

# ¿Filantropía o desarrollo? Los grandes empresarios mexicanos ante el desmantelamiento del Estado<sup>1</sup>

## *Philanthropy or development? State power loss and the role of Mexican economic elites in promoting development*

• Alejandra **SALAS-PORRAS**<sup>2</sup>

### RESUMEN

Después de más de 20 años de un desmantelamiento paulatino pero acumulativo de los expedientes de que disponía el Estado para encauzar y promover el desarrollo, en este artículo me propongo analizar cuál ha sido el papel que las elites económicas asumen en el desarrollo de México. Para ello reviso las estrategias de desarrollo de los 15 grupos económicos más grandes del país, cómo han evolucionado sus alianzas con las empresas transnacionales (ET), hasta dónde las han podido aprovechar para transferir tecnología, transmitir y difundir conocimiento tecnológico, organizacional y de mercados, de forma tal que se articule al país con las cadenas productivas en segmentos dinámicos que exijan inversiones en educación y en I&D. Concluyo que los resultados son mixtos, aunque en general no muy prometedores, pues, a excepción de un par de casos, los grupos económicos más importantes han replegado sus actividades a sectores tradicionales o bien han facilitado la operación de las ET.

**Palabras claves:** desarrollo económico; internacionalización; empresas transnacionales; México

### ABSTRACT

*After 20 years of a gradual but accumulative dismantling of the devices which the state used to promote and plan development, this article analyzes the role played by Mexican economic elites in furthering development. It examines the strategies pursued by the largest 15 economic groups in this country, the evolution of their alliances with transnational firms, the extent to which they have been able to profit from such alliances to transfer and spread technological, organizational and market knowledge, in order to link the country with productive international chains in niches demanding investments in education and research and development (R&D). I conclude that the results are mixed, although in general not very promising. Except for a couple of cases, Mexican largest groups have retreated to traditional sectors or to facilitate the operations transnational companies in the country.*

**Keywords:** economic development; internationalization; transnational firms; Mexico

▼▼▼▼▼

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Simpósio Internacional "Novas Rotas para o desenvolvimento na América Latina: experiências locais e globais", realizado durante o 52º Congresso Internacional de Americanistas (<http://www.52ica.com>). Sevilha, Espanha, 17 a 21 de julho de 2006.

<sup>2</sup> Licenciada em Antropologia pela Universidade de Columbia, Estados Unidos, com mestrado e doutorado pela London School of Economics, Inglaterra, é professora no Centro de Relações Internacionais na área de Economia Internacional e docente da Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) e coordenadora de relações internacionais da Divisão de Estudos de Pós-graduação da UNAM. A autora agradece à *Dirección General de Asuntos del Personal Académico da Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) pelos recursos recebidos no âmbito do projeto "Hacia un nuevo paradigma para el desarrollo", assim como aos bolsistas desse projeto, Laura Abigail Martínez e Isaac Enríquez Pérez, pelo apoio na obtenção e processamento das informações.

## Introducción

En círculos académicos y empresariales se advierte cada vez mayor preocupación sobre el rezago creciente del país en materia de competitividad y sobre la amenaza que representan otros países como China e India, los cuales avanzan mucho más rápidamente por los múltiples esfuerzos que realizan en materia de productividad, educación, tecnología, investigación y desarrollo (I&D), inversiones en infraestructura física e institucional, entre otros. Dicha preocupación ha llevado a revisar las estrategias de desarrollo seguidas en los últimos años por los empresarios y por el Estado, así como a identificar y examinar las causas del éxito y fracaso.

Desde hace ya algún tiempo, el papel de los empresarios en el desarrollo ha sido motivo de preocupación entre muy diversos estudiosos. Algunos han concentrado la atención en sus características culturales y, particularmente, en su disposición frente al desarrollo tecnológico, la innovación institucional y la distribución de la riqueza.<sup>3</sup> Otros han estudiado el tipo de relaciones entre las elites y el Estado que pueden tener un efecto dinamizador – o inhibidor- sobre el desarrollo de un país.<sup>4</sup> Casi todos se han preocupado por describir las instituciones públicas y privadas que pueden incentivar el desarrollo tecnológico, la innovación y en general la producción o transmisión de conocimiento e ideas que tienen un impacto

decisivo en el crecimiento y el desarrollo.<sup>5</sup> Después de más de 20 años de un desmantelamiento paulatino pero acumulativo de los expedientes de que disponía el Estado para encauzar y promover el desarrollo, este artículo se propone analizar hasta dónde las elites económicas han contribuido en ese lapso al desarrollo de México.

El desmantelamiento del estado ha sido el resultado de un esfuerzo que involucró entre otras fuerzas a los más grandes empresarios (Salas-Porrás 2005) quienes desde sus grandes corporaciones, asociaciones empresariales, ONGs con orientaciones pro-empresarial y organismos internacionales, alentaron un movimiento intelectual a fin de modificar el paradigma de desarrollo de una orientación predominantemente proteccionista con altos niveles de intervención estatal a una orientación predominantemente aperturista y neoliberal. Pero cabe preguntarse ¿Qué han ganado estos empresarios? ¿Hasta dónde han logrado profundizar el desarrollo de sus subsidiarias y escalar hacia peldaños de industrialización y valor agregado más altos y prometedores? ¿Cómo han evolucionado sus alianzas y coinversiones con las empresas transnacionales (ET)? ¿Hasta dónde las han podido aprovechar para transferir tecnología, transmitir y difundir conocimiento tecnológico, organizacional y de mercados, de forma tal que se articule al país con las cadenas productivas en segmentos dinámicos que exijan inversiones en educación y en I&D?

▼▼▼▼▼  
<sup>3</sup> Lodge y Vogel (1987) analizan a través de 9 estudios de caso la relación entre la ideología y la competitividad nacional, mientras Thorp (2002) estudia las consecuencias que tienen en el crecimiento y el desempeño económico la cultura empresarial frente a la exclusión y la pobreza en América Latina (AL).

<sup>4</sup> Evans (2005), por ejemplo, identifica las características de los estados desarrollistas –congruencia, cohesión y consistencia del aparato gubernamental alrededor de los objetivos de los planes y programas públicos- así como de las elites políticas (Evans y Rauch 1999). Por su parte, Amsden (2001) subraya la capacidad de algunos Estados para orientar el mercado y disciplinar al gran capital. Ver también Lall (2001) quien analiza el papel de las instituciones que favorecen el aprendizaje y el cambio tecnológico.

<sup>5</sup> Ver particularmente las nuevas teorías de crecimiento y las teorías de crecimiento endógeno (Easterly 2001 y Aghion y Howitt 1999) que destacan el papel que tienen las ideas y las instituciones que las incentivan, en el desarrollo.

Para responder a tales preguntas en este artículo se revisan las estrategias que han seguido los grupos económicos más importantes ante la liberalización económica y el desmantelamiento del Estado de los que, como ya se mencionó, ellos mismos han sido uno de sus más importantes protagonistas. Para analizar las estrategias se parte en lo fundamental de los 15 grupos económicos más grandes del país, aunque en ocasiones se amplía la muestra para poder dar cuenta de otras tendencias. Además, se consideran algunos casos que tuvieron en otros momentos una presencia sobresaliente, pero que han perdido peso y se han replegado a actividades de menor riesgo.

A partir de estas consideraciones, se argumenta que entre los más grandes empresarios, se podrían identificar 5 estrategias diferentes: (1) Ante la apertura económica, algunos grupos no se sienten capaces de competir con las ET y retroceden hacia diferentes modalidades de 'burguesía compradora', las cuales prefieren actividades comerciales o servicios complementarios a los inversionistas extranjeros; (2) otros grupos se reconcentran en las áreas centrales de sus negocios, para poder posicionarse a nivel global o latinoamericano; (3) la internacionalización o regionalización de sus actividades para aprovechar economías de escala y alcance en sus áreas de mayor fortaleza; (4) algunos grupos incrementan las inversiones en I&D para aprovechar las oportunidades de insertarse en las cadenas productivas

promovidas por el TLCAN; y, por último, (5) casi todos los grupos articulan estrategias de imagen centradas en actividades filantrópicas o de responsabilidad social empresarial (RSE) que requieren diversas formas de certificación y diferenciación. Estas estrategias no se excluyen y se combinan de diferentes maneras según el grupo, aunque alguna o varias pueden adquirir mayor significación.

## Burguesía compradora

Ante la desregulación económica y la apertura creciente de la economía, algunos grupos no se sienten capaces de competir con ET, venden sus activos industriales y retroceden hacia diferentes modalidades de 'burguesía compradora',<sup>6</sup> esto es, se dedican preferente y crecientemente al comercio de bienes o servicios, bienes raíces, actividades de intermediación financiera o bien a facilitar la operación de inversionistas extranjeros en el país.

De acuerdo a la revista *Expansión*, de los 50 empresarios más importantes de México, el número que tiene a la industria manufacturera entre sus principales actividades baja de 24 en el año 2000 a 21 en el 2005,<sup>7</sup> mientras el número de grupos que tiene presencia en el desarrollo de plantas, instalaciones, centros comerciales y otros bienes raíces sube de 5 a 9 en el mismo lapso (ver Cuadro 1) y de 11 a 15 los que se dedican al comercio.<sup>8</sup> Y si examinamos más de cerca su participación en la industria manufacturera

▼▼▼▼▼

<sup>6</sup> Sklair (1989, p. 14) define la burguesía compradora como los intereses que se ligan a- y dependen de las inversiones extranjeras. Este es un concepto muy ligado a la literatura sobre la dependencia, aunque algunos autores prefieren otros términos. Baran (1973) y Frank (1972), por ejemplo, utilizan el concepto de lumpen burguesía porque consideran que esta clase no fue capaz de cumplir su papel histórico de promover un desarrollo industrial independiente.

<sup>7</sup> Las listas de esta revista para años anteriores a 2000 no son comparables pues el lugar se determina con base en la participación de los empresarios en los consejos de administración, lo que no necesariamente significa participación en el capital de la empresa. Por lo tanto, el periodo examinado (2000-2005) es muy corto para ponderar el alcance del retroceso hacia actividades propias de burguesía compradora. Habrá que hacer un seguimiento de este fenómeno en el futuro.

<sup>8</sup> Aunque el plazo es muy corto para advertir tendencias, las listas anteriores de *Expansión* no permiten la comparación.

(Cuadro 2), podemos advertir que de los 21 grupos que en 2005 tienen actividades en la industria manufacturera, la mayoría se ubica en industrias de bienes de consumo no duradero (alimentos, bebidas y tabaco), semiduradero (enseres domésticos) o bien industrias de tecnologías maduras, como es la del cemento y otros materiales de construcción, el acero, vidrio y papel. Muy pocas empresas tienen presencia en la industria metalmeccánica (2), de autopartes (4) y químico-petroquímica (2) que utilizan

tecnologías un poco más desarrolladas y se ubican en eslabones de mayor valor agregado en las cadenas productivas.

Pero además, en los últimos 20 años algunos grupos se retiran casi totalmente de la industria manufacturera para dedicarse a actividades de menor riesgo. Por ejemplo, el Grupo Chihuahua de la familia Vallina vende en la década de los noventa todos sus intereses en la industria de la madera y el papel para reconcentrarse en el desarrollo de bienes raíces y servicios de maquila. A través de

**Cuadro 1.** Giro de los 100 empresarios mexicanos más importantes.

Giro del empresario	Año 2005		Año 2000	
	De 100 en total	Primeras 50	De 100 en total	Primeras 50
Manufacturas	43	21	44	24
Minería	4	2	4	2
Construcción	3	1	4	1
Agroindustria	7	3	6	4
Comercio	19	15	18	11
Servicios	25	11	31	15
Franquicias	7	4	9	5
Desarrolladoras	13	9	10	5

Fuente: Revista *Expansión*, núm. 914, mayo 4 de 2005, año XXXVI; Revista *Expansión*, núm. 791, mayo 24 de 2000, Año XXXI.

**Cuadro 2.** Industrias manufactureras en que operan los más grandes empresarios mexicanos.

Rama industrial	Año 2005		Año 2000	
	De 430 en total	Primeros 50 de 100 en total	De 430 en total	Primeros 50 de 100 en total
Alimentos, bebidas y tabaco	13	8	15	12
Enseres electrodomésticos	4	3	3	2
Cemento y materiales para construcción	8	6	7	5
Acero	6	3	8	4
Vidrio	1	1	1	1
Papel, madera y cartón	6	3	4	4
Autopartes	6	4	7	4
Química y petroquímica	2	2	4	2
Herramientas y productos eléctricos	3	2	2	2
Textiles	5	0	5	1
Plásticos (envases, tapas), productos metálicos y moldes	2	0	2	1

Fuente: Revista *Expansión*, núm. 914, mayo 4 de 2005, año XXXVI; Revista *Expansión*, núm. 791, mayo 24 de 2000, Año XXXI.

Accel, este grupo ofrece diversos servicios a las ET que se establecen en el estado de Chihuahua como maquiladoras. Aunque en general sus servicios se concentran en el área de bienes raíces (renta o venta de naves industriales y espacios con la infraestructura requerida), a través de Altec brinda algunos servicios de subcontratación bajo el concepto de 'paquete completo', particularmente en el área de productos electro-electrónicos (sobre todo arneses).

Otros grupos también aumentan sus inversiones en construir y ofrecer instalaciones muy diversas para las ET que operan en el país. De los 11 empresarios del Cuadro 1 que se dedican al desarrollo de plantas, instalaciones, centros comerciales y otros bienes raíces, destaca Escandón Cusi quien encabeza Grupo Acción, la empresa inmobiliaria más grande de México, especialmente en lo que se refiere al portafolio de propiedades rentadas bajo contratos denominados en dólares. El crecimiento de este grupo se basa en adquisiciones industriales, transacciones 'sale & leaseback' y desarrollos conocidos como 'llave en mano'. El concepto 'sale & leaseback' consiste en adquirir una propiedad y rentarla inmediatamente al mismo vendedor o a una tercera persona, dándole al primero recursos adicionales para invertirlos en su actividad principal. Los desarrollos 'llave en mano' son aquellos que se adaptan a las necesidades y especificaciones de cada cliente, en lo que toca a ubicación, diseño y estructura de la propiedad. Bajo este esquema, el grupo ha desarrollado y arrendado instalaciones para empresas tales como General Electric, Iusacell, Daimler Chrysler, Leonische Drahtwerke, Esselte, Cowden Metal, Arancia Corn Products, Redwood Systems, entre otras muchas.

Sin embargo, otros empresarios que siguen diversificando sus inversiones, como Carlos Slim (Carso) y María Asunción Aramburuzabala (accionista de Modelo), muestran un interés creciente en el desarrollo de bienes raíces de diferente tipo. Slim, por ejemplo, ha desarrollado varios centros comerciales en la ciudad de México y crece hacia desarrollos en infraestructura industrial, ferroviaria y carretera. Por su parte, Aramburuzabala vende paquetes accionarios en Televisa para adquirir el control de BCBA Impulse, empresa formada por especialistas que se dedican a la concepción, construcción, comercialización y administración de inmuebles. Otros accionistas de Modelo han desplazado cuantiosas inversiones a desarrollos turísticos.

Los funcionarios de alto nivel de las ET representan otra de las modalidades incluidas en el concepto de 'burguesía compradora' que tiende a crecer con la venta de empresas mexicanas a los socios extranjeros. Así, cuando la familia Arango (Jerónimo y Manuel) vende su participación en el capital del grupo comercial Cifra (antes Aurrerá) a la empresa norteamericana Walmart, algunos de sus antiguos propietarios se convierten en funcionarios de alto nivel de este consorcio en México. Por su parte, varios de los antiguos banqueros pasan a ser funcionarios de los bancos cuando éstos son vendidos a consorcios extranjeros, destacando el caso de Roberto Hernández quien preside Banamex.

En resumen, la estrategia de la burguesía compradora pasa a disputar a través del comercio, los bienes raíces y otros servicios una cuota del margen de beneficios que generan los productos importados y la operación de las ET en el país. De esta manera asume un rol funcional para capital extranjero en vez de competir por mejorar y ampliar las exportaciones de mayor valor agregado o reforzar la participación en el mercado interno.

## Reconcentración

Ante el desmantelamiento del Estado y la incapacidad de este para protegerlos y subsidiarlos, algunos de los grandes grupos adoptan la estrategia de reconcentrarse hacia las áreas centrales de sus negocios para posicionarse a nivel global o latinoamericano.

Como puede verse en el Cuadro 3, de los 15 grupos más fuertes de México por lo menos 7 son grupos diversificados de los cuales 5 se diversificaron enormemente en la década de los sesenta y setenta; de éstos, por lo menos 4 venden desde entonces algunas de sus filiales. En particular, los grupos regiomontanos Alfa y Vitro contraen su ámbito de acción. El primero deja sus inversiones en turismo, televisión y acero para concentrar su actividad en petroquímicos, autopartes y alimentos. El segundo deja la producción de electrodomésticos y se concentra en la cadena del vidrio.

De los 15 grupos, 8 (más de la mitad) nunca pasan por un proceso intenso de diversificación y fincan desde el principio su crecimiento alrededor de una actividad tradicional, como el cemento (Cemex), la cerveza (Modelo), la minería (GMexico), radio y televisión (Televisa), alimentos (Maseca y Bimbo) y acero (IMSA y Villacero). Con excepción de algunas inversiones en actividades financieras, todos ellos se mantienen en el ámbito de su negocio central y solo se extienden a lo largo de la cadena productiva de dicha actividad.

Algunos grupos concentran su actividad en industrias de tecnologías maduras, como el cemento y otros materiales de construcción, el acero y el vidrio, en donde logran posiciones sobresalientes a escala global o regional. Sobresalen los casos de Cemex, que ha mantenido su actividad alrededor de la

industria del cemento y otros productos y servicios ligados a su actividad exportadora, como la logística; Vitro, que se reconcentra en la producción de vidrio después de dos descalabros que desplazan al grupo del primer lugar a principios de los noventa hasta el 20 en 2005.

Otros grupos pasan por un periodo en el que su estrategia más relevante es la reconcentración hacia aquellas áreas que ofrecen mayores posibilidades en el contexto del TLCAN. Así, Alfa se retira del turismo, los servicios de TV y reduce considerablemente sus inversiones en el sector del acero para reconcentrarse en tres áreas: autopartes, petroquímicos y alimentos; por su parte, Desc se retira de la banca y se concentra en la industria de autopartes y petroquímica.

En resumen, solo los grupos TVAzteca (de Salinas Pliego) y el grupo de Slim –que se beneficiaron de la privatización de empresas estatales en los ochenta y noventa– se siguen diversificando. Como puede verse en el Cuadro 3, a la ya muy amplia gama de actividades en que se ubicaba Slim al finalizar los noventa, en la década que corre se expande a la industria de la construcción, administración de carreteras, ferrocarriles e infraestructura en general.

## Internacionalización de los grupos

La estrategia de reconcentración y, por tanto, de especialización en las áreas centrales del negocio está íntimamente relacionada con la posibilidad de expandirse a los mercados internacionales y lograr una posición de peso en ellos. En contrapartida, los grupos internacionalizan sus operaciones no solo para ampliar sus mercados y aumentar sus escalas de producción sino inclusive para defender su posición en el mercado mexicano.

**Cuadro 3.** Diversificación y reconcentración de los grupos mexicanos.

Grupos	Actividades en que operan				
	Antes de los años setenta	Agrega de los años setenta	Agrega en los años ochenta	Agrega en los años noventa	Agrega en los años noventa
SLIM (CARSO)	Bienes raíces	Casa de bolsa	Tabacalera Minería Comercio	Telecomunicaciones Autopartes Conductores Aluminio	Agrega: Construcción Infraestructura Ferrocarriles
CEMEX	Cemento				Logística
FEMSA (antes VISA)	Cerveza Banca	Comercio Refrescos	Deja: Banca	Agrega: Banca	Deja: Banca
MODELO	Cerveza				
TELEvisa	Radio y televisión			Radio y televisión	
ALFA	Acero	Petroquímica y fibras sintéticas Autopartes Bienes raíces y turismo	Agrega Alimentos	Deja: Turismo y bienes raíces Televisión	Deja: Acero
GMÉXICO	Minería				
MASECA	Alimentos			Banca	
BIMBO	Alimentos				
TVAZTECA			Telecomunicaciones	Televisión	Banca
PEÑOLES	Minería Comercio Banca		Deja: Banca		
IMSA	Metalmecánica				
VITRO	Vidrio Banca	Construcción Química	Deja: Banc Agrega: Electrodomésticos	Agrega: Banca	Deja: Banca y Electrodomésticos
DESC		Petroquímica Autoparte Bienes raíces Banca	Agrega: Agro alimenticia Deja: Banca	Agrega: Banca	Deja: Banca
VILLACERO	Acero		Comercio automóviles	Agroindustria	

Fuente: Informes a las Asambleas y páginas web de los grupos así como investigación directa.

**Cuadro 4.** Internacionalización de los grupos mexicanos.

Empresario/grupo	Filiales extranjeras	Países				Año				Procedimiento				
		AL	EU <sup>2</sup>	UE	Asia	70s <sup>1</sup>	80s	90s	00s	A	AE	P	F	C
Carlos Slim Helú/TELMEX, TELECOM	19	17	2			-	-	2	17	16	1	2	-	-
Lorenzo Zambrano/Cemex	15	7	1	2	5	-	-	11	4	13	2	-	-	-
Jose A Fernández C/FEMSA	9	9	-	-	-	-	-	1	8	9			1	
Carlos Fernández Gonzalez/Modelo	8	2	2	2	2	-	2	-	1	-	-	-	1	7
Emilio Azcárraga J/Televisa	7	3	2	2	-	-	-	4	3	-	2	5	-	-
Dionisio Garza M/Alfa	8	3	2*	3	1	-	-	-	8	3	-	-	-	-
Germán Larrea Mota/G México	3	1	2	-	-	-	-	1	2	2	-	-	-	-
Roberto González B/Maseca, Banorte	9	6	5	3	1	2	-	4	4	4	3	-	3	-
Daniel Servitje/Bimbo	20	15	8	3	1	-	-	13	6	12	4	-	4	1
Ricardo Salinas/TV Azteca, IUSACEL	3	2	2	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3	-
Alberto Bailleres/GNP; Peñoles, o de Hierro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eugenio Clariond G./IMSA	26	12	14	3		2	1	13	10	15	6			
Adrián y Federico Sada G./Vitro	10	4	5	3	-	1	1	4	4	5	3	-	2	-
Fernando Sendereos M/DESC	4	-	2	1	-	-	1	1	-	2	-	-	1	-
Julio César Villarreal/Villacero	5	-	4	1	-	-	2	3	-	2	2	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>81</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>83</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>9</b>

<sup>1</sup> o antes <sup>2</sup> en Canadá.

AL=América Latina; EU=Estados Unidos; UE=Unión Europea; A=Adquisición; AE=Alianza estratégica; P=Participación; F=Fundación; C=Comercializadora.

Aunque, como puede verse en el Cuadro 4, la internacionalización se inició desde la década de los ochenta y en algunos casos de los setenta, el proceso se intensifica notablemente en los ochenta y noventa. De las 139 filiales pertenecientes a los 15 grupos examinados, más del 90% (127) datan de estas dos últimas décadas. Pero la gran mayoría de estas filiales fueron adquiridas: de las 143 de las que se tiene información, casi el 60% (83) fueron compradas y apenas el 15% (21 en total) se originan en la fundación de nuevas unidades industriales, lo que –como argumenta Amsden (2001)- se traduce en una experiencia de aprendizaje menos profunda, tanto desde el punto de vista tecnológico como institucional.

Por lo que se refiere a la distribución regional de estas 139 filiales, predomina América Latina (AL); del total de las 146 filiales

que las 15 empresas que se analizan tienen en el extranjero, 81 (casi 56%) se ubican en AL, 51 en EU (casi 35%), 23 en la Unión Europea (casi 16%) y solo 10 en Asia (menos del 7%). Entonces, si bien todos los grupos que analizamos han alcanzado alguna expresión de internacionalización, en la gran mayoría de los casos su expansión y presencia directa se concentra en AL, región en la que tienen las ventajas asociadas a las características del mercado. Algunas excepciones son Cemex, que ha alcanzado una proyección global y se ha posicionado en el tercer lugar en su giro (el cemento); Grupo IMSA que se ha expandido rápidamente en EU y AL; Bimbo y Maseca (alimentos) que tienen presencia desde los noventa en América Latina y EU, y empezaron a expandirse más recientemente a Europa y China. Y aunque en todos estos casos han



logrado ventajas competitivas a nivel mundial, se trata de actividades tradicionales o de tecnologías maduras.

Como puede verse en el Cuadro 4, Cemex es sin duda el grupo mexicano de mayor proyección internacional con una presencia no solo en EU y AL sino también en Asia; y, aunque sale recientemente (en 2006) de Indonesia esta decisión no le afecta significativamente debido a que la mayor parte de sus ingresos provienen de México y EU (55%) y sólo el 2% provienen de Asia; además, tiene planes de expandir más todavía sus inversiones en China e India que son mercados en rápida expansión. A lo que habría que agregar que a principios de 2005 aumentó su presencia en Europa con la adquisición de la cementera británica RMC. La internacionalización de los grupos Maseca y Bimbo se explica por las ventajas culturales que tienen en el mercado de sus productos, especialmente en el de tortillas.

Muy pocos grupos se han internacionalizado en los segmentos tecnológicamente más desarrollados de la industria de autopartes y la metalmecánica. Entre estos tenemos los casos de Alfa, Desc e IMSA. Alfa cuenta con plantas en Canadá, Alemania, la República Checa, Eslovaquia y EU, además de un proyecto en China por medio del cual se propone aprovechar conjuntamente con General Motors las oportunidades que ofrece el rápido crecimiento de la industria automotriz en ese país. Por su parte, el grupo regiomontano IMSA también ha crecido rápidamente en las últimas dos décadas y cuenta con 26 filiales en AL, EU y la UE.

También es necesario hacer notar que la internacionalización no ha estado exenta de reveses. El caso más notorio es el de Vitro que después de un ambicioso programa de

expansión hacia el mercado norteamericano a principios de los noventa –a través de la adquisición de dos empresas establecidas en ese país (Anchor y Latchford Glass)- tiene que replegarse después de que éstas se declaran en quiebra hacia finales de los noventa y le reportaran al grupo cuantiosas pérdidas, además de un desplazamiento de la posición número 1 entre los grupos industriales en 1992 a la posición 20 en 2005 (de acuerdo a las ventas reportadas por la BMV).

Aunque, la reconcentración e internacionalización van de la mano en la gran mayoría de los casos, un empresario se sigue diversificando al tiempo que se internacionaliza. Se trata por supuesto de Carlos Slim quien controla ya alrededor del 60% del mercado de telefonía móvil en AL (77% en México) y una proporción creciente del de telefonía fija, aunque su presencia en el resto del mundo es marginal y su expansión se da casi exclusivamente a través de adquisiciones. Su expansión en los mercados internacionales no ha sido obstáculo para que el grupo se diversifique recientemente hacia la industria de la construcción en la que fundó a finales de 2005 un grupo que se dedica al desarrollo de infraestructura, Infraestructura para el Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL).

## Investigación y desarrollo

La I&D adquiere cada vez mayor relevancia para vincularse a las redes de producción y distribución global y poder defender los mercados de exportaciones, especialmente en aquellos espacios que se vuelven importantes en el contexto del TLCAN y los reacomodos que este tratado propicia o refuerza, que son además continuos y muy dinámicos en el sector automotriz y petroquímico. La formación de centros de

investigación y desarrollo independientes –en asociación con ET- contribuyen, por su parte, a ampliar la autonomía de los grupos respecto del Estado, aunque el porcentaje de los ingresos que se gasta en este rubro sigue siendo muy bajo y sin duda contribuye a que la brecha con otros países en desarrollo se siga ensanchando.<sup>9</sup>

Los casos de mayor éxito en I&D se ubican en la industria de autopartes en donde las asociaciones formadas en los setenta maduran con la fundación de centros de investigación (especialmente en el caso de Carso-Condumex, Alfa-Nemak y Desc-Spicer) lo que permite obtener contratos bajo el concepto de paquetes completos y acuerdos de distribución. Destacan en particular los siguientes casos:

- DESC: las inversiones de este grupo en I&D en 2004 subieron a 186 millones a fin de desarrollar, en los seis Centros de Ingeniería y Desarrollo que ha formado, tecnología propia para la producción y comercialización de transmisiones, pernos para pistones y otros productos. La investigación se realiza con los socios –en particular con Dana Corp con quien se asoció por primera vez en los setenta.
- Nemak se creó en la década de los setenta a través de una coinversión de Alfa (80%) y Ford (20%). Esta empresa se ha convertido en el principal fabricante de cabezas de aluminio en el mundo con plantas en Monterrey, Canadá y la República Checa. Tiene tres centros de investigación tecnológica, localizados cerca de sus principales clientes en

la UE y EU a fin de desarrollar juntos nuevas tecnologías y procesos de producción, así como para experimentar y someter a prueba los procesos, productos y materiales y mejorar los estándares de calidad. Esta empresa ha registrado 11 patentes en México, EU, Canadá, Europa, América del Sur y Asia.

- Condumex, una sub-holding del grupo Carso (de Slim), distribuye una proporción considerable de su producción a través de contratos de paquete completo con ET ubicadas en México Estados Unidos, Canadá, Alemania y Latinoamérica. Para mantener ventajas en su campo de especialización ha invertido en tres Centros de Investigación y Desarrollo. El más importante es el Centro de Investigación y Desarrollo Condumex (CIDE) ubicado en Querétaro que se dedica al desarrollo de productos, procesos de *lean manufacturing*, reducción de costos y aplicación de innovaciones tecnológicas. A través de este centro, ha registrado 34 patentes –el mayor número de patentes en México-, de las cuales 5 son para cables de telecomunicaciones y 4 para conductores eléctricos de la industria automotriz. Además, esta empresa cuenta con el Centro Técnico Condumex que se dedica al desarrollo de software, electrónica y componentes, especialmente arneses.

Los centros de Desc y Condumex se encuentran ubicados en el parque tecnológico de Querétaro cuyas exportaciones de

▼▼▼▼▼

<sup>9</sup> De los países miembros de la OECD, México ocupa el último lugar en la inversión realizada en I&D como proporción del PIB, según los indicadores de esta institución (*Main Science and Technology Indicators 2005 Edition*).

autopartes han crecido notablemente en los últimos años. Sin embargo, es preciso notar que los contratos de paquete completo en esta industria –por medio de los cuales se desarrollan y producen las partes de automóviles bajo las especificaciones de las grandes automotrices- tienden a ser más sencillos en comparación con los paquetes contratados con empresas asiáticas, en donde el escalamiento industrial ha sido más continuo y sobre todo profundo y multifacético, lo que impulsa la difusión del aprendizaje, las ideas y, en general, del conocimiento.

En el contexto del TLCAN se advierten también ventajas en la petroquímica, aunque en esta rama las alianzas son más modestas y tienden a concentrarse en la distribución de productos. Nuevamente sobresalen las subsidiarias de los grupos Desc y Alfa en este sector. La I&D de esta última se orientan hacia los procesos productivos, ya que en materia de tecnología se apoya en los departamentos de I&D de sus socios extranjeros. Por su parte, la investigación de Desc en la industria petroquímica busca en lo fundamental asimilar y/o mejorar la tecnología propia y adquirida a terceros.

En la industria de telecomunicaciones, Telmex y Américamovil –ambas de Slim- formaron una alianza con el laboratorio de telecomunicaciones de MIT. Además, fundan con esta y otras instituciones académicas el Centro de Cultura Digital para promover la investigación y desarrollo en las telecomunicaciones. Sin embargo, el proyecto con el MIT se limita a otorgar becas y los proyectos que se desarrollan desde el CCD son fundamentalmente de promoción de la cultura digital.

Las empresas que –como Cemex y Vitro- se especializan en productos más tradicionales también realizan algunas actividades de I&D para no perder su posición

en los mercados internacionales. Cemex, por ejemplo, formó una alianza con el MIT para desarrollar procesos de logística que son fundamentales para las entregas ‘justo a tiempo’ de esta empresa alrededor del mundo.

Sin embargo también se advierten retrocesos, inclusive en campos en los que se habían logrado contribuciones de relativa significación. Entre los reveses experimentados recientemente por los grandes grupos mexicanos en materia de tecnología, tenemos los siguientes casos:

- Alfa, por ejemplo, disminuye su presencia en la industria del acero en 2005 al vender 42.5% de su participación en HYLSA a la empresa argentina Techint. Esta empresa fue fundada por el grupo regiomontano desde 1945 y había hecho a lo largo de su historia importantes contribuciones al desarrollo tecnológico de la industria, entre las que se encuentran el proceso de reducción directa HYL y la obtención de cerca de mil 200 patentes que vendían en Asia y AL.
- Vitro vende su participación en la industria de electrodomésticos a Whirlpool en 2004 con lo que abandona la experiencia adquirida en el sector desde los años 80 y muy en particular el centro de investigación que había formado con Whirlpool en Monterrey.
- Desc vende en febrero de 2006 dos empresas a fin disminuir la deuda: por un lado, la empresa de autopartes Pistones Moresa, comprada por la empresa alemana Kolbenschmidt Perburg en 7.6 millones de dólares. Esta venta no se puede desligar de la crisis que atraviesa el mercado automotriz norteamericano que ha desencadenado reacomodos a lo

largo de la cadena productiva a escala regional y mundial. Sin embargo, representa un retroceso para Desc en virtud de las inversiones que este grupo había dedicado al desarrollo de tecnología propia para pistones. Con dicha venta Desc sigue el proceso de reacomodos que inició en 2004 cuando concreta la venta de los activos del negocio de ruedas de aluminio (Hayes Wheels Aluminio) a la empresa Hayes Lemmerz International México, al tiempo que adquiere de esta última su participación en el negocio de ruedas de acero.

La industria de autopartes tiene que desarrollar una capacidad de transformación constante para acoplarse a los reacomodos de la industria automotriz que no solo es muy dinámica sino que además se segmenta de acuerdo a exigencias de estandarización y especialización cambiantes.

EU controla el sistema de innovación en la industria automotriz, gobernando la cadena a escala regional desde sus casas matrices. Sin embargo, la reestructuración permanente del sector requiere apoyos institucionales no solo para alcanzar mejores posiciones en la cadena de valor, sino inclusive para no retroceder y mantener la posición. Pero en esta carrera, algunos grupos pierden interés y prefieren acomodarse en sectores de menor riesgo en los que la competencia es menos intensa, como se pudo ver con las ventas mencionadas de Desc.

## Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de responsabilidad Social Empresarial (RSE) o responsabilidad social

corporativa (RSC) ha sido elaborado por organismos internacionales –tales como la OECD, el BM y la UE- desde los que se difunde y promueve activamente el concepto, con varios objetivos pero muy en particular los siguientes: (1) reforzar una ética empresarial que contribuya a reestablecer la relación virtuosa entre el desempeño de la firma y su impacto en la comunidad; (2) frenar el individualismo a ultranza que desde los años ochenta ha llevado hacia el cortoplacismo y la especulación los cuales, a su vez, han tenido, un efecto devastador en las economías de varios países y regiones; y (3) poner mayor énfasis en la relación de la empresa con la comunidad para reconstituir la legitimidad de la corporación y, en un sentido más amplio, la legitimidad de la propiedad privada como institución, a escala global, regional y nacional.

Para alcanzar dichos objetivos los organismos internacionales mencionados crean, fomentan o se articulan con numerosas ONG de corte empresarial, formando una amplia red que pone en el centro de su agenda la difusión del concepto de responsabilidad social empresarial entre la comunidad empresarial. Y aunque en AL la preocupación por este concepto es relativamente nueva, se propaga con gran rapidez gracias al surgimiento de un conjunto de organizaciones, como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), que se crea en 1988, el Instituto Ethos en Brasil (1998) y Acción Empresarial en Chile (1999). Todas estas organizaciones nacen y se desarrollan en una relación muy estrecha con la organización norteamericana Business for Social Responsibility (BSR) la cual nutre y asesora a toda una ya vasta y compleja red

▼▼▼▼▼  
<sup>10</sup> Entre otras incluye al Instituto Ethos, Perú 2021, Prince of Wales Internatikonol Business Leaders Forum ( Foro, Internacional de Líderes Empresariales Príncipe de Gales) de Inglaterra, Fundemas (El Salvador), Empresa Privada para la Responsabilidad Social (Panamá). Acción Empresarial (Chile) y Cemefi (México).

que ha hecho suya la agenda de la responsabilidad social empresarial (RSE).<sup>10</sup> Dicha agenda gira alrededor de un conjunto de tareas y conceptos, que combina y reelabora de muy diversas maneras, según el país y la organización. Sobresalen aquellos ligados a los principios de la doctrina del liberalismo social y de la doctrina social cristiana que refuerzan una visión de la empresa centrada en la comunidad, por ejemplo, los conceptos de solidaridad, *stakeholders* (que se refiere a todos los grupos que dependen de, y de los que a su vez, dependen las empresas), capital social, inversión social, política social, entre otros (Agüero 2002). Esta visión centrada en la comunidad contrasta con aquella centrada en los accionistas que se inspira en el liberalismo económico.

Y no cabe duda de que en México todos estos esfuerzos por difundir los conceptos de RSE y RSC han rendido frutos. En unos cuantos años las más grandes corporaciones los hacen suyos incorporándolos como una de sus estrategias de promoción e imagen. Prácticamente todos los grupos que se analizan en este artículo ponen gran atención en las actividades filantrópicas o de RSE que tengan algún efecto positivo en la imagen de la empresa.

Por supuesto, las actividades filantrópicas han sido una práctica empresarial desde hace muchos años. Sin embargo, recientemente – bajo la modalidad de RSE- se convierten en una estrategia muy generalizada y sobre todo mucho más institucionalizada, orquestada por una red de organizaciones privadas, nacionales y extranjeras, en el centro de la cual se encuentra el Cemefi.

Por lo menos 8 de los 15 grupos que analizamos han obtenido, directamente o a

través de alguna de sus filiales, la distinción de ‘Empresa Socialmente Responsable’ que otorga el Cemefi y que se ha convertido en el equivalente de una certificación.<sup>11</sup> Además, todos los grupos invierten en alguna de las actividades que este concepto contempla, tales como el medioambiente, educación y solidaridad, en sus múltiples y variadas expresiones. En particular, un número cada vez mayor de corporaciones incluye en sus informes anuales apartados en los que da cuenta de su RSE y en algunos casos realizan documentos específicos para informar sobre su RSE (Cuadro 5). Tan solo a manera de ejemplo, podríamos considerar los siguientes casos:

- Telmex –empresa controlada por Slim- ha obtenido el estatus de ‘Empresa Socialmente Responsable’ durante 5 años. A través de la Fundación Telmex esta empresa realiza desde 1996 actividades filantrópicas en áreas de educación, salud, justicia y cultura.
- Alfa, que también ha recibido la distinción de ESR, inicia la práctica de realizar un Informe de Responsabilidad Social en 2004 el cual gira en torno al ser humano, el medio ambiente, el desarrollo social y comunitario.
- Femsa –tres de cuyas filiales han sido nombradas ESR- produce su primer Informe de RSE en 2005, que concentra la atención en la calidad de vida de la empresa, desarrollo comunitario, medio ambiente y desarrollo económico.
- Cemex, nombrada durante los tres últimos años ESR, recibe la Medalla

▼▼▼▼

<sup>11</sup> Algunos fondos de pensiones tienen restricciones para invertir solo en empresas certificadas como socialmente responsables.

de Oro 2002 del Centro Ambiental Mundial. Además, entre sus actividades filantrópicas destaca el Programa 'Patrimonio Hoy' que apoya la vivienda de mejor calidad entre la población de bajos ingresos.

Es importante hacer notar que a través de la filantropía y la RSE se transfieren a la iniciativa privada (IP) muchas de las tareas que hasta hace poco eran asumidas por el Estado, en materia de educación, desarrollo tecnológico, salud, medio ambiente y cultura. La pregunta sería ¿hasta dónde se puede promover el desarrollo desde los programas y acciones aisladas o individuales de la IP? ¿Puede la RSC sustituir el papel del Estado de fijar planes, metas comunes a nivel nacional, fases y exigencias colectivas? ¿Puede asegurar su coordinación y cumplimiento a

través de mecanismos de monitoreo, evaluación y, cuando sea necesario, penalización?

### Reflexiones finales

En conclusión, los resultados de las 5 estrategias utilizadas por los grupos son mixtos, aunque en general no muy prometedores pues, a excepción de un par de casos, los grupos económicos más importantes repliegan sus actividades a sectores tradicionales que no representan grandes riesgos, pero tampoco muchas posibilidades de desarrollo tecnológico. Como se puede ver en el Cuadro 5, las 5 estrategias no se excluyen y se combinan de diferentes maneras según el grupo, aunque alguna o varias pueden adquirir mayor significación. Las

**Cuadro 5.** Estrategias de los más grandes grupos mexicanos.

	1=BC	2=R	3=I	4=I&D	5=RSC
Empresario/Grupos					
Carlos Slim Helú/Telmex, Telecom	X		X	X	X
Lorenzo Zambrano/Cemex	X	S	X	X	X
Jose A Fernández C/FEMSA	X	S	X		X
Carlos Fernández González/Modelo	X	S	X		X
Emilio Azcárraga J/Televisa		X	X		X
Dionisio Garza M/Alfa		X	X	X	X
Germán Larrea Mota/G México		S	X		
Roberto González B G/Maseca, Banorte		S	X		X
Daniel Servitje/Bimbo		S	X		X
Ricardo Salinas Pliego/TV Azteca, IUSACEL			X		X
Alberto Bailleres/GNP; Peñoles, P. de Hierro	X				X
Eugenio Clariond Garza/IMSA		S	X		X
Adrián y Federico Sada González/Vitro		X	X		X
Fernando Sendereos Mestre/Desc	X	X	X	X	X
Julio César Villarreal/Villacero	X		X		X
TOTAL	7	11	14	4	14

BC = burguesía compradora con inversiones en bienes raíces y comercio;

R = estrategia de reconcentración que abandona actividades en la industria;

S = siempre han invertido en actividades relacionadas con su negocio entrante;

I = internacionalización a través de filiales;

RSC = ha sido certificada como Empresa Socialmente Responsable por Cemefi o difundió sus políticas de responsabilidad social en su Informe o página web.

estrategias de reconcentración e internacionalización (2 y 3) se complementan y combinan en varios casos porque para internacionalizarse los grupos requieren mayor especialización y porque la internacionalización les permite defender mejor el mercado interno; en los pocos casos en que la internacionalización tiene lugar en industrias con mayores exigencias tecnológicas, la internacionalización se combina con inversiones en I&D (3 y 4), pero éstas siguen siendo marginales y la gran mayoría de los grupos tienden a acomodarse en actividades tradicionales de bajo valor agregado y tecnologías maduras; y, por último, las estrategias de imagen o certificación social (5) adquieren creciente significación entre casi todos los más grandes empresarios, lo que parece apuntar a un cambio de preferencias de las estrategias de desarrollo que descansaban en la acción colectiva del Estado y sus instituciones a aquellas estrategias que descansan en la responsabilidad social empresarial y la filantropía que, no obstante los esfuerzos por concebir a las empresas como parte integral de una comunidad, son esfuerzos necesariamente fragmentados cuando no son articulados y coordinados por la acción del Estado.

Por lo que se refiere a la estrategia que alienta la investigación y desarrollo, ésta adolece de grandes limitaciones por las siguientes razones:

1) En primer lugar, los bajos niveles de inversión, que no solo no crecen sino que tienden a bajar y a ubicar a México en el nivel más bajo de los países miembros de la OECD, de AL y cada vez más lejos de la posibilidad de construir un sistema de innovación nacional sólido.

2) En segundo lugar, las capacidades logradas en materia de innovación tecnológica

tienden a ser frágiles porque el sistema de innovación nacional –entendido éste como la red de instituciones públicas y privadas por medio de las cuales se inician, importan, adaptan y difunden las nuevas tecnologías a través de las interacciones entre corporaciones, universidades e instituciones de educación superior, ONG no lucrativas y agencias públicas (Keller y Samuels 2003)- no ha logrado articularse cabalmente.

3) En tercer lugar, la inestabilidad política y social no incentiva las inversiones privadas en tecnología debido a que sus plazos largos de maduración implican altos riesgos financieros. En este contexto, la compra y adaptación de tecnología se convierte en la estrategia menos riesgosa y las adquisiciones se convierten en el mecanismo de expansión más importante que si bien puede reducir la incertidumbre no favorece una curva de aprendizaje más profunda y vigorosa.

4) Además, es frágil también el otro pilar del sistema de innovación porque la intervención del Estado –pieza fundamental de un sistema de innovación nacional- cada vez canaliza menos recursos económicos, no ofrece ni un marco institucional, ni políticas congruentes y no contribuye a construir y nutrir los bienes colectivos de infraestructura para el progreso de la ciencia básica, la educación científica y tecnológica y, en general la I&D. Todo ello conspira en contra de un desarrollo tecnológico más autónomo y, por tanto, en contra de una mejor ubicación en las cadenas de valor.

5) A lo que habría que agregar que en México la alianza entre el Estado y el gran capital no ha logrado –acaso ni siquiera se ha propuesto- aprovechar el mercado interno a nivel nacional y latinoamericano para atraer inversión extranjera directa hacia áreas de mayor valor agregado y con mayor potencial

para impulsar la difusión de la información, de ideas, tecnología y, en general, de conocimiento.

El conjunto y combinación de las estrategias arriba mencionadas, si bien han permitido el crecimiento de los grupos –a veces a ritmos espectaculares– no han promovido un crecimiento vigoroso y sostenido de la economía en su conjunto. Pero sin un crecimiento sostenido es difícil lograr la legitimidad de la propiedad privada. Las viejas aspiraciones nacionalistas por un desarrollo autónomo tienden a supeditarse a la filantropía y a la responsabilidad social empresarial (RSE), abandonándose de esta manera tareas aún pendientes que no se pueden cubrir a través de la RSE, como son las que se refieren al desarrollo de la infraestructura física, educativa e institucional.

La línea que separa la responsabilidad empresarial de la filantropía es no solo muy fina sino también imprecisa y controvertida. Según Agüero (2002), mientras la filantropía descansa en motivos altruistas, la responsabilidad social empresarial (RSE) se propone a través de un entramado institucional mucho más denso vinculado estrechamente el bienestar de la empresa con el impacto positivo que ésta tenga sobre la comunidad en la que opera. Pero, al final de cuentas, su motivación es egoísta en la medida en que busca el bienestar de la empresa. O sea, el concepto de RSE intenta recuperar la visión del individualismo colectivista de John Stuart Mill y Jeremy Bentham que vinculan el bienestar individual con el bienestar colectivo (Bellamy 1992, p.22-35).

En resumen, la visión comunitaria o social de las corporaciones puede contribuir a paliar ciertas tensiones sociales, sobre todo si se acompaña de un sentido claro y vinculante de responsabilidad social, que haga

contrapeso a la visión individualista, centrada en los intereses de los accionistas, la cual en México sigue siendo predominante. Sin embargo, no puede sustituir el papel del Estado para definir o modificar la orientación del modelo económico acaso porque no tiene la capacidad para coordinar los esfuerzos individuales y convertirlos en bienes colectivos. La preocupación cada vez más amplia por la RSE representa un avance en la medida en que sensibiliza y sobre todo se puede convertir en un contrapeso a la visión de la empresa centrada en los accionistas. Pero mientras no contribuyan a modificar la posición de los grandes grupos frente a la equidad difícilmente contribuirán a legitimar la propiedad privada.

## Referências

- AGHION, Philippe; HOWITT, Peter. *Endogenous growth theory*. Cambridge: MIT Press, 1999.
- AGÜERO, Felipe. *La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Miami: University of Miami, 2002.
- AMSDEN, Alice. *The rise of "The Rest": challenges to the West from late-industrializing economies*. New York: Oxford University Press, 2001.
- BARAN, Paul. *The political economy of growth*. New York: Monthly Review, 1973.
- BELLAMY, Richard. *Liberlism and modern society*. Oxford: Polity Press, 1992.
- EASTERLY, William. *The elusive quest for growth: economists' adventures and misadventures in the tropics*. Cambridge: MIT Press, 2001.
- EVANS, Peter. *Embedded autonomy: states and industrial transformation*. New Jersey: Princeton University Press, 2005.
- EVANS, Peter; RAUCH, James. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of 'weberian' state structures on economic growth.



*American Sociological Review*, n. 64, p.5, Oct. 1999.

FRANK, André Gunder. Lumpenbourgeoisie: lumpendevelopment-dependence, class and politics in Latin America. New York: Monthly Review, 1972.

HAGGARD, Stephan; LIM, Wonhyuk; KIM, Euysung. *Economic crisis and corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol*. New York: Cambridge University Press, 2003.

HOUNIE, Adela; PITALLUGA, Lucía. La CEPAL y las nuevas teorías del crecimiento. *Revista CEPAL*, n. 68, p. 7-33, ago. 1999.

KELLER, William W; SAMUELS, Richard J. *Crisis and innovation in Asian technology*. New York: Cambridge University Press, 2003.

LALL, Sanjaya. *Competitiveness: technology and skills*. Boston: Edward Elgar, 2001.

LODGE, George C; VOGEL, Ezra F. *Ideology and national competitiveness: an analysis of nine countries*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

SALAS-PORRAS, Alejandra. Changing the bases of political support in Mexico: probusiness networks and the market reform agenda. *Review of International Political Economy*, n. 12, p.129-154, Feb. 2005.

SKLAIR, Leslie. *Assembling for development: the Maquila Industry in Mexico and the United States*. London: Unwin Hyman, 1989.

THORP, Rosemary. Perspectiva histórica de los debates contemporáneos sobre el comercio y el crecimiento en América Latina. *Istor*, v.2, n. 10, p. 42-68, 2002.

YOON, Gene; CHOI, Sang-Chin. *Psychology of the Korean people: collectivism and individualism*. Seoul: Dong-A Publishings, 1994.

