informes de la corporación que se publican en las Bolsas de Valores. Además, se seleccionó información que hiciera referencia a las acciones emprendidas, en relación con las multinacionales, en lo interno y en lo externo. Para esto se identificó si hubo cambios en la configuración socio productiva, en la configuración de configuraciones, y en qué consistieron. Alguna información es retomada de las entrevistas realizadas a informantes claves de las empresas. En el segundo apartado se buscan establecer las diferencias estratégicas entre estas multinacionales, y se hacen algunas reflexiones finales. El análisis comprende del 2000 al 2015, periodo en el que las corporaciones -en lo global- dan un viraje, e inician una reestructuración integral multinivel de largo alcance, que lleva a una nueva configuración productiva y del negocio.

## **ESTRATEGIAS GLOBALES Y DINÁMICA DE LAS MULTINACIONALES**

### **A) FORD UNA EMPRESA GLOBAL**

Ford es una multinacional automotriz emblemática de Norteamérica. La familia Ford ostenta el 40% de las acciones B con derecho a voto.

El CEO actual es Bill Ford, y nueve de sus miembros ocupan cargos directivos importantes. La compañía es reconocida por sus marcas Ford y Lincoln. Los sectores de negocio que la conforman son la automotriz y servicios financieros. El sector automotriz (manufactura y distribución de automóviles) tiene presencia en seis continentes, a través de sus seis centros regionales: Norteamérica (incluye a EEU, Canadá y México), Sudamérica, Europa, Este Medio, África y Asia Pacífico. Para el 2014, este sector generó 194,000 empleos, de los cuales 90,000 correspondieron a la región Norteamérica ([www.ford.com](http://www.ford.com)). Ford cuenta con 66 plantas en el mundo, de las cuales nueve funcionan como plataformas globales. La región norteamericana concentra 30 plantas productivas ([www.ford.com](http://www.ford.com)).

La unidad de Servicios Financieros integra a Ford Crédito y a otros servicios de finanzas que incluyen un holding de empresas: venta de partes de vehículo, distribuidores y *dealers* (*dealership*). Esta división es central, y define el éxito financiero de Ford, la provee de dinero fresco (*cash*), y le genera dividendos para invertirlos en investigación y desarrollo de productos. Se puede decir que es el negocio “lucrativo de Ford”; para el 2014, esta división sumaba 11,890 empleos globales (<http://corporate.ford>). Ese mismo año, Ford invirtió 6.9 billones de dólares en investigación, registró 877 patentes, vendió 24 vehículos renovados, amplió su mercado, y vendió 6.32 millones de autos, globalmente, obteniendo una utilidad de 3.6 billones de dólares. Ford Crédito obtuvo una utilidad de 1.6 billones de dólares (<http://corporate.ford>). Esta compañía, en los últimos 30 años, ha pasado por continuas crisis y reestructuraciones productivas y de configuración del negocio (Bernard, 2015).

## **CRISIS, RESTRUCTURACIONES Y CAMBIO EN LA CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO, PRODUCTIVA Y DE VENTA**

Hacia finales de los 90 y principios del 2000, la configuración del negocio y productiva de Ford (CNPF) manifestaba las debilidades

y agotamiento de una forma de organizar el negocio y de producir, que se reflejaba en la falta de competitividad de la empresa. Las manifestaciones más claras fueron la falta de calidad (seguridad en los vehículos), los altos costos, el precio, y un mercado interno y externo no satisfecho con sus productos. Por otra parte, la configuración del negocio de Ford se sustentaba -y se sigue sustentando-, en buena parte, en el financiamiento que otorga la misma compañía a los concesionarios, a través del departamento de operaciones de crédito (<http://corporate.ford>).

Para el 2005, la compañía ya daba cuenta de la crisis financiera por la que estaba pasando, por lo que no pudo seguir dando soporte de financiamiento a los concesionarios; no se vendían autos, había un decrecimiento del efectivo, y no se podía financiar a los consumidores del crédito (Ford, 2008). A esta situación, se sumaba un agravante más: EUA también daba signos de recesión, y se congelaban los créditos. La compañía empezó a sufrir falta de liquidez. Para el 2008, la situación se agravó al estallar la crisis general de la industria automotriz.

La competencia internacional, por su parte, introducía al mercado americano productos más eficientes, y había acrecentado la externalización, ya no solo de ensamble final, sino también de componentes y de manufactura flexible (Cutcher (2011), con menores costos productivos y laborales, al no contar esos segmentos con sindicatos. Estos aspectos, junto con la crisis financiera, la falta de calidad, el encarecimiento del combustible y modelos no demandados por el mercado externo, influirían en la baja demanda de los vehículos Ford. Desde nuestro punto de vista, esta crisis también reflejaba la pérdida de control del negocio por parte de la propia administración; pérdida de control de la calidad y en la producción, que llevó a una pérdida del mercado. Es en esta situación crítica que Bill Ford, CEO de Ford, decide contratar a Alan Mullay, ex CEO de Boeing, con experiencia en concepto y diseño de aviones (calidad y eficiencia tecnológica), para asumir la dirección de la compañía. Él llevaría la experiencia de la aeronáutica a la industria automotriz: el ensamble modular y la calidad total de los procesos. Se iniciaba así el proceso de reestructuración, bajo la gran estrategia denominada *One Ford, Way Ford*, “un

equipo” (global), un plan y una meta global”; un solo Ford, un solo camino para serlo. Su traducción en la práctica era -y sigue siendo- controlar conductas esperadas, lo que se espera de los trabajadores Ford. Estas serían: a) contar con conocimiento técnico, b) trabajo en equipo (*working together*) y modelar los valores (integridad, iniciativa, trabajar con seguridad), y c) *delivery* (entregar resultados) (Entrevista a informante clave, realizada el 18 de febrero del 2014).

La estrategia global, que es lo que opera actualmente, subrayaría la descentralización (externalización de los procesos de producción, diseño, herramental y de proceso), basada en la reorganización de la producción global, con soporte en la plataforma global (de menor complejidad) y la flexibilización de la producción (Brinkey 2003; Hernández y Bello, 2008; Liker y Morgan, 2011). La informatización ligada a la producción y a la venta, permitiría producir con base en la demanda global (Entrevista a informante clave). Además, la producción y los proveedores estarían integrados en la producción modular -y en gran escala- de los componentes. En este sentido, también se buscaba retomar el control e inducir un cambio en la cultura gerencial, pues las gerencias concentraban el poder e imprimían la dinámica sobre la cual operaba la empresa. Era el momento de romper con el *status quo* que prevalecía por más de 30 años, “en una forma de operar el negocio y la fábrica no competitiva” (Morgan y Licker, 2011).

Dos aspectos nuevos que se sumaron y pasaron a formar parte importante y de transformación de la estrategia global de Ford, y que son interesantes de analizar, tienen que ver con: a) la importancia, en esta compañía, de la conjunción entre producción y servicio como parte integral del negocio. En este sentido, para Ford, el cliente final (consumidor) se vuelve un elemento importante: es un referente de la evaluación, no solo del servicio (servicio de venta, rapidez en el trámite del crédito, buen servicio de mantenimiento, etc.), de la calidad de los productos y de lo que demanda el mercado. Además, se reconoce su participación como aportador de ideas para “innovaciones” en los productos. Así, el cliente se vuelve el referente al que hay que incorporar como parte de la gente que trabaja para Ford, por lo que se le incluye -y a su evaluación- como parte de la estrategia global. b) Los proveedores se vuelven eje central de la innovación y la pro-

ducción; esto deviene en una interacción mutua entre actores de las compañías, en sus diferentes niveles, rebasando los límites de control -de ambos- en las empresas.

Los Tier 1 establecen relaciones y contratos de larga duración (proveedores), y pasan por el control de Ford Company al requerir su aprobación, no solo en cuestiones de tecnología y calidad, sino también en lo referente a pagos a los trabajadores y tipos de prestaciones, vigilando las condiciones de trabajo y el pago mínimo del salario (síntesis de entrevista a informantes clave, realizada el 15 de marzo del 2014). En este sentido hablamos de una ampliación del concepto de empresa, de control y de sujeto laboral ampliado. Esta estrategia global contempló el cambio en las relaciones laborales y sindicales, ligándolo a una nueva forma de producir y de llevar el negocio, con implicaciones desventajosas y de pérdida de beneficios para los trabajadores (flexibilidad laboral y el *outsourcing*), y de ajuste para la administración. Es decir, fue una estrategia global integral de cambio y de acumulación de capital.

### **NUEVA CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO Y UNA NUEVA FORMA DE ACUMULACIÓN DE CAPITAL**

La planeación del cambio en Ford global se realizó desde la dirección (Liker, 2011; Cutcher, 2011). La puesta en operación implicó la conformación de equipos de especialistas globales (ingenieros altamente calificados en diseño y procesos) contratados -una parte- por *outsourcing*, e integrados a una plataforma global de comunicación en tiempo real, bajo la dirección de un líder (Liker y Morgan 2011). Las repercusiones de este cambio impactaron a los trabajadores de línea y al sindicato.

Entendemos la reingeniería mencionada, como la necesidad de la dirección global (CEO y empresa) de reapropiarse del control. En lo global, deciden centralizar decisiones y compactar las direcciones: los centros regionales de negocio pasaron de 106 a seis ([www.ford.com](http://www.ford.com); Hernández y Bello, 2008, p. 124). Esto se tradujo en una disminución

de la autoridad y liderazgo de los directivos regionales de los diferentes países, vía un control burocrático y de asignación de responsabilidades; ahora ellos dependerían y reportarían a la matriz (Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). Se planeó un nuevo mercado hacia la producción de autos medianos y pequeños -América Latina tomaría importancia en este punto-; la expansión ahora se dirigiría al mercado externo, hacia Asia pacífico (India y China) ([www.ford.com](http://www.ford.com)). La descentralización significó la externalización de los procesos de producción, diseño, herramental y de proceso (*outsourcing* de estos procesos) (síntesis de entrevista a informantes calificados, realizada el 20 de junio del 2014). Es decir, en el extremo, Ford solo realizaría el ensamble final del auto y algunas operaciones, *lean production*. Se implementa la plataforma global ligada a los proveedores; estos se reubicarían en el mismo espacio geográfico de la fábrica, reduciendo su número, produciendo y diseñando en conjunto (armadora y proveedores) (Liker y Morgan, 2011), lo que llevaría al ensamble modular, que se basó en la producción de kits (componentes y partes integrados modularmente, listos para ensamblarse, al igual que en la aeronáutica), que simplificaría el trabajo de ensamblado, generando una economía de escala de sus componentes (Hernández y Bello, 2008). Esto permitiría trabajar con base al J&T (Justo a Tiempo), y economizar tiempo y costo. La relación entre proveedores y Ford se complejizó; la interacción fue de largo plazo, lo que es una constante, buscando la lealtad de los proveedores.<sup>2</sup> En este proceso de cambio descubrieron la tecnología de la información y su utilidad, tanto en el proceso productivo como en la administración, y para la relación con los clientes (Sligman, 2005). La tecnología les permitiría tener una base de datos (historial) con la opinión del cliente y su evaluación sobre el servicio (atención, tiempo en otorgar el crédito, información sobre las características del auto, fallas, etc.), la calidad del auto, el

---

<sup>2</sup> Los directivos de Ford declaran estar conscientes de que antes de establecer la relación con los proveedores, eran mal evaluados por ellos, al no entablar relaciones recíprocas. Ahora buscan alinearse a la nueva configuración productiva y del modelo, entablando relaciones más cercanas (entrevista a informante clave, realizada el 22 de septiembre del 2014).

diseño, y la tecnología (gasto de combustible, arranque, frenado, conectividad, seguridad, ergonomía, color, etc.) (Ford, 2008; Sligman, 2005). Aunado a esto, se abrió un panel en la página de la empresa, para que el cliente diera ideas sobre qué innovar, qué le gustaría que

Cuadro 1. Reestructuración de la configuración de Negocios de Ford.

	2000	2013
Centros de negocio	106 centros alrededor del mundo.	Se comprime la estructura a seis centros con distribución regional.
Mercado	Autos y trocas grandes.	Nuevo mercado interno en EUA de autos medianos y pequeños.
Expansión	Norte América (comprende a México) y Europa.	Asia Pacifico (India y China).
Portafolio	Diversificado en producto y marcas.	Se concentra en reestructurar autos de la propia marca, venta de las otras marcas.
Descentralización	Externalización espacial.	Externalización del producto: diseño, herramienta, procesos.
Producción	Se producía de acuerdo con la capacidad de producción.	Producción en razón más directa con la demanda.
Burocracia	Ambivalente (seguían reglas burocráticas, no había responsabilidades claras).	Más burocracia y control rígido.
Proveedores	Producían parte de las piezas.	Descentralizan a proveedores.

Fuente: elaboración propia con síntesis de la información anterior.

se introdujera en el auto o qué quitaría. De hecho, esta es una de las actuales estrategias centrales de Ford ([www.ford.com](http://www.ford.com)). En este sentido, se puede decir que la empresa buscó al cliente final (consumidor) como referente e incidencia en lo productivo, al ser guía sobre cuáles son las preferencias (necesidades) de los consumidores a futuro. Buscaron alinear la producción y la innovación con base en las preferencias inmediatas y proyectadas del mercado, lo que implicaba dar un paso para alinear la producción con la demanda; de ahí que ahora uno de los principios que guían la producción, sea “poca mezcla, mucha variedad”. La idea final era que el auto pudiera ser producido a la medida del cliente. Pero, por otra parte, al estar tan competido el mercado, la lealtad del cliente a la marca requería de estrategias particulares, no solo de calidad productiva, sino de calidad en el servicio. Así, el cliente pasa a ser consentido, y forma parte de la “gente de trabajo de Ford”. Llevando a los servicios las técnicas de estandarización (una misma manera de vender, los pasos a seguir en la venta, información común al cliente, tiempo dedicado al cliente) y de calidad total (aplicación del *six sigma* en las ventas y servicios que otorgan), se conecta la producción en la fábrica con la atención y la forma de trabajar en servicios (Cutcher, 2011). De lo clásico a la inclusión de lo no clásico en lo productivo (Cuadro 1).

Se puede decir que antes de la reestructuración, era un modelo de negocio obeso, con una oferta de productos diversificada, que no respondía a las necesidades que el mercado global demandaba (EUA tenía una cultura de consumo de autos grandes, no así Europa y Asia, cuya cultura de consumo es el auto pequeño). En otras palabras, se producía sin tener como referencia el mercado global (en preferencia de los usuarios y las ventas realizadas).

### **CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA: *LEAN PRODUCTION* “*ONE FORD, WAY FORD*”**

En producción, la estrategia puede sintetizarse en la producción basada en la demanda, la implementación de la plataforma global y

flexible, el ensamble modular, la informatización y automatización (robotización y *software*) en ciertas partes del proceso, la inclusión e integración de los equipos de trabajo basados en el sistema *lean/six sigma*,<sup>3</sup> la flexibilización del trabajo (diversas formas) y de los contratos colectivos, y la recuperación del control a través de los procesos de estandarización. Una mayor unilateralidad en las relaciones laborales y un sindicalismo con menor fuerza para negociar. La forma de operar la producción tiene como base la arquitectura única, ligada al ensamble modular, “única manera operativa de ensamblar”: el proveedor entrega el *kit* (integración de varios componentes) y el trabajador lo ensambla. No implica mayor recalificación, pues es una simplificación de las tareas que realiza el trabajador (informante clave). Esta única manera de operar impone una disciplina en la producción y estandarización de los procesos. Para Ford, la forma de lograrlo fue la codificación de la información de cada proceso, información obtenida por los equipos de trabajo conformados por un equipo (global y local) de especialistas (se identificaron los procesos- errores, formas de solucionarlos, el personal y la tecnología) (Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). La información se registró y el conocimiento obtenido fue (y es) devuelto a la empresa, que estandarizó y continúa estandarizando los procesos (Liker, 2011; Cutcher, 2011; Liker y Morgan, 2011). Se puede decir que fue la extracción del conocimiento de trabajadores y administrativos potencializado por la tecnología y la reingeniería de los mismos.

La estandarización requiere de una arquitectura común y definida de vehículos ensamblados en línea, sobre la cual se sub-ensamblan los *kits*, constituyendo una única manera de producir, bajo la técnica *six sigma* (conformada por una mezcla de las técnicas de calidad de Honda y Toyota) (Morgan, 2002; Liker, 2011). Manteniendo arquitecturas comunes en todo el mundo, logran calidad a nivel global

---

<sup>3</sup> De acuerdo con Curtch (2011, p. 142), el acercamiento entre la administración y el departamento de manufactura y RH es una historia reciente en Ford. En la negociación con el sindicato en el 2007, se estableció la inclusión e integración de los equipos de trabajo con los trabajadores de piso, con base a *lean production/six sigma*.

(entrevista a informante clave). En la comunicación se estipularía el rompimiento de la jerarquía, las reuniones informales cobrarían importancia, se definirían claramente las líneas de comunicación, y se discutirían las ineficiencias y errores en el equipo (global, local) (entrevista a informante clave; Liker y Morgan, 2011). La comunicación entre el equipo de ingenieros (la tarea de los ingenieros era y es estar diseñando y transformando procesos, simplificando las herramientas, y supervisar, sobre todo de las partes más automatizadas) y los altos niveles se intensificó: reuniones cada semana, mes y diariamente por internet (Liker, 2011; informante clave). Esta transformación trastocaría la cultura gerencial y la estandarización, y el control aplicado en el nivel del piso de la fábrica, se extendió hacia las gerencias; así, la resistencia y el sabotaje aparecieron en este nivel jerárquico (Liker, 2011; Liker y Morgan, 2011). Hay resistencia al cambio que supone definir cómo operar y pensar el proceso, que para la gerencia significaría, en términos sintéticos: innovar = nueva forma de hacer = estandarizar = disciplina = reportar = controlar. Lo anterior representa la pérdida de poder junto con la burocratización de las funciones; es alinearse a lo que se establece desde la gerencia. Las reglas y prácticas del trabajo cambiaron; ahora en la línea, el trabajador supervisaría la calidad y evaluaría el producto, por lo que se conformarían equipos de trabajo para resolver los problemas en el acto, concepto diferente al de célula de producción. Esto llevaría -y llevó- a un menor desperdicio de tiempo y costo (*lean production*), y al requerimiento de un nuevo perfil de trabajador técnico para la planta y supervisores con profesión de ingenieros. Pero también surgió la necesidad de menos trabajadores, y en algunos procesos, una mayor intensificación del trabajo (Cutcher, 2011). La automatización de las operaciones implicó una operación-un operador, es decir, una individualización del trabajo (Cutcher, 2015; Liker y Morgan, 2011).

Ford, hasta antes de la primera reestructuración del 2000, no contaba ampliamente con tecnologías de la información, lo que no le permitía tener una base de datos que diera cuenta de procesos y soluciones en relación directa con los clientes (Sligman, 2005). Si bien las plantas tenían tecnología automatizada y robots, cada una operaba

con sus propios procesos y soluciones (Liker y Morgan, 2011). En otras palabras, no se podía hablar de una introducción decisiva de prácticas organizacionales -al estilo japonés-, ni de técnicas de calidad ni de *lean production*, o lo que llamamos Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), de acuerdo con la propia evaluación de Ford, que operaba bajo una cultura gerencial del dispendio<sup>4</sup> y de falta de definición de responsabilidades. En otras palabras, a principios del presente siglo, Ford no había logrado establecer con éxito la calidad total, ni había transitado a la producción flexible/*lean production*, ni planeado una estrategia que lo llevara a ser una empresa global. En este sentido, mantenía una configuración productiva tradicional, sin negar que en ciertas fábricas se estaban implementando, de forma parcial, técnicas de calidad basadas en las NFOT; sin embargo, esto no era una estrategia que emanara de la corporación, mucho menos, que fuera representativa de Ford.

### **ESTRATEGIA DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES: LA FLEXIBILIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU PRECARIEDAD, Y LOS CCT, UNA ESTRATEGIA PARA BAJAR COSTOS LIGADA A LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESO**

La estructura laboral en los Estados Unidos, extendida a otros países, se basaba -hasta antes de la restructuración del 2006- en trabajadores de planta en todos los niveles (operativo, ingenieril, gerentes, directivos). Los directivos hacían carrera al interior de la empresa, pudiendo afirmarse que eran producto Ford (entrevista a informante clave). La comunicación entre ingenieros y *top* mánager no era ágil, primando la jerarquía, más no la definición clara de responsabilidades en los mánager (Liker y Morgan, 2011). En otras palabras, había

---

<sup>4</sup> Un informante clave de Ford narra cómo le sorprendió en una estancia en la matriz, el dispendio de recursos: cada administrativo tenía su computadora, impresora, teléfono, y lámpara de luz, en comparación con la austeridad japonesa.

una clara separación jerárquica entre los obreros, ingenieros y los *tops manager*, que en lo productivo se reflejaba en la división entre concepción y ejecución. Así, la comunicación no era fluida, y los problemas no eran socializados y resueltos de manera expedita (Liker y Morgan, 2011). Sin embargo, se contaba con un contrato colectivo de trabajo con logros sindicales importantes, que se extendían a los dependientes familiares. Pero de acuerdo con Cutcher (2011), en las negociaciones, el sindicato no lograría institucionalizar los beneficios logrados.

Entre el 2006 y 2007 (la negociación en los Estados Unidos duró un año), la administración negoció con el sindicato el cierre de plantas, despido de trabajadores, jubilaciones anticipadas, la transformación del CCT, tanto en la estructura de pago como en la instauración del trabajo flexible (UAW-FORD, 2011). El resultado fue la implementación del *outsourcing*, que impactó a todos los niveles, y llevó al adelgazamiento del organigrama. Desaparecieron el 35% de las vicepresidencias, se contrató por *outsourcing* a trabajadores, directivos estratégicos, diseñadores, ingenieros. Se cambió la composición y planes de beneficio, se eliminó el pago por méritos, no se pagó el beneficio adicional, se eliminó la ayuda para dependientes, se disminuyó el seguro de salud y se quitó el programa de beneficios por eficiencia. En la contratación de nuevos empleados por hora, se estableció una nueva estructura basada en salarios más bajos (US 19.30 por hora). Se implementaron nuevas reglas de trabajo flexible y el retiro voluntario. Ahora se contrataría extensivamente por hora, y el pago se haría por niveles (Ford, 2008). ¿Qué resultados arrojaron estas prácticas? Entre el 2000 y el 2012, se dio una reducción de salario efectiva de 10%, la eficiencia en ingeniería mejoró -en costos- en un 60%, el costo de herramienta en un 90%, y la producción, entre el 60% y el 40% (Liker y Morgan, 2011). La reducción de costos se logró en la manufactura (desarrollo) del nuevo vehículo: de 14 meses para la producción, se pasó a ocho meses. En síntesis, hay una reducción de vehículos en plataforma, lo que aumenta el número de vehículos en producción; se reducen la complejidad en manufactura (sub-ensamble modular a través de los kits), las compras a escala mundial y los costos fijos (Liker y Morgan, 2011).

Para algunos académicos, esta negociación entre Ford y el sindicato fundó nuevos patrones de negociación, al sentarse el sindicato y la empresa, en los Estados Unidos, a negociar por primera vez el CCT, con información confiable y transparente de la empresa. Se trató de discutir y acordar de manera conjunta la flexibilización del CCT, y establecer equipos de trabajo para lograr a calidad y la mejora continua (Cutcher, 2011). Sin embargo, para este autor, “la negociación ahora no fue sobre el aumento de un salario, sino un sindicato buscando un mínimo de concesión”. En este sentido, la negociación y la participación del sindicato implicó asumir lo planeado por la empresa; no definió ni decidió, sino que se sumó, colaborando en la estrategia de flexibilidad en el trabajo y de *outsourcing* planteadas por la administración, y aceptó nuevas reglas de trabajo. Así, no se puede hablar de una bilateralidad en las negociaciones, sino de una negociación, donde la administración llevaba la pauta, sin desconocer que por primera vez, la empresa buscó un acercamiento con el sindicato informando de las finanzas, y construyendo de forma conjunta la forma de operar la estrategia ya planeada. El sindicato, sin embargo, no ganó en bilateralidad, y más bien, operó en *union corporatism*.

En síntesis, para la compañía, flexibilizarse y desregular las relaciones laborales era parte de la estrategia global de transformar la forma de producción tradicional de Ford, donde la descentralización del producto y el *outsourcing* configuran una red de relaciones que se volvería la nueva estrategia global de acumulación de capital (De la Garza, 2012). La combinación de presiones estructurales (crisis económica, de calidad, financiera, de competitividad), que implicó multiniveles (global, nacional, de la corporación, la empresa) y actores (el Estado, el sindicato nacional y local, administración, senado), fue el contexto sobre el cual se asentó la reestructuración productiva y laboral del negocio en Ford.

## **B) GRUPO BIMBO (GB)**

Grupo Bimbo (GB) es una empresa panificadora oligopólica, de capital mayoritariamente mexicano. La matriz se encuentra en Mé-

xico, y la mayoría de las acciones pertenecen a la familia Servitje (75%), que ha ostentado la dirección de la empresa por 70 años. GB produce, distribuye y comercializa sus propios productos en México, y en gran parte de los países donde se ubica. Actualmente, es la panificadora número uno por ventas, de las cuales el 54% son en dólares. Tiene presencia en 22 países y tres continentes. En diciembre de 2015 obtuvo ingresos por 190,000 millones de pesos (MDP) y un valor de mercado -a principios de diciembre- de 13,500 millones de dólares (MDD) (Bello Alberto, 2015-2016, pp. 114-116). Cuenta con 145,000 trabajadores en el mundo; produce y comercializa 10,000 productos, y cuenta con 2.2 millones de puntos de venta, 52 mil rutas de distribución y 144 plantas, de las cuales 40 se ubican en México y 85 entre Estado Unidos y Canadá (Bolsa Mexicana de Valores (BMV), informe anual 2013). En este sentido, por el número de plantas, trabajadores y ventas totales, los mercados principales del grupo son el mexicano y el de América del Norte.<sup>5</sup> Bimbo tiene 70 años de presencia en el mercado mexicano y solo cerca de 10, a nivel multinacional.

La internacionalización del Grupo Bimbo (GB) comenzó hacia finales de los años noventa, periodo en el que principalmente se expandió hacia América Latina, haciendo un intento tímido en EUA; posteriormente, se expandiría a China. Sin embargo, la expansión internacional de la empresa, ligada a una estrategia global, se inició

---

<sup>5</sup> El negocio opera con las siguientes marcas comerciales y productos: 1. Productos panificados (Bimbo) que produce, distribuye y comercializa pan de dulce, de caja, tortillas, tostadas y barras de cereal) y Marinela (pays, pasteles, galleta). 2. La división Bimbo Bakeries, USA (BBU), pan empacado y dulce, se destina a mercado minorista en EUA; la distribución de productos es importado desde México, para el mercado mexicano e hispano. El 58% de la distribución es operada por terceros. 3. La división El Globo (pan y pastelería) para un nivel de consumo alto. 4. La cuarta división es la que corresponde a América Latina (OLA). 5. La quinta división es Bimbo China (Bimbo Beijing Food Company); son empresas de comercialización y cuentan con dos plantas. 6. Finalmente, la división de botanas (Barcel); las plantas se encuentran en México y exportan hacia EUA, Centro y Sudamérica. Comprende el negocio de dulces con las marcas Vero, Coronado, Ricolino y Lara.

en el 2005, y solo se consolidaría en el 2009. La internacionalización se logró gracias a una agresiva y global estrategia de expansión y diversificación espacial hacia EUA, Canadá y España, junto con la implementación de nuevas estrategias globales productivas, al estrenar -de lleno- en el mercado norteamericano (Informe anual Grupo Bimbo, 2000, 2002, 2005).

El negocio está estructurado en tres grandes divisiones: a) las plantas productivas (fabricación del pan, principalmente), b) las agencias de comercialización (ventas) y c) el sistema de distribución y servicio. El principal producto que producen, distribuyen y comercializan es el pan de caja, base del Grupo Bimbo Global: el 64% del mercado estadounidense consume este producto (Bello Alberto, 2015-2016, pp. 114-116). Las estrategias de crecimiento y productivas pueden sintetizarse en: a) la expansión y diversificación a través de la compra de compañías extranjeras con sus marcas, o con la apertura de nuevas plantas (y con el cierre de otras); b) el intercambio de una estrategia de integración vertical (Cherm, 2008), en búsqueda de una economía de escala en la materia prima;<sup>6</sup> c) la estrategia de informatización y automatización que llevó a la construcción de la infraestructura tecnológica, no sólo en producción, sino también, en la construcción de una amplia plataforma de información; es decir, vincular la informatización y la automatización de los procesos operativos de ventas con los procesos productivos. El sistema de información permitiría estar en red con sus filiales, y así tener información concentrada y un mayor control de procesos, personal y ventas. Esto se materializó -en lo operativo- en la búsqueda de la estandarización y control de los procesos. La compañía sigue invirtiendo en la reestructuración integral de la configuración socio técnica productiva, aunque parte de las nuevas plantas que se sumaron como resultado de la compra de nuevas marcas, según sus propios datos, son obsoletas (Ramírez, 2015). La tecnología fue -y sigue siendo- una de las principales estrategias de este grupo, y parte

---

<sup>6</sup> Así como la fábrica de mermeladas las compró el hijo de Roberto Servitje; es decir, continúan -de cierta manera- perteneciendo a la familia (Cherm. S. Silvia 2008).

fundamental de aquella que le permite convertirse en multinacional, en la búsqueda de un mercado más global; d) inversión en logística: estrategia central de distribución, comercialización y de control de GB, que le ha permitido concentrar una alta capacidad de operación en México. A pesar de ello, sin embargo, no ha podido consolidarse como estrategia global en EUA, el 58% es distribuido por terceros, al igual que en ciertos países de América Latina. Los diferentes mercados con preferencias en productos más dietéticos, por ejemplo, las leyes y reglas en la distribución y consumo de cada país, y la forma de adquirir los productos alimenticios por los consumidores, han limitado la integración de la estrategia de Bimbo México en lo internacional, impidiéndole introducir productos nuevos de su propio portafolio. En México, por ejemplo, es en la tienda de abarrotes donde se comercializa el pan de caja, mientras que en EUA, es a través de los supermercados. Bimbo trató de posicionarse en el mercado de EUA, implementando la misma estrategia de distribución y comercialización, ejes centrales para su éxito, tanto en el extranjero como a nivel nacional; sin embargo, el resultado fue fallido, y en el 2002, lo llevó a una crisis financiera y a su rescate por parte del Estado, al condonarle el pago de impuestos (Hernández, 2007). Hay factores que inciden más allá de lo productivo o de la propia comercialización; en este caso, tuvieron que ver con las reglas institucionales y la forma de operar de las compañías, lo que implicó costos y barreras sindicales diversas, en los diferentes países en los que se instaló. En EUA, distribuir en 50 estados el producto, se tornó en un problema; el sindicato transportista no aceptó hacer reparticiones en horas fuera de las estipuladas en su horario de trabajo, de modo que la estrategia de distribución no pudo ser replicada en EUA. La empresa tuvo que negociar mejores compensaciones y mejor seguro de salud con los trabajadores (Bello, 2015).

La estrategia de expansión y de convertirse en multinacional, llevó a GB a una reorganización -en lo nacional e internacional- al interior de las filiales. Se buscó -y se busca- establecer sinergias en todas sus plantas y centros de distribución, tanto en tecnología, como en administración y logística; esto implicó el cierre de plantas (sobretudo en EUA, que contaba con instalaciones caducas con más de 100 años

operando) (Bello, 2015, p. 118), la reingeniería de todos los procesos (en especial en los *layout*), introducción de automatizada en todos los procesos operativos y en lo gerencial. Se estableció un sistema de información automatizada que enlaza la recepción de insumos, con producción y proceso de venta.

En lo gerencial, esta tecnología permitió -y permite- contar con la información de las diferentes fábricas, centros de distribución, agencia de ventas (inventario, registro de materias primas) y del personal (disciplina de trabajo, limpieza y orden). Con la introducción de la *hand held*, se da el control de las ventas en menudeo, de la mercancía en bodega y flujos de venta para definir horarios y rutas (Síntesis de entrevistas a informantes claves, realizadas el 14 de octubre del 2014).

En Bimbo, el cambio tecnológico más importante fue la introducción de la *hand held* (microcomputadora de mano que procesa información en tiempo real) en ventas, lo que transformó el proceso productivo de circulación y ventas, al ligarlo a la producción (síntesis de entrevistas a informantes claves). Sin embargo, esta estrategia productiva de primer orden, no ha podido ser implementada en todas las plantas, ni en todos los países (entrevista a informante clave).

## **LA ESTRATEGIA DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES**

La empresa tiene la estrategia de contar con sindicato, en el sentido más puro de cómo opera en México el sindicalismo (ver contexto del capítulo sobre México), como garante de la paz laboral y la tranquilidad empresarial. Sin embargo, a pesar de un mundo globalizado en muchos aspectos, no todos los sindicatos -en los distintos países- funcionan y operan de igual manera. En EUA, el sindicato es una fuerza laboral; cuando el GB compró las compañías norteamericanas, no contabilizó los planes de pensiones (en los planes y costos de las pensiones en EUA participan 34 de los llamados multipatronales), y no consideró que las plantas, además de ser muchas de estas obsoletas,

contaban con una mano de obra en edad de jubilarse (15,100 trabajadores) (Bello, 2015, p. 118). El costo para cubrir las pensiones equivalió a 80 MDD. En otras palabras, el buscar ser una multinacional, implicó múltiples mediaciones y aprendizajes; una de ellas, aprender que las legislaciones laborales, los sindicatos y sus representantes, no operan bajo las mismas leyes, instituciones y culturas sindicales en los distintos países del mundo.

### C) CITIGLOBAL (CG)

Citigroup es la mayor transnacional de servicios financieros en el mundo, con sede en Nueva York; forma parte de NYSE (New York Stock Exchange, Bolsa de New York) y es una compañía con presencia en 160 países. Para el 2014 contaba con 265,300 empleados, 200 millones de usuarios (clientes), y 16 mil oficinas alrededor del mundo. Es uno de los bancos más emblemáticos de EUA (tercer banco del país), con una tradición de más de 200 años (se fundó en 1844) (es.wikipedia.org. Citigroup). Esto nos habla de una trayectoria de vieja data, que puede ser analizada estudiando etapas ligadas a grandes reestructuraciones globales y crisis, no sólo financieras, sino también éticas (credibilidad) y de confianza de los clientes, al verse involucrada en presuntos fraudes.<sup>7</sup> Las estrategias en Citigroup son muy dinámicas, con una política agresiva de expansión; se replantean y reestructuran continuamente. Sin embargo, para este trabajo, solo abordaremos las reestructuraciones llevadas a cabo hacia finales de los 90 y hasta el 2014, mismo periodo que para el resto de las empresas analizadas. Las principales estrategias que implicaron

---

<sup>7</sup> Respecto a posibles fraudes de Citi, el más notable en las últimas décadas, ocurrió en el 2002, con el caso de Enron. En 2008, Citi acuerda pagar 1,660 millones de dólares a los acreedores de Enron, para finalizar con una demanda por su responsabilidad en el caso. La penúltima gran crisis de CG fue la hipotecaria subprime, cuando el banco anuncia pérdidas por 27,700MDD, renuncia el CEO, y el banco es rescatado por el gobierno de EUA (Expansión, 2014, pp. 78-79).

cambios, pueden ser ubicadas en años específicos, vinculadas a sucesos críticos (crisis), o presionadas por mantenerse en el mercado y expandirse. Podemos hablar de tres momentos claves que marcan los ejes directrices de la estrategia, lo que no quiere decir, que entre un momento y otro no se desarrollaron estrategias parciales y complementarias de la estrategias centrales o cambios de la mismas. El primer momento se encuentra hacia finales de los años 90 y principios del 2000, cuando Citiglobal inicia un proceso de reestructuración, tal vez el de mayor impacto, al contemplar un proceso de implementación continuo, en el corto, mediano y largo plazo. El objetivo central era convertirse en una empresa de negocios globales, a través de la red internacional que ya tenía estructurada como resultado de sus estrategias de expansión anteriores al 2000 (Citi Annual Report, 2000). Es un periodo de cambio en la configuración del negocio, y de innovación tecnológica y organizacional (reingeniería). La segunda reestructuración fue resultado de la crisis financiera de las hipotecas (subprime) del 2008. El banco declaró una pérdida 27,700MDD, además de verse afectado en la credibilidad y confianza: no había actuado con “ética”, al no implementar suficientes controles; la supervisión había sido laxa (esta laxitud en los controles, es uno de los problemas que continuamente se presentan en la compañía). El banco fue rescatado por el gobierno de EUA, y hacia el 2009, inicia una nueva reestructuración, que venía ya desde el 2007, y que continúa hasta ahora. Se contempló el despido de personal en todos los niveles (52 mil trabajadores a nivel mundial), se vendieron activos, y se aplicó un nuevo sistema de control (Report Annual Citi, 2009). Además, se implementaron cambios de estrategia: se pasó (realineación de la administración) hacia la banca global de consumo. Pero también se reconfiguraría el modelo de negocio al dividirse en dos, la banca tradicional y Citi Holding, que operaría los activos, la intermediación financiera y el financiamiento de consumo local, entre otros (Report Annual Citi, 2009). Sin embargo, hay que anotar que pese a esta crisis, CG mantiene su estrategia de largo plazo, que era y sigue siendo, el fortalecimiento y crecimiento de la plataforma global tecnológica iniciada a principios del 2000, así como la reingeniería de los procesos (basados en los principios de calidad

del *lean production*). Un tercer momento de reestructuración puede ser establecido como resultado de los procesos desencadenados en 2014, debido a una serie de escándalos, nuevamente por falta de controles y de ética (supuestos fraudes), vinculados -concretamente- con la filial mexicana (entre periodos hubo otros escándalos por este problema de controles). Se profundiza la estrategia tecnológica en todos los niveles, buscando desplegar un banco integrado y una plataforma que mantenga al banco y clientes en interacción constante las 24 horas, tanto en resolución de necesidades como en productos y servicios, buscando establecer las bases del banco global digital del futuro (Report Annual 2014). De acuerdo a las declaraciones del CEO, esta falta de control, que lleva a una nueva crisis de confianza y de pérdidas económicas, hace que se vuelva a la raíz del negocio: la banca corporativa y de inversión (multinacionales y clientes globales), abandonando la banca de consumo. Define (decreta) la vuelta a los pilares fundacionales de la corporación: gobernanza, cultura (meritocracia), tecnología, y un tema relevante, la ética y los mecanismos de control ([citigurop.com](http://citigurop.com)). Estos tres momentos estratégicos tienen impacto en América Latina, como se verá en cada uno de los países analizados.

c1) La estrategia global de Citi Group, estrategia de largo plazo: 2000-2015 Reconfiguración del negocio de lo regional a lo global

De acuerdo con Baron y Besanko, la estrategia fue multidimensional, referida a cambios en el modelo de negocio, pasando de la dimensión geográfica a la organización multidimensional (Baron y Besanko, 2001), reorganización-reingeniería organizacional, donde el cliente sería la principal prioridad (no el producto), y un nuevo sistema de compensaciones (Baron y Besanko, 2001). En otras palabras, se pasaría de la descentralización de operaciones de la geografía individualizada (grandes corporaciones operando individualmente en mercados de la OCDE), a la organización en red global. Los clientes ya no serían las compañías locales de los países agrupados en la OCDE, sino las grandes corporaciones globales (las

1,400 más importantes en el mundo). El producto que se ofrecería sería el financiero (de acuerdo a las necesidades de un cliente global), y la atención a grandes compañías aseguradoras e inversiones institucionales (Report Annual, Citi, 2009). Los clientes serían la industria automotriz (automóvil), la industria de la química, la aviación, la electrónica y el *retail* (ventas al por menor). La organización funcionaría a través de un equipo de banqueros especializados en relación directa con el cliente, diseñando el producto de acuerdo con las demandas de este, abriendo nuevos productos, descubriendo e identificando oportunidades, y proveyendo de servicios adicionales; es decir, la confianza y búsqueda de una identidad individual con el cliente (identificación entre el cliente y el ejecutivo con “los mismos intereses, ganancia y reducción de costos”) (Baron y Besanko, 2001). Para el banco, el objetivo central sería hacer ganancia con el cliente. El aliciente para los ejecutivos que operarían este nuevo modelo serían mayores comisiones, basado en un nuevo sistema de bonos: en el nivel corporativo, el bono sería por contribución individual a la corporación, por unidad de negocio de acuerdo al performance (actuación). Los altos incentivos, resultado de múltiples dimensiones, generarían múltiples ingresos por reconocimiento, por producto y por cliente (Report Annual Citi, 2009). Sin embargo, como veremos más adelante, esta nueva configuración del negocio no prometía los mismos alicientes. Para los niveles más bajos de la pirámide, la reestructuración tecnológica y reingeniería que se realizaría en todos los procesos de trabajo (corporativo, sucursales, banca), basadas en las *six sigma* y J&T de la industria automotriz, impactaría de manera negativa: intensificación precarización y flexibilización del trabajo y de las relaciones laborales, pérdida de calificación, y decrecimiento en sistema de bonos y compensaciones.

## c2) La apuesta por la tecnología: Plataforma Tecnológica Global Informática

La plataforma tecnológica permitiría desplegar un banco integrado, capturar economías de escala, desarrollar negocios asociados a negocios internacionales, incrementar el mercado, y posicionar a la marca

(imagen competitiva) (Avery y Babu y Singer, 2008). La idea central era crear la red global de negocios a través de la tecnología “our global transaction services” (GTS), distribución de la plataforma que operaría el negocio vía local. La plataforma de tarjetas permitiría, como sucede ahora, el acceso instantáneo de los clientes a sus cuentas, productos y servicios, en interacción con el banco (Report Annual Citi, 2009). El desarrollo de *mobile consumer bank* le abriría las puertas a más mercados, y los acercaría al tan soñado “banco digital del futuro”. Este ideal se convertiría en uno de los ejes de los principios de CG, asumiéndolo como la “nueva cultura citi” (Citi Annual Report, 2012). El conformar la plataforma global tenía -y sigue teniendo- la finalidad de controlar todos los sitios webs tecnológicos en contenido y forma, reduciendo costos al contar con un software que albergaría el número de productos y servicios que ofrece el banco, información del cliente y de la relación con él (tecnología de la información, stock de información), y del personal que operaría el servicio. Esta tecnología les permitió estandarizar y controlar los procesos, introduciendo la innovación tecnológica de la información y la administración por operaciones, a través de los incentivos de la calidad, estrategia central de CG. La automatización de los procesos buscaba centralizar las operaciones, proveyendo y creando soporte tecnológico para los clientes en J&T, lo que reforzaría la eficiencia (rapidez en el servicio), la interacción con el cliente las 24 horas y la estandarización de los procesos (Citi Annual Report, 2009). El objetivo sería implementarlos en todas las subsidiarias en el mundo, y así convertirse en una organización global (Avery y Bab y Singer, 2008), consolidando la red internacional de clientes. Actualmente, del listado de las 500 empresas más importantes en el mundo, el 95% son clientes de CG (Report Annual Citi, 2014). Los CEO operarían y atravesarían las regiones globales. Por otra parte, también les interesaba contar como cliente con la nueva clase con poder adquisitivo, la *affluent class*, que cuenta con alto poder de consumo; su lema se vuelve entonces, “Citi client anywhere is a Citi Client everywhere” (Report Annual Citi, 2014).

c.3) *Lean production* y la producción de los servicios:  
*six sigma*, automatización, reingeniería, transformación  
 del espacio de trabajo, cambio en la configuración  
 sociotécnica (estrategia de tercer nivel)

Hacia finales de los años noventa (1997), CG inició la reestructuración productiva de los servicios, que no fue financiera, sino organizacional y tecnológica (informatización y automatización). Retomarían de la automotriz la técnica *lean production* y *lean flujo*, en específico, las técnicas de calidad aplicadas en la producción, las *six sigma* (Liker, 2011),<sup>8</sup> que integran la reducción del ciclo de tiempo, cero defectos y la formación de equipos de trabajo. El objetivo es salvar procesos en tiempo real en la línea de servicio (equipos de trabajo funcionales que atraviesan todos los procesos), y buscar clientes leales y su satisfacción,<sup>9</sup> pasando a definir la organización en términos de la calidad de estos servicios, reduciendo el tiempo de respuesta y de resultados, e introduciendo rápidamente nuevos productos (Rochelle, 2000, AQP). Los principios de la doctrina de calidad en la industria automotriz (*six sigma*) fueron traducidos a los servicios financieros: a) en la centralidad del cliente-producto (en la manufactura sería producto-cliente), para su implementación. Por ejemplo, el trabajador (cajero) y el cliente juegan un papel central al estar en interacción; en otras palabras, el servicio no se realiza sin el cliente, y este se vuelve parte activa de la producción del mismo. Para lograr los objetivos, se requiere de un trabajo conjunto (entre cliente/trabajador, cliente/ejecutivo, cliente/banquero); la responsabilidad del ejecutivo -o cajero- sería mostrarle a los clientes los beneficios de operar sus finanzas en este banco; b) el ciclo de tiempo y cero defectos se mediría por el impacto sobre cómo se sirve al cliente. De acuerdo a ellos, no se trataría solamente de ejecutar

<sup>8</sup> *Six sigma* equivale a decir 3.4 defectos por millón de oportunidades. En la práctica en CG equivalió a la reducción del 75% del ciclo de tiempo= a dos horas y media (Licker, 2011, Basanko, 2009).

<sup>9</sup> Se puede apreciar el paralelismo con la estrategia denominada *One Ford*, en la aplicación de la técnica y la metodología llevada a cabo para su implementación.

rápido el servicio, sino de evitar las redundancias (la estandarización de tiempos y movimientos permitirían evitar los errores, las frases repetitivas se estandarizarían, etc.); o hacer lo mismo con menos, y c) implementar el *performance*, traducido, como la estrategia de calidad (corazón de la estrategia) (Rochelle, 2000). En otras palabras, la calidad estaría también en razón del *performance* como una única oportunidad de diferenciarse de la competencia, a través de la relación cara-cara con los clientes y con el propio staff (Entrevista a informante calificado). La calidad en el servicio debería -y debe verse reflejada en los ojos del cliente: “Hay que mirarlo fijamente al ofrecerle y finalizar el servicio. Ahí se verá reflejada la calidad en el servicio y la confianza”. Esto se traduce en una regla que se establece en los manuales de puestos para ejecutar bien el servicio (Rochelle, 2000). Esta estrategia basada en la industria automotriz, sería uno de los ejes de la reestructuración, cuyo impacto no solo buscaría la reducción de costos y mejorar la calidad en el servicio al cliente, sino -y al igual que en Ford- recuperar (tener) el control del proceso de trabajo, e inculcar una nueva cultura del trabajo basada en técnicas de intensificación (tanto en el aumento de las tareas a realizar como en la rapidez de su ejecución), buscando introyectar un control subjetivo de cómo deben de accionar, en el proceso de trabajo, el ejecutivo y el trabajador de piso. En otras palabras, buscaban imponer una cultura del trabajo concebida desde la dirección corporativa, puesta en práctica por las gerencias medias competitivas e instrumentales (cultura americana gerencial basada en los incentivos). Esta reestructuración organizacional iría a la par del cambio tecnológico, e impactaría la configuración sociotécnica de los procesos de servicio. Los resultados, a grandes rasgos, fueron la reducción del ciclo de tiempo en un 75%, la conjunción de tareas, el aumento en la automatización de los procesos, y con esto, la disminución de personal y redefinición del espacio físico (*layout*) de trabajo (Rochelle, 2000), y la pérdida de sociabilidad entre los trabajadores (no había tiempo ni espacio para platicar). En síntesis, se puede decir que la estrategia tenía como objetivo la búsqueda de la eficiencia (para la reducción de costos) y calidad (servicio al cliente), vía el control rígido de los procesos y de los trabajadores en la atención al cliente, en todos los niveles jerár-

quicos (estandarización en la forma de atención al cliente), basado en las competencias individuales del personal.

### **LA BANCA DE CONSUMO GLOBAL: REINGENIERÍA DE LA ESTRATEGIA DE CONSUMO**

Para el 2014, la banca global de consumo contaba con 130 mil empleados y 100 millones de clientes, tenía ingresos de 36,000 MMD al año, y aportaba el 16% del total de las utilidades las de Citigrupo (Report Annual Citi, 2014). De acuerdo a Medina Mora, en el 2009, después de la crisis de 2008, era necesario cambiar de estrategia y “olvidarse del pastel e ir solo por la cerezas” (Ramírez Zacarías, 2015). Esto se traduciría en abrir sucursales en las 100 ciudades más importantes del mundo (aunque también implicó el cierre del 20% de sucursales en localidades menos importantes), atender los segmentos de mercado medio-alto hasta el alto (dejar fuera los segmentos bajos), reducir la gama de tarjetas bancarias a cinco o seis conceptos básicos globales, y la digitalización; el objetivo final, la banca global de consumo (Forbes.com.mx). Los principios sobre los cuales se basó la implementación fueron: a) centrarse en los clientes, propuestas de valor global, evolucionar todo el sistema de distribución a ecosistemas, o sea, pasar a la banca digital con más banqueros y menos sucursales; b) simplificar productos; c) el “talento humano” como la herramienta para la aplicación de esta estrategia. De acuerdo al mismo Medina Mora, el cliente demandaba otro tipo de servicio, con accesos más rápidos, asesoría personalizada, seguros y créditos. Todo se trabajaría bajo una sola plataforma de arquitectura de sistemas (manejo de información digital *Rainbow* y *Avatar*). Esta estrategia no operó para México, Polonia y Corea, según el propio Medina (Ramírez, 2015), pues en estos países, los bancos -ahora propiedad de Citi- habían sido propiedad de la nación, lo que implicaba otro tipo de estrategia. El resultado fue pasar de 36 plataformas en el mundo a una sola (el reto, ahora sería -y es integrar- al 50% de los clientes en el mundo en la misma plataforma), y el cierre del 20% de sucursales en el mundo

(las sucursales se compactaron y digitalizaron). Decreció el empleo de 160 mil a 130 mil, crecieron en 50% los recursos provenientes de las sucursales, y los clientes aumentaron un 30% (Forbes.com.mx).

En 2011 ampliarían su portafolio estableciendo asociaciones estratégicas con aerolíneas (en Colombia con Avianca, en México con Aeromex, etc.), y profundizando la incursión al CitiRetail, ampliación a proveedores de productos y consumos comerciales (tarjetas de crédito) y servicios (Maycs, Sears, Shell, Exxomovil) (Citi Annual Report, 2012). Citi Comercial Bank se extendería a empresas pequeñas y medianas en 32 países. Para el 2014, la estandarización aplicada a los productos y servicios (*six sigma*-reingeniería) se profundizaba, y el resultado sería la reducción en un 50% de los servicios ofertados y una unificación de la oferta: los mismos productos y servicios en todas las subsidiarias del mundo.

La estrategia de control sobre los procesos de trabajo se ampliaría; ya no solo se buscaba controlar a los trabajadores de las sucursales, sino también a los ejecutivos, al igual que en el piso de la fábrica de la automotriz, donde opera la política de puertas abiertas, donde no hay paredes en el espacio de trabajo, solo grandes ventanales que separan a los trabajadores de piso de los jefes, espacio en el que todos son “observados” todo el tiempo.

Este espacio de trabajo<sup>10</sup> que intimida y controla a los trabajadores para no distraerse y cumplir, ahora sería trasladado a las oficinas donde trabajan el presidente ejecutivo y los principales colaboradores de Citigroup (en la torre del bajo Manhattan). Se reconfigura el espacio de trabajo, el diseño de planta abierta se instala (como en la automotriz, en especial como las plantas japonesas y las *startups* tecnológicas): no hay puertas, aunque todos cuentan con una ventana, nadie tiene total privacidad (no hay escritorios personalizados, varios ejecutivos ocuparan el mismo lugar), y por lo tanto, no habrá objetos personales. El objetivo, de acuerdo con el CEO, es conectar a la gente cara-cara, generar una energía laboral, fomentar la comunicación, y

---

<sup>10</sup> Hernández (2012) muestra cómo en una empresa de autopartes, filial de una empresa trasnacional americana, se quitaron las puertas de los baños para controlar el tiempo que un trabajador se tardaba. No entendían por qué se tardaban tanto.

romper con un espacio propio de mediados del siglo XX: paneles de caoba, oscura, paredes tapizadas de cuero rojo y estanterías llenas de gruesos volúmenes (wsamericas.com, reforma). Supuestamente, todo sería más igualitario, pues las jerarquías quedarían diluidas en el espacio. Lo anterior, sobre todo, conlleva un ahorro de costos.

La resistencia de los ejecutivos está presente de manera implícita; es callada y no se sabe cómo funcionará. Lo que sí es cierto, es que los principales ejecutivos de Citigroup van a trabajar en espacios abiertos, con comodidades, pero sin privacidad, y bajo la mirada atenta de los demás (como ocurre con los obreros); el control se amplía y se instaura el control panóptico sobre el trabajo ejecutivo (tomado de *The Wall Street Journal Americas* viernes 1 de enero 2015, wsamericas.com, reforma).

El paso final, y sobre el cual sigue trabajando Citigroup, es el logro de la plataforma tecnológica común para toda la corporación. “One bank, One Citi” (al igual que Ford), premisa que define la estrategia global y que se basa en cuatro principios: 1) un solo equipo, un solo objetivo; 2) finanzas responsables; 3) innovación; 4) liderazgo basado en las personas con talento y un sistema de meritocracia (Informe de compromiso social, 2013). En lo operativo, la estrategia CG, y que se está implementando en lo global, se basa en la estrategia de enfoque en resultados: cliente, trabajo en equipo, mejora continua, meritocracia, bonos de productividad, metas altas, recompensas, círculos de calidad, y aplicación de las técnicas de calidad (*six sigma*), plan regulador financiero y la plataforma global on line.

## AMERICA MÓVIL: TELCEL

América Móvil es el holding de Telmex (empresa paraestatal reconvertida y comprada por Carlos Slim), Telmex internacional y de Telcel -telefonía celular-, marca con la que opera en México (en el resto de latinoamérica es Claro). Es la empresa más grande del sector de telecomunicaciones en América Latina, y la quinta con el mayor número de suscriptores a nivel internacional. Es y “está en proceso de dejar de

ser una empresa preponderante” (monopólica) en telecomunicaciones en México, a partir de la nueva ley promulgada en 2014, que regula a este sector. Se trata de una compañía controlada por los miembros de una sola familia, la familia Slim (poseen la mayoría de las acciones serie A y AA con voz y voto) ([www.informeannual2012.BMV](http://www.informeannual2012.BMV)).

América Móvil (AMX) es líder proveedor de servicios en telecomunicación en servicios inalámbricos (telefonía móvil y servicio de datos), de telefonía fija, internet de banda ancha y televisión por cable, con presencia en 18 países latinoamericanos y en siete países europeos (las marcas con las que opera son: Claro Velcom, Embratel, Net, Mobitel, Nipnet, Gi. móvil, Trecfone, Straight talk, Viporaitor) (Reporte anual, América Móvil, S.A.B. de C.V., BMV, 2013). Posee participación accionaria en KPN -empresa holandesa-, así como en Austria Telekom.

En el 2014, el servicio móvil generó 195,710 millones de pesos, equivalente al 23.1% de los ingresos consolidados de AMX, y para fines de ese año, contaba en el mundo con 360 mil millones de accesos (incluye telefonía celular, fija y tv de paga), de los cuales 289,448 millones eran usuarios de celulares, y daba empleo a 191,156 personas (Informe anual AMX, 2015). Las subsidiarias más importantes eran -y siguen siendo- Brasil y México; la primera aglutinaba un total de 71.11 millones de usuarios, y México, 71.5 millones, lo que representaba el 69.5% del mercado total. En el 2014, además, AMX finalizó la colocación de 17,500 km de fibra óptica submarina que conecta a EUA, centro y Sudamérica; en Brasil opera con el Satélite *Star one Satellite Fleet* (Informe anual de Sustentabilidad, 2014, América Móvil, AMX).

En 1990, Slim fue favorecido por Salinas de Gortari (presidente de México en ese periodo), con la venta de Teléfonos de México, reconvertida a Telmex, y la concesión del cableado y uso del espectro (banda ancha), ahora extendida hacia Telcel (telefonía móvil). Como tal, Telcel inicia operaciones en el año 2000; era una empresa joven que no había pasado por crisis. Actualmente, al ser declarada preponderante, y con la nueva ley de regulación de las tarifas por interconexión y los cargos de roaming nacional, la empresa ha tenido pérdidas importantes, sin llegar a declararse en crisis, controlando

el 70% del mercado en 2016. Puede decirse que el crecimiento ha sido lo central para AMX-Telcel en este periodo de dieciséis años, buscando consolidar una configuración del negocio de producción, circulación y venta.

### **ESTRATEGIAS GLOBALES DE NEGOCIO Y PRODUCTIVAS**

Existen dos estrategias recurrentes para generar nuevas empresas, que son trasladadas al plano internacional: a) la escisión del holding (venta y compra de la empresa por la misma compañía). Telcel nació de la escisión de Radio Dipsa Servicios móviles, y en 2010 se escinde de Telmex, adquiriendo de nuevo América Móvil el control de Telmex y de Telmex Internacional, S.A.B. de C.V. (actualmente, Telmex Internacional, S.A. de C.V., o “Telmex Internacional”) (Bibian y Peralta, 2014). En abril de 2015, en una asamblea general extraordinaria de accionistas, se aprobó la escisión de Telcel de Dipsa, S.A. de C.V., mediante la constitución de una nueva sociedad que se convertirá en propietaria de las torres de Telcel y de cierta infraestructura utilizada en las operaciones móviles de la Compañía en México; b) la reestructuración estratégica del portafolio, basada en la diversificación y expansión, por un lado, y por otro, el crecimiento y diversificación al comprar empresas en crisis: las reestructuran y las desincorporan, superando con la venta el costo de la compra y saneamiento. Estas estrategias se usan en todos los negocios del grupo (Mazón, 2014).

### **ESTRATEGIA DE MERCADO ESTRATIFICADA**

Se puede decir que la gran estrategia, que se convirtió en una estrategia global exportada y operada por diferentes compañías en el mundo, y que le ha permitido a Telcel obtener amplios márgenes de

ganancia, fue -y sigue siendo- el servicio de prepago (Síntesis de entrevistas a informantes clave). Este consiste en pagar por adelantado el servicio con la compra de una tarjeta amigo Kid (que venden Telcel, sus distribuidores o tiendas al detalle). El cliente compra una determinada cantidad de tiempo aire que es vendido por minutos. Es menos costoso para el usuario adquirir este paquete, pues solo consume el tiempo aire que puede pagar, no tiene que demostrar que puede solventar el servicio, y no requiere de un teléfono inteligente. Además, lo puede recargar en cualquier tienda al detalle que ofrezca las tarjetas. Es sobre todo, un servicio para una población con poca capacidad adquisitiva, que les permite su conectividad constante. (Síntesis de entrevista a informantes claves; [www.AMX.com](http://www.AMX.com)).

Los servicios y productos que ofrece la empresa para venta y atención a clientes se promueve principalmente a través de dos formas: a) los distribuidores autorizados Telcel, que pueden contar con un número importante de puntos de venta (tiendas), que a la vez surten a otros distribuidores que dependen de estos (sub-distribuidores que se convierten en clientes de la marca) (Síntesis de entrevistas a informantes clave). Los distribuidores ofrecen teléfonos celulares, suscripciones en planes de pospago y tarjetas prepagadas. El distribuidor es independiente de Telcel, es decir, no es un trabajador contratado bajo el esquema tradicional, sino un cliente que adquiere el producto para revenderlo en su propio negocio. El ingreso económico del cliente-distribuidor se da en porcentaje sobre las ventas realizadas (planes, tarjetas de prepago, aparatos). Es decir, es un salario por compensación. Esto hace que el cliente-distribuidor intensifique su propio trabajo, en aras de un mejor ingreso. En todas las tiendas, grandes o pequeñas, los módulos ubicados en diferentes partes, que no tengan el eslogan de atención a clientes, son distribuidores autorizados de Telcel. b) Los centros de atención al cliente (CACs), son la estructura interna de ventas más importante de AMX-Telcel-Claro. En estos centros se puede hacer renovación de contratos de servicio o canalizar equipos al área de servicio técnico, para la reparación y diagnóstico de equipos terminales, así como la asesoría -en cuestiones financieras- de la tasación del servicio celular otorgado. Telcel es una compañía que depende de los provee-

dores, de las empresas que suministran teléfonos celulares, equipo de red y servicios. En este sentido, su servicio depende de dichos suministros, por lo que las alianzas estratégicas y la transferencia de tecnología se vuelve una de las estrategias centrales para operar en el mercado internacional globalizado (Síntesis de entrevistas a informantes claves).

En cuanto a las relaciones laborales y sindicales, se puede decir que varía de acuerdo a cada país y región, de acuerdo con las leyes, instituciones y cultura. Sin embargo, la política de la empresa se basa en la idea de contar con sindicatos prománager (blancos), que le permita establecer CCT flexibles, el *outsourcing* y la unilateralidad en las decisiones que tengan que ver con los trabajadores y el trabajo.

## CONCLUSIONES

Se puede decir que a partir del año 2000, y con mayor énfasis en el 2009, las compañías establecieron estrategias tendientes a la globalización o la transnacionalización. Las estrategias globales de los negocios se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Descentralización de la producción, y en la manufactura, tener el control de la totalidad de la cadena productiva y de los proveedores, en busca de la maximización del desempeño integral.
2. La producción ligada a la venta (jaleo), tanto en manufactura como en servicios.
3. La investigación y el desarrollo cobran importancia, en vinculación con los proveedores (Ford, Citibank, y en menor medida, Bimbo y América Móvil).
4. La conjunción de producción y servicio contemplada como parte de la estrategia global.
5. Estrategia tecnológica: informatización y automatización de los procesos productivos y administrativos, y en la articulación de la cadena productiva.

6. La inclusión del cliente -como parte de la estrategia planeada- en el proceso de producción y servicio (evaluación e información del producto y en los procesos productivos), con repercusiones laborales y de control.
7. La implementación de *lean production* y su ampliación a los servicios con la técnica *six sigma*.
8. Estrategia de relaciones laborales y sindicales flexibles, unilaterales, basadas en la disminución de las condiciones laborales de los trabajadores.
9. La deliberada estrategia de control -por parte de la compañía- en todos los niveles y subsidiarias, y la implementación de la burocracia y lo visual como medida para este control.
10. La ética y lo interactivo (entre trabajador-cliente) como parte sustantiva de la producción del servicio.

Sin embargo, no todas estas empresas pueden ser consideradas globales. Pese a la diversificación, expansión y amplitud de su mercado, algunas compañías no lograron ser globales, aunque se caractericen por una estrategia orientada al mercado externo, sin descuidar el mercado interno. Estas empresas no siempre han logrado la sinergia entre la matriz y el resto de las subsidiarias, en cuanto a procesos, logística, administración etc., y no han logrado imponer claramente su marca (Bimbo) en el plano internacional, o la expansión todavía se concentra en países de América Latina (AMX-Telcel-Claro). Efectivamente, cuentan con alta tecnología (informatización y automatización), pero tienen una fuerte dependencia de proveedores extranjeros. La investigación y desarrollo de producto era limitada; ahora responde como resultado de las empresas compradas que contaban con centros de investigación y pasan a formar parte de la nueva empresa, o bien, la investigación se reduce a nuevos productos o procesos (Bimbo), bajo la misma base (nuevos sabores, productos bajos en grasa, etc.).

En cuanto a las relaciones laborales, las mediaciones nacionales -o locales- de tipo y tradición sindical, así como las políticas laborales de los gobiernos, han conformado un panorama más heterogéneo del que las corporaciones analizadas hubieran deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alder, Paul S. (1999) "Building Better Bureaucracies". *Academy of Management Executive*, vol. 13, No. 4, pp 36-47.
- Avery, Albert; Baradawaj, Babu; Singer, Daniel (2008) *Antecedentes de Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V.* Consultado en línea, cap III. (febrero 2014).
- Baron, David; Besanko, David (2001) *Strategy, Organization and Incentives: Global Corporate banking at Citibank* (working paper). Oxford University Press.
- Bello, Alberto (2015) "Lorenzo, Roberto y Daniel Servitje, Líderes de Bimbo revelan el secreto que hizo de la mexicana la mayor panificadora global". Revista *Expansión*, Grupo Expansión, pp. 114-122.
- Bibian, Cinthya; Peralta, L. (2014) "De México al Mundo". Revista *Expansión*, Grupo Expansión, 29 de agosto-11 de septiembre, pp. 40-44.
- Brinkley, Douglas (2003) *Henry Ford, his company and a Century of Progress*. New York, Ford Motor Company and subsidiaries (2014)/Ford Motor Company and subsidiaries notes to the financial statements. Annual Report on Form 10-K. For the ended, december 31, 2014.
- Cherm, S., Silvia (2008) *Al Grano. Vida y visión de los fundadores de Bimbo*. México, Khalida Editores.
- Citi Annual Report (2014).
- Citi Annual Report (2000).
- Citi Annual Report (2012).
- Citi Annual Report (2009) *The New Citi: memoria citi 20019*, pp. 4-284.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel (2011) "Case Analysis Bargaining When the Future of and Industry Is at State: Lesson from UWA-Ford Collective Bargaining". Cutcher-Gershenfeld-2011-Negotiation Journal Adobe Reader.
- García, Gonzalo (2016) "Banamex está de regreso". Revista *Expansión*, Grupo Expansión, marzo, pp. 1-14.
- Hernández, Ulises; Bello, Alberto (2008) "Por qué Invertir 3000, MDD (en México)". Revista *Expansión*, Grupo Expansión, 6 de Julio, pp. 136-138.
- Hernández Romo, Marcela (2012) *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional. La influencia de la Configuraciones Culturales y*

- Subjetivas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.
- Hernández Romo, Marcela (2007) “Estrategias de las macroempresas y la maquila grande de exportación en el sexenio de Fox”. Revista *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo-Plaza Valdés Editores, año 3, No.4, tercera época.
- Mazón Selene (2014) “Una y nada más”. Revista *Expansión*, Grupo Expansión, pp. 58-60.
- Informe de Sustentabilidad América Móvil (2014) “Building closeness sustainability Annual Report 2014”.
- Informe de sustentabilidad Banamex (2012), *insustentabilidadbanamex*, pp. 1-59.
- Informe de Compromiso Social, Ciudadanía Corporativa y Desarrollo Sostenible. 30 años con México. Informe de Sustentabilidad 2013, Banamex, pp. 1-86.
- Liker, Jeffrey (2011) *Toyota, como el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá, Norma.
- Los editores (2014) “It Takes Two to Tango”. Revista *Expansión*, Grupo Expansión, 9-22 de mayo.
- Morgan, James (2002) *High Performance Product Development: A Systems Approach to a Lean Product Development Process*. Michigan, The University of Michigan.
- Morgan, James; Liker, Jeffrey (2011) “Lean Production Development as a System: A Case Study of Body and Stamping Development at Ford”. *Engineering Management Journal*, American Society for Engineering Management, vol. 23, No. 1, pp. 16-28.
- Ramírez, Zacarías (2015) “Manuel Medina Mora habla de su legado en Citi”. [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx), consultada el 25 de febrero de 2015.
- Reporte Anual, 31 de Diciembre 2014. *Infonaua-2.pdf*, pp. 3-423.
- Rucker, Rochelle (2000) “Citibank Increases Customer Loyalty Wills defect-free processes”. *Journal For Quality and Participation*, American Society for Quality (ASQ), vol. 23, No. 4.
- Silverstone, Bernard (Chairman y CEO), Ford Motor Company, Group Vice President, Ford Motor Company, Deutsche Bank Global. Industrial and basic Materials, “Go Further”, Conference, June 3, 2015. En línea, consultada en julio de 2015.

Reporte anual 2013 Telcel, 31 de diciembre 2013.

Telcel: Sistema Global para las comunicaciones móviles-wikipedia, la enciclopedia libre, pp. 1-11.

UAW-Ford (2011) Contract Summary. A message to UAW members at Ford. Ford Final 101011, pp. 1-14.

Seligman, Jeremy (2005) "Building a systems thinking cultura at Ford Motor Company". *Reflections*, The society for Organizational Learning Journal, vol. 6, No. 4/5.

### BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

es.wikipedia.org.citigrup

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/BIMBO\\_Reporte\\_Anual\\_2008\\_esp.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/BIMBO_Reporte_Anual_2008_esp.pdf)

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Grupo%20Bimbo\\_Reporte%20Anual%20CNBV%202009\\_25.06.10\\_ESP.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Grupo%20Bimbo_Reporte%20Anual%20CNBV%202009_25.06.10_ESP.pdf)

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf)

<http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>

<http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2012/es/colaboradores/nuestro-codigo-de-etica.php>

<http://www.redalyc.org/pdf/325/32512741016.pdf>

<http://corporate.ford.com/our-company/investors/reports-financial-information/annual-reports?releaseId=1244753689627>

<http://207.249.90.202:8081/midfordtrial/servlet/template/fc2004,PDFS,principal3.vm>

[http://www.thetopcompanies.com/rank\\_mex.php](http://www.thetopcompanies.com/rank_mex.php) Agosto 25, 2015.

Ford Motor Company Business Plan (2008), Submitted to the: Senate Banking Committee.

Informe de Sustentabilidad América Móvil (2014) "Building close ness Sustainability Annual Report 2014".

[www.ford.com](http://www.ford.com)

www.atford.com (consultada en junio de 2015).

[http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte\\_Anual\\_AMX.pdf](http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte_Anual_AMX.pdf)

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repY.html?p=2>

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/investor/repQ.html?p=2>

<http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Y/2009.pdf>

<http://www.americamovil.com/amx/cm/filings/reporte2010.pdf>

[http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX\\_esp.pdf](http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX_esp.pdf)