

*a<sup>e</sup>*

*colección acción empresarial*

# LA ESTRATEGIA DE LAS LATINAS



**José DelaCerde Gastélum**

# LA ESTRATEGIA DE LAS LATINAS

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS  
LATINOAMERICANAS PARA SUPERAR CRISIS  
ECONÓMICAS Y SER GLOBALMENTE COMPETITIVAS



MÉXICO D.F.    MONTERREY  
BOGOTÁ        BUENOS AIRES  
MADRID    BARCELONA    LONDRES    MUNICH

Comité Editorial de México: Carlos Alcérreca, Ignacio Aranguren, Marcelino Elosua, Jorge Fabre, María Fonseca, Alfonso González, Agustín Llamas, Julio de Quesada y Jorge Smeke.

Colección Acción Empresarial  
Editado por LID Editorial Mexicana  
Homero 109, 1405. México DF 11570  
Tel. +52 (55) 5255-4883  
info@lideditorial.com.mx  
LIDEDITORIAL.COM.MX

A member of **BPR** 

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

Los derechos de autor y publicación de este texto están protegidos bajo las leyes estadounidenses de Protección de la Propiedad Intelectual, bajo el título: *The Leading Companies of Latin America: Organizational Survival, Strategic Adaptation and Superior Performance in the Global Economic Revolt* (Chicago: Benedictine University of Chicago, PhD Dissertation, 2007)

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o en cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

La editorial respeta íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© Copyright 2009 José DelaCerde. Edición en español para LID Editorial

© LID Editorial Mexicana 2009, de esta edición

© Paul Cowan, de la foto de portada *Black queen*, Dreamstime.

Impreso en México / *Printed in Mexico*

EAN-ISBN13: 978-607-7610-02-1

Editora de la colección: Helena López-Casares

Editora: Elvia Navarro Jurado

Impresión: SIGAR

Primera edición: septiembre de 2009

Para consultar los avances y actualizaciones de esta investigación, visite [www.estrategiasdeempresas.com](http://www.estrategiasdeempresas.com)

A Miranda y a todas  
las niñas y niños de su generación



# Índice

	<b>Introducción</b> .....	11
<b>1</b>	<b>Las empresas latinoamericanas en la encrucijada global</b> .....	17
	1. Las empresas adaptables y perdurables en América Latina ....	17
	2. La volatilidad de las empresas líderes .....	19
	3. La importancia del cambio estratégico y organizacional en la perdurabilidad de las empresas.....	22
	4. ¿Por qué unas empresas superan a otras? .....	25
	5. La competitividad de las empresas en América Latina .....	27
	6. ¿Qué tan importantes son las 500 grandes de una economía?..	31
	7. En resumen: organizaciones buenas y productivas .....	37
<b>2</b>	<b>¿Destrucción creativa en América Latina?: fundación y mortalidad de empresas</b> .....	39
	1. Cierre de empresas: ¿nueve de cada diez?.....	39
	2. ¿Qué significa supervivencia organizacional?.....	43
	3. Las supervivientes .....	47
	4. ¿Adaptación estratégica o determinismo competitivo?.....	58
<b>3</b>	<b>La transformación de las empresas latinoamericanas: un modelo de adaptación estratégica en ambientes inestables...</b>	65
	1. Muestras de las empresas perdurables y adaptables de América Latina .....	66
	2. El significado del cambio estratégico .....	68
	3. El contenido del cambio estratégico .....	71
	4. El índice de desempeño .....	73

5. La relevancia del cambio estratégico en la supervivencia y desempeño de las empresas latinoamericanas .....	75
6. Impacto del cambio estratégico enfocado en los negocios....	79
7. Impacto del cambio estratégico enfocado en la organización .....	80
8. Isomorfismo del cambio estratégico: imitación de estrategias .....	83
9. Resumen: la importancia de la adaptación estratégica .....	86

## 4

<b>La internacionalización: la estrategia primordial .....</b>	<b>89</b>
1. El valor de internacionalizarse .....	89
2. Las estrategias de internacionalización .....	94
3. Las <i>multilatinas</i> : las latinoamericanas globales.....	98
4. La nueva ola de internacionalización y el camino estratégico de las empresas latinoamericanas.....	108
5. La internacionalización en la perdurabilidad y el desempeño de las empresas .....	112

## 5

<b>Las estrategias de expansión I: grupos empresariales, adquisiciones y fusiones .....</b>	<b>115</b>
1. Reproducir, adquirir, aliarse y subcontratar: los cuatro ángulos de la expansión .....	115
2. Estrategias de conglomeración de las latinoamericanas: adquisiciones y fusiones .....	117
3. Estrategias de grupos empresariales: consolidación y coordinación económica .....	125
4. Resumen: la expansión de los grupos empresariales.....	135

## 6

<b>Las estrategias de expansión II: alianzas, integración vertical, diversificación, financiamiento y <i>marketing</i> de la expansión ....</b>	<b>137</b>
1. Alianzas empresariales: a la búsqueda de socios estratégicos .....	137
2. Integración vertical y diversificación de las empresas.....	147
3. Financiamiento de la expansión empresarial .....	153
4. El <i>marketing</i> en la expansión empresarial .....	156
5. Resumen: las otras estrategias de la expansión .....	158



# 7

<b>En busca de la organización perfecta: las estrategias de cambio organizacional</b> .....	161
1. La organización es la vía de la estrategia .....	161
2. Breve historia del mejoramiento organizacional en América Latina .....	163
3. Una explicación al cambio y desarrollo de las organizaciones .....	167
4. El cambio organizacional en las empresas latinoamericanas...	172
5. Rediseño de la estructura organizacional: el cambio genérico de las empresas .....	175
6. Sistemas de gestión de la calidad y otros estándares organizacionales.....	184
7. En resumen .....	186

# 8

<b>La empresa como agencia social: estrategias de propiedad, gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial.</b> ...	189
1. La empresa como agencia social .....	189
2. Estructura de propiedad, gobierno corporativo y desempeño de las empresas .....	192
3. Impacto de la estructura de propiedad y el gobierno corporativo en el desempeño de las empresas.....	206
4. La responsabilidad social empresarial .....	207
5. El impacto de la responsabilidad social empresarial en desempeño de las empresas .....	209

# 9

<b>Estrategias de liderazgo y cultura organizacional: las empresas latinoamericanas entre la tradición y el cambio</b> .....	215
1. ¿Qué tan importante es el liderazgo organizacional?.....	216
2. ¿Está cambiando el liderazgo organizacional en América Latina?.....	218
3. Transiciones del liderazgo y las nuevas prácticas de gestión .....	227
4. ¿De verdad se puede cambiar la cultura organizacional?.....	232
5. En resumen: ¿es más fácil cambiar el liderazgo?.....	234

<b>Conclusiones: ¿hay futuro para las empresas latinoamericanas? ..</b>	<b>239</b>
1. Estrategias de supervivencia y expansión .....	239
2. Los secretos de las latinas .....	245
<b>Anexo 1. Empresas latinoamericanas perdurables: muestra mexicana .....</b>	<b>249</b>
<b>Anexo 2. Muestra de las empresas latinoamericanas con los mejores índices de crecimiento en ventas (1990-2007) .....</b>	<b>261</b>
<b>Anexo 3. Información estadística .....</b>	<b>265</b>
1. El modelo estadístico .....	266
2. Población y muestras de investigación .....	267
3. El índice de desempeño .....	268
4. Correlación estadística .....	272
5. El modelo de regresión múltiple .....	275
6. El modelo de comparación de medias ( <i>T test</i> ) .....	281
7. Codificación de variables .....	283
<b>Notas .....</b>	<b>287</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>291</b>

## Introducción

En los países de América Latina estamos aprendiendo rápido cómo hacer negocios en la economía global pero somos muy lentos para aprender cómo construir buenas organizaciones. Hay una historia simple que lo ejemplifica. El producto de una empresa tenía calidad y costos competitivos para exportarse: bello, bien diseñado, producido con cuidado. En el primer pedido todo resultó de maravilla, pero desde el segundo pedido el cliente extranjero empezó a sufrir retrasos. En los siguientes pedidos aparecieron productos defectuosos e incompletos, lo que es peor, el empresario mandó otros productos que el cliente no había solicitado con la ingenua intención de remplazar los faltantes. El cliente canceló la relación con su proveedor latinoamericano.

En otro caso, un exportador latinoamericano había construido una relación comercial con varios clientes en Canadá y Estados Unidos. Uno de estos clientes le propuso ayudarlo a incorporar sistemas modernos para administrar sus procesos. Este cliente, uno de los mejores, empezó a ser exigido por su mercado para garantizar productos libres de contaminantes. La cadena de suministros del productor latinoamericano tenía que ser acreditada por el comprador. Al visitar la planta, el cliente se decepcionó con el desgaste de su infraestructura, el visible desorden de sus procesos, y sobre todo, las condiciones laborales de los trabajadores. La relación con este cliente fue decayendo y al poco tiempo se canceló.

En ambos casos, la negociación comercial había sido lograda exitosamente para ambas partes, pero la relación no pudo sostenerse por las carencias organizacionales de las empresas latinoamericanas. Un ejecutivo de otra empresa con problemas parecidos me lo explicó a su manera: “Nuestro problema no fue entender lo que quería el cliente, ni

conseguir materiales, mano de obra o dinero para surtirle el producto como lo quería, tampoco fue problema el transporte o la logística de exportación, todo eso lo resolvimos bien, el verdadero problema de esta empresa fue mantener el ritmo”.

¿Pero cómo es posible que no existan empresas latinoamericanas que hayan resuelto la contradicción de tener buenos negocios con malas organizaciones? Afortunadamente sí las hay, y en varias formas e industrias. Muchas de ellas han superado décadas de inestabilidad y entornos hostiles. América Latina es una región donde las empresas están acostumbradas a las crisis recurrentes y los altibajos de sus economías. En los últimos treinta y cinco años, cada país latinoamericano ha vivido al menos tres crisis profundas de sus sistemas y flujos económicos. Además, los ciclos económicos mundiales han hecho que, en muchos momentos de su historia, todas las empresas de la región pasaran por situaciones recesivas causadas por variables externas. En estas crisis o ciclos, se pone a prueba la capacidad de las empresas para adaptarse a condiciones económicas variables y a escenarios de competencia creciente.

¿Qué cambios realizaron las empresas más perdurables y con mejor desempeño para superar la hostilidad del entorno, mejorar constantemente sus desempeños, y convertirse en organizaciones internacionalmente competitivas? Este libro presenta los hallazgos y reflexiones de más de seis años de investigación de empresas latinoamericanas en transición hacia una economía globalizada.

La capacidad para cambiar y adaptarse no es una aptitud natural de las organizaciones, sino que tiene que ser aprendida y desarrollada. Es también una aptitud situada en el tejido social de la empresa, fundamentalmente en sus equipos directivos. Muchas empresas pierden posibilidades de sobrevivir y reconvertirse durante las crisis porque escogen mal la estrategia de enfrentamiento: despiden personal talentoso, se deshacen de activos cruciales para el negocio, dañan sus relaciones con los clientes y otros grupos de interés de la firma, aprietan sus gastos al punto de sacrificar la calidad de sus productos, y lo peor de todo, destruyen el tejido social y la cohesión de la organización.

En este libro se presentan los hallazgos de la investigación organizados por tipos del cambio estratégico. El primer capítulo presenta datos sobre

la importancia de las mayores empresas de América Latina, y también sobre su vulnerabilidad y debilitamiento a través de los años. El segundo capítulo analiza el tema del nacimiento y mortalidad de empresas latinoamericanas y cómo los entornos globalizados ponen cada vez mayor presión competitiva en las empresas locales. El tercer capítulo presenta el modelo de análisis del cambio estratégico y su impacto en el desempeño de las empresas investigadas. A partir del cuarto capítulo se presenta el análisis de los distintos cambios estratégicos y organizacionales realizados por las empresas líderes de América Latina para fortalecer su posición competitiva: la internacionalización (cap. 4), las estrategias de expansión basadas en la conglomeración y adquisiciones de empresas (cap. 5), las estrategias de expansión basadas en alianzas, diversificación, integración vertical, esquemas de financiamiento y mercaeo (cap. 6), las estrategias de diseño y cambio organizacional (cap. 7), las estrategias de estructura de propiedad, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa (cap. 8), y las estrategias de liderazgo y cultura organizacional (cap. 9). Para finalizar, el capítulo 10 presenta una serie de conclusiones y reflexiones sobre las estrategias de las empresas latinoamericanas pensando en el futuro.

En los anexos se presentan las listas de las empresas latinoamericanas que sirvieron como muestras de investigación y que incluyen los índices de desempeño y perdurabilidad calculados para los propósitos de este estudio. También se incluye un anexo estadístico que explica las operaciones realizadas con los datos.

La investigación trata de validar empíricamente cuáles de los cambios estratégicos tienen mayor impacto en el desempeño de las empresas. No resulta fácil determinar la relevancia de los cambios, porque las empresas tienden a combinar varias estrategias a la vez, y la información disponible sobre ellas es escasa. En muchos sentidos, este libro es solamente una introducción a los temas complejos de cambio estratégico y organizacional en empresas latinoamericanas, y no se pretenden ofrecer conclusiones terminadas sobre el desempeño competitivo de las organizaciones investigadas.

La idea de investigar las trayectorias de las empresas latinoamericanas más resistentes y adaptables, el tema de este libro, se la debo a Michael Manning, profesor de la escuela de negocios de la Universidad Estatal

de Nuevo México, quien insistió en que me enrolara en el programa doctoral de la Universidad Benedictina de Chicago, y que me propusiera un tema de investigación similar a los estudios de organizaciones en otros países que comparan las estrategias de empresas perdurables y desempeños sobresalientes con el resto de las empresas de sus mismas generaciones e industrias.

Decidí emprender el proyecto estudiando a las empresas más importantes de los países latinoamericanos por una razón de fondo: el desarrollo futuro de nuestras economías dependerá mucho de la capacidad de aprendizaje organizacional sobre las empresas latinoamericanas que se han reconvertido estratégicamente para ponerse al nivel de la competitividad global de sus industrias. Es difícil decirlo en medio de esta crisis global, pero estoy convencido de que la región latinoamericana tiene un futuro prometedor y que en buena medida ese futuro se fincará en el desarrollo competitivo de sus empresas. América Latina se empieza a mostrar como una de las regiones con países emergentes que pueden convertirse en el motor de crecimiento de la economía mundial en las próximas décadas.

Las organizaciones latinoamericanas que han superado toda clase de desafíos y que ya han aprendido las formas de competir en la arena global, aunque tengan altibajos y algunas de ellas caigan por efecto de la actual crisis global, pueden diseminar sus ejemplos y conocimientos para que sirvan de estímulo a todas las demás.

En América Latina hay una efervescencia por el emprendimiento en todas las capas sociales. También hay un surgimiento de la cooperación gobierno-universidad-empresa que entusiasma y esperanza. Por eso necesitamos entender a fondo qué han hecho las empresas latinoamericanas emergentes en el mundo, qué es lo que activó el cambio al interior de estas organizaciones, qué procesos siguieron, cómo lograron sostener el esfuerzo, cómo superaron las dificultades, y cómo aprendieron a superarse a sí mismas aún en medio de limitaciones crónicas y adversidades agudas.

En América Latina persiste la idea de que las empresas grandes y exitosas son verdugos de su propia sociedad. Desgraciadamente esto se cree como una verdad de catecismo que muchos políticos e intelectuales

siguen predicando sin el compromiso de inventar otra forma organizacional más justa de generar empleo, producir bienes y servicios, y propiciar el crecimiento económico que los países necesitan para mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Este libro se publicará justo ahora que se nos ha venido encima una nueva crisis económica mundial cuyos impactos en las empresas parecen colosales. Por supuesto que me pregunto si esta sacudida dejará en pie las empresas cuyas estrategias han sido validadas por el modelo de investigación aquí presentado. Será doloroso que algunas de ellas caigan, como ya está sucediendo no sólo en nuestro continente sino en todo el mundo, pero también será consistente con una de las teorías más citadas en este libro, la que propone que la capacidad de adaptación de las organizaciones siempre tiene un límite, y que sólo algunas logran cambios estratégicos que les permiten superar la inercia estructural que termina por agotar su capacidad de adaptación, lo cual ineludiblemente provoca su eventual desaparición. Es por eso que cuando el entorno económico se sacude fuerte y de improviso, una cantidad de empresas, a veces generaciones completas de organizaciones, son eliminadas.

Debo advertir que no es mi propósito en este libro convertirme en defensor moral de las empresas analizadas, ni defender su inocencia o justificar acciones malsanas y contrarias al bienestar común en beneficio del lucro y los rendimientos del negocio. Esto no lo encontrará el lector en este libro. Las empresas son creaciones humanas expuestas a todas las limitaciones, debilidades y procacidades de nuestra naturaleza en construcción. Pero también creo que las empresas pueden ser vehículos de progreso, bienestar y desarrollo de las virtudes humanas.

Espero que este libro entretenga e informe a muchos lectores, y que sea un testimonio a favor del derecho y la libertad de emprender para el desarrollo de nuestros países. Yo espero también que el libro sea útil para ejecutivos de empresas y funcionarios de gobierno quienes suelen tener poco tiempo para leer los resultados de investigaciones. Desde luego, bienvenidos todos los lectores comunes de estos temas, estudiantes y profesores universitarios, investigadores y consultores, pues pensando en ellos escribí muchas partes de este libro.

Agradezco mucho a Ram Tenkasi, Mike Manning y Jim Ludema, amigos y profesores del programa doctoral en organizaciones de la Universidad Benedictina de Chicago. Y a todos los que contribuyeron con su apoyo para realizar este trabajo de investigación, a Sergio García de Alba, exsecretario de economía de México, a Héctor Acuña, exrector del ITESO, la Universidad Jesuita de Guadalajara. A Luis José Guerrero, Jesús Soto, Paco Morfín, José Luis Córdoba, Juan Ortiz, Patricia Amaral, Leonor Ahuja y César Chávez, todos del ITESO. Al CONACYT, esa gran institución mexicana que ya me ha ayudado en dos ocasiones a residir en otros países y concentrarme en la investigación. Y desde luego, agradezco profundamente a la vida por permitírmelo.



## Las empresas latinoamericanas en la encrucijada global

### 1. Las empresas adaptables y perdurables en América Latina

Muchas empresas latinoamericanas han desaparecido en las últimas tres décadas como resultado de la hostilidad económica: inflación, devaluaciones, recesiones económicas, así como por una creciente competencia internacional. Sin embargo, también existe un buen número de organizaciones sobrevivientes que ha logrado adaptarse a la prolongada turbulencia en el ambiente económico. Más aún, algunas de ellas se han convertido en firmas globalmente competitivas.

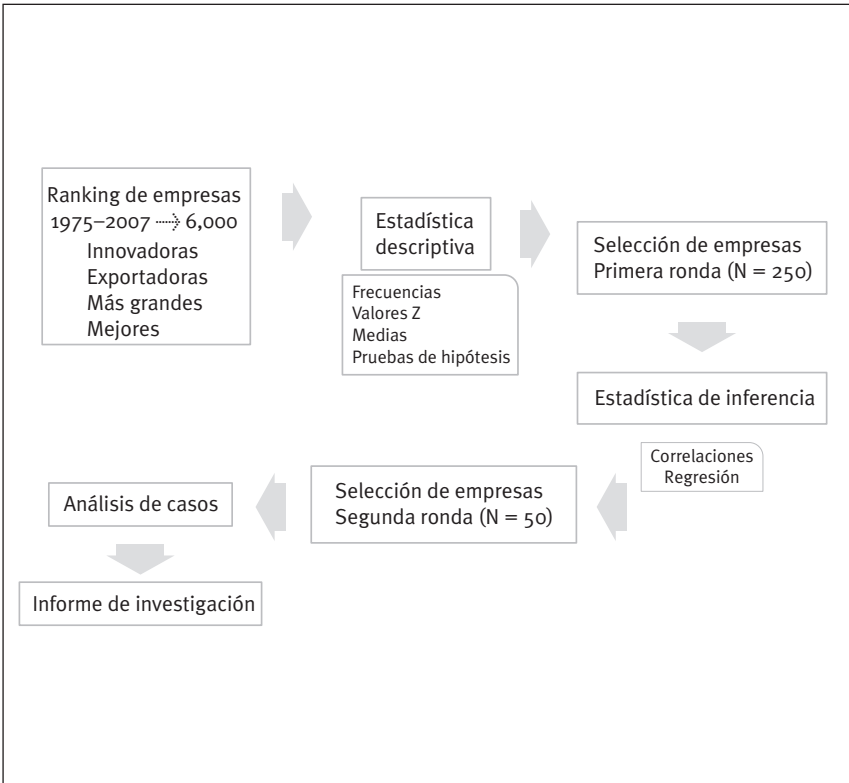
Estas organizaciones han descubierto y desarrollado los factores de la adaptabilidad estratégica y del desempeño superior sostenido requeridos para prosperar en una economía global. Varias forman parte de la nueva generación de empresas de países emergentes que están abordando el mundo.

¿Cómo se adaptaron estas empresas a ambientes tan hostiles y qué clase de cambios estratégicos y organizacionales realizaron para superar las condiciones económicas de los últimos treinta años y convertirse en competitivas? Realizamos un análisis de las trayectorias de firmas latinoamericanas seleccionadas entre un universo de más de 6.000. Comenzamos con la formulación de un índice estadístico de perdurabilidad y desempeño basados en los datos cuantitativos de los listados o *rankings* empresariales de América Latina. En seguida, seleccionamos varias muestras de organizaciones con estadísticas diversas de perdurabilidad y desempeño, y examinamos sus historias empresariales para encontrar las fórmulas estratégicas que determinan la adaptación y los mejores desempeños.

El índice de perdurabilidad y desempeño representa la variable dependiente de la investigación que da origen a esta obra. Relacionamos y analizamos estadísticamente ésta con un grupo de variables independientes que miden el cambio estratégico y organizacional de las empresas.

De esta manera, validamos las combinaciones estratégicas y organizacionales que han tenido impactos significativos en el desempeño de las firmas en tiempos de alta turbulencia ambiental y competitiva. Al final, nuestro objetivo es entender y explicar por qué algunas empresas son más adaptables y perdurables que otras, y cómo han logrado desempeñarse competitivamente en medio de una aguda hostilidad. (véase el cuadro 1.1.).<sup>1</sup>

**Cuadro 1.1. Métodos de investigación de las trayectorias y transformación estratégica de las empresas de América Latina**



La investigación abarcó a empresas de toda América Latina, pero se eligió a México como base por ser un país prototípico en la aplicación del modelo de industrialización para la sustitución de importaciones (ISI) y su reemplazo por un modelo muy agresivo de apertura económica y liberalización de mercados; además, los datos públicos disponibles en México sobre las grandes firmas están entre los más antiguos de América Latina (desde 1975) y, junto con Brasil y Chile, es de las naciones de la región con mayor incidencia de industrias extranjeras operando dentro de sus fronteras y de empresas nacionales compitiendo también por los mercados internacionales.

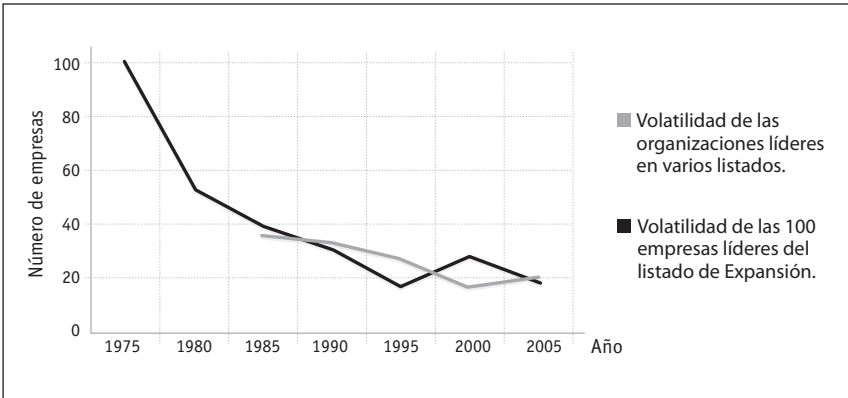
Las organizaciones estudiadas son grandes en su mayoría, pero también incluimos las medianas. La condición indispensable para incorporarlas al universo de investigación es que hubieran ocupado, por lo menos en alguna ocasión en su trayectoria, un lugar en los diversos listados de empresas sobresalientes en América Latina: es decir, las más grandes o importantes, las mayores exportadoras, las mejores para trabajar, las de mayor crecimiento y las más innovadoras.

## **2. La volatilidad de las empresas líderes**

Los resultados estadísticos de esta investigación muestran que durante las últimas tres décadas ha habido una tremenda volatilidad de las empresas en toda la región latinoamericana. Entre 1975 y 2008, periodo que abarca el estudio, han ocurrido cambios drásticos en la composición de la población de las firmas líderes. Por ejemplo, si comparamos el grupo de las que han ocupado los cien primeros lugares en los listados empresariales de América Latina —*Expansión*, *Mundo Ejecutivo*, *América Economía*, *Latin Trade*— se puede ver que, a pesar de su tamaño, éstas no son inmunes al deterioro y la desaparición.

En México, tomando como base el año de 1975 e incluyendo todo tipo de firmas (gubernamentales, extranjeras y nacionales), encontramos que apenas una quinta parte ha logrado sostenerse en los primeros lugares de los listados empresariales en los últimos treinta años; todas las demás, íconos de su propio tiempo, perdieron competitividad, salieron de los listados de las cien superiores y algunas incluso han desaparecido (véase el cuadro 1.2.).

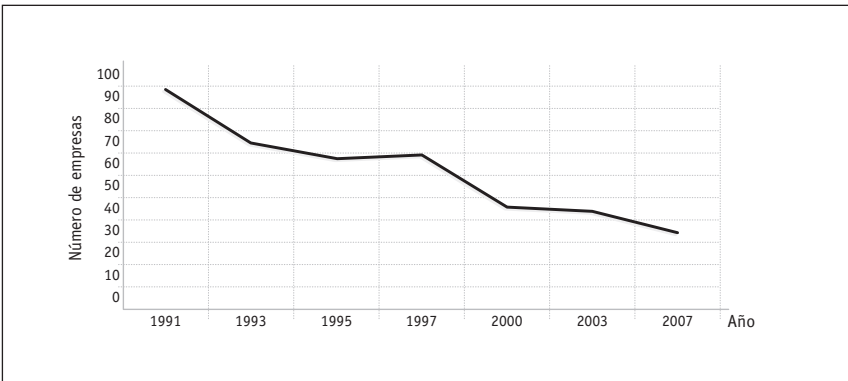
**Cuadro 1.2. Volatilidad de las empresas líderes en México (1975-2005)**



Fuente: «Las empresas más importantes de México», *Expansión*, 1975–2005

Este fenómeno no es exclusivo de México. En el resto de la región también detectamos rasgos similares. Tomando como base las cien más grandes empresas de América Latina en el primer listado de *América Economía* de 1991, observamos que varias de ellas fueron perdiendo poco a poco sus posiciones de liderazgo y para la lista de 2007, solamente quedaban 39 de las cien iniciales (véase el cuadro 1.3.). Es decir, 61 fueron desplazadas a lugares menos sobresalientes y varias desaparecieron.

**Cuadro 1.3. Volatilidad de las 100 empresas líderes de América Latina (1991-2007)**



Fuente: *América Economía*, 1993–2006

Otro dato que indica la volatilidad es el número de empresas que no logró perdurar su proyecto original. Esto es, de las 2.712 de capital mexicano que fueron analizadas en el estudio, las que originalmente eran propiedad nacional privada o gubernamental y que alcanzaron posiciones de liderazgo en sus industrias durante alguna parte del periodo 1975-2008, únicamente 1.003 (37%) perduraron y progresaron sin cambiar de dueños, ni disminuir de manera severa su escala o cerrar. El resto vio terminado su proyecto empresarial, muchas de ellas fueron adquiridas o fusionadas por otras más poderosas, otras fueron privatizadas y algunas desaparecieron por cierre o liquidación total.

¿Se ha recrudecido la volatilidad y vulnerabilidad de las organizaciones en las últimas décadas en comparación con otras etapas de la historia? Podemos afirmar que sí. La competencia mundial se modificó de modo radical debido a la internacionalización de las economías, la liberalización de los mercados, la innovación acelerada de tecnologías, la explosión de la comercialización (*marketing*), la integración internacional de las cadenas de suministros y la revolución mundial de las finanzas. Así, las actuales condiciones de competencia en la región son más cruentas y exigentes que en otros momentos de la historia y en muy poco se parecen a las que había hace apenas tres décadas.

La volatilidad de las empresas también se observa en todas las economías del mundo. Por ejemplo, en su investigación sobre *destrucción creativa* en la economía estadounidense, Richard Foster y Sarah Kaplan (2001) señalan que de las cien empresas elegidas en el primer listado de *Forbes* de 1917 sólo quedan 39 supervivientes. De ellas, 21 han bajado tanto su desempeño que ya no figuran en las listas y únicamente 18 han conservado un nivel medio entre las 500 de *Forbes*. Lo más impresionante es que sólo dos del primer listado han superado el nivel promedio de desempeño de sus industrias: Procter & Gamble y General Electric, y esta última se encuentra en una transición financiera complicada.

Otro ejemplo de la implacable volatilidad del desempeño empresarial fue estudiado por otros dos investigadores estadounidenses, Robert Wiggins y Timothy Ruefli (2002), quienes analizaron las trayectorias de 6.772 empresas entre 1974 y 1997, en cuarenta industrias diferentes. Encontraron que sólo 5% de las empresas analizadas había logrado sostener un desempeño superior al promedio de la industria durante un

periodo mayor de diez años y apenas 0,5% logró sostener ese desempeño superior por más de veinte años.

### **3. La importancia del cambio estratégico y organizacional en la perdurabilidad de las empresas**

Los empresarios y dirigentes de las empresas saben que la estrategia elegida por una organización puede marcar la diferencia entre un desempeño competitivo y uno pobre. Para ellos, no hay duda que existe una relación causa-efecto entre las decisiones gerenciales y los resultados de las compañías, pero en esencia lo que busca la estrategia es hacer que éstas se adapten a las condiciones de competencia de manera efectiva y con ello asegurar su permanencia.

Todas las organizaciones son vulnerables a los cambios de su entorno, sobre todo a los ciclos y transiciones de las economías, las crisis de los mercados, la evolución tecnológica, la especulación financiera de grandes conglomerados y las regulaciones de la estructura institucional de los países. Y debido a que las empresas no pueden modificar sus componentes y estructuras lo suficientemente rápido como para adaptarse a las demandas inciertas de mercados inestables o a los cambios de las reglas de competencia económica, desaparecen continuamente y otras mejor adaptadas a las exigencias del nuevo entorno toman su lugar.

Por tanto, la adaptación estratégica y organizacional se ha postulado como una capacidad crítica para la perdurabilidad de las organizaciones en un mundo cambiante y competitivo. Varias empresas de distintos orígenes nacionales e industrias han probado a lo largo de los años ser más capaces que otras para diseñar estrategias y ajustes organizacionales que amplían sus probabilidades de sobrevivir los cambios externos, cualidad también conocida como *resiliencia* organizacional.

La búsqueda de explicaciones científicas sobre la longevidad y el desempeño superior de las empresas ha sido persistente entre estudiosos de la materia; buscan entender por qué unas sobreviven y otras desaparecen, por qué unas pocas logran superar a la mayoría, por qué algunas recién llegadas logran desestabilizar e incluso superar a las empresas expertas, y también por qué, en el largo plazo, los mercados suelen imponer sus reglas competi-

tivas sobre las empresas individuales y seleccionar sólo algunas para que permanezcan, mientras que otras son despiadadamente eliminadas.

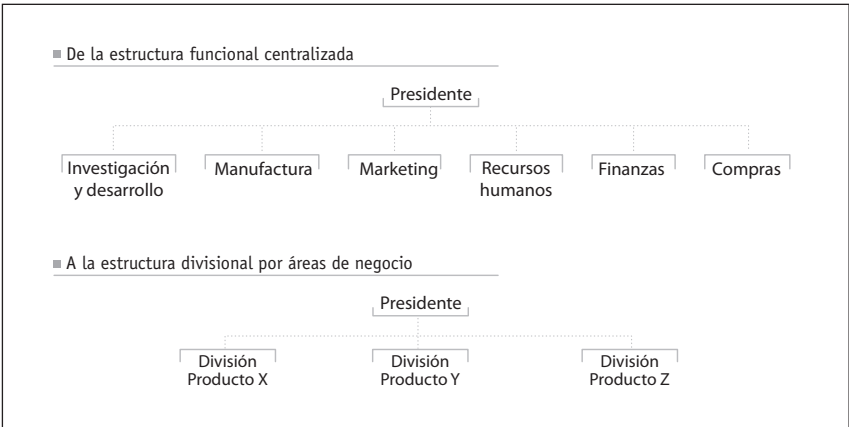
La publicación de *The Theory of Economic Development*, de Joseph Schumpeter, en 1934, parece haber iniciado el estudio de la dinámica de supervivencia de las empresas en el mundo. Los emprendedores de nuevas aventuras de negocio, más que los gerentes de los viejos, sostenía Schumpeter, crean oportunidades para nuevas combinaciones de los factores de la producción. Los cambios de tecnologías han provisto las bases para crear nuevos productos, métodos de producción, formas de organización, negocios e incluso nuevos mercados. Por tanto, el cambio tecnológico, impulsado en sus aplicaciones prácticas por los empresarios, es lo que explica por qué las organizaciones innovadoras arrebatan su parte del mercado a las empresas tecnológicamente inferiores. Schumpeter llamó *destrucción creativa* a estos ciclos de renovación y remoción de las viejas firmas.<sup>2</sup>

Tres décadas después, en 1962, Alfred D. Chandler publicó *Strategy and structure*, obra en la que analiza la historia de la evolución de las organizaciones en Estados Unidos en el siglo XX y logró encontrar una nueva perspectiva histórica para entender las relaciones entre los movimientos estratégicos de las empresas y el ambiente cambiante en que funcionaban. ¿Cómo fue que algunas compañías lograron superar el desempeño promedio de sus industrias y sostuvieron sus crecimientos durante cuatro etapas muy inestables de la historia económica del mundo: la industrialización masiva en los comienzos del siglo XX, las décadas adversas de la depresión económica de los años veinte y treinta, la inestabilidad económica de la segunda guerra mundial y los desafíos del crecimiento, la diversificación y la expansión geográfica de la posguerra?

Chandler encontró que los cambios en las estructuras organizacionales estaban relacionados con los patrones de expansión de las empresas. En concreto, el tránsito de las estructuras empresariales organizadas por funciones hacia divisiones de negocio por producto y territorio significó una respuesta estratégica acertada a los cambios económicos y las oportunidades de los mercados emergentes en esos tiempos. Al estudiar el surgimiento y desarrollo de la organización divisional en las cincuenta empresas de mayor desarrollo industrial y comercial en el mundo, el equipo de investigación de Chandler encontró que las compañías que

operaron efectivamente estos cambios organizacionales fueron las que lograron los mejores desempeños económicos en ese tiempo (véase el cuadro 1.4.).

**Cuadro 1.4. Cambio de estructura organizacional para la expansión de las empresas.**



Esta nueva estructura organizacional descentralizada por ramas mayores de negocio (productos y servicios), distribuidas en torno a áreas geográficas de amplia cobertura que son dirigidas por ejecutivos especializados en unidades de negocio y área geográfica, significó la diferencia en el desempeño financiero y de mercado de las empresas con mayor crecimiento, entre ellas DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck. De este estudio surgió la famosa máxima de Chandler: «La estructura de una organización debe seguir a la estrategia de negocios de la empresa».

Estudios, artículos y libros publicados después de los trabajos clásicos de Schumpeter y Chandler han traído nuevas explicaciones sobre el liderazgo de las empresas sobresalientes. En general, a estos estudios les ha faltado paciencia para esperar a ver que muchas de esas compañías perderían su liderazgo pocos años después. De cualquier manera, varios de estos análisis se convirtieron en éxitos de ventas (*best sellers*) espectaculares y otros pocos han logrado incorporarse a los acervos bibliográficos de la educación profesional de directores y ejecutivos de organizaciones.<sup>3</sup>



La gran popularidad de este tipo de publicaciones muestra, entre otras cosas, que hay una necesidad sostenida por descubrir y entender los factores que explican la perdurabilidad y el desempeño superior de las empresas. También evidencia que el modelaje de los principios de gestión y mejores prácticas empresariales se han convertido en un negocio muy lucrativo. De otro modo, la oferta de este tipo de estudios no sería tan abundante, aunque a veces los hallazgos y proposiciones teóricas hayan resultado efímeros y poco sustanciosos. En contraste, las explicaciones con mayor rigor científico han estado reservadas para las comunidades científicas de las universidades.

Por regla general, el propósito principal de los modelos de gestión estratégica es indicar lo que tienen que hacer las empresas para adquirir los recursos estratégicos críticos, diversificar y extender sus capacidades organizacionales, enfrentar y reducir la competencia dentro de sus ámbitos y dominios, así como lograr desempeños superiores que se reflejen en retornos económicos por encima de los promedios de una industria. Todos estos movimientos implican fuertes cambios en las estrategias de negocio y las estructuras organizacionales, incluidos los procesos de liderazgo organizacional.

#### **4. ¿Por qué unas empresas superan a otras?**

Ésta es la pregunta esencial de las investigaciones sobre gestión estratégica en el mundo. Sabemos que las empresas cambian sus tácticas de negocio para aumentar sus rendimientos, vender más y mejor, producir u operar con mayor eficiencia, fortalecer su posición financiera y de mercado, mejorar la calidad de sus recursos y productos y alcanzar otros resultados más sofisticados, como aumentar el valor de la marca o ganar prestigio como empresa.

Sin embargo, no todas obtienen el éxito que pretenden. A largo plazo, la mayoría tiene trayectorias inestables y sólo unas cuantas logran sobrevivir a la adversidad y mejorar su participación en sus industrias durante mucho tiempo. También se ha encontrado que en ocasiones ni siquiera las organizaciones poderosas han obtenido los resultados que buscaban con sus cambios estratégicos.

¿Qué es lo que hace entonces que una organización sea certera en sus cambios estratégicos y como resultado eleve su desempeño significativamente por encima de las demás organizaciones en su industria? Y partiendo de que el rendimiento superior no es perdurable sino inestable y breve, también existe otra pregunta por igual importante: ¿qué es lo que hace además que en una organización perdure su adaptación estratégica y como resultado sostenga un desempeño máximo por mucho tiempo?

Existen dos grandes perspectivas de la gestión estratégica (o paradigmas) sobre las que se han desarrollado respuestas de la investigación científica para estas preguntas:

- Perspectiva A. El desempeño de las empresas está basado en la estructura de competencia de una industria en el mercado. Según esta teoría, las compañías con mayor poder de mercado tienen la capacidad para elevar precios por encima del nivel de competencia, porque operan en industrias o sectores económicos donde el ingreso de nuevos competidores está restringido por barreras de entrada infranqueables para la mayoría, por ejemplo, grandes inversiones iniciales, tecnología compleja o sistemas de distribución muy sofisticados. Las diferencias de desempeño persisten hasta que dichos obstáculos de entrada son superados por otras empresas o son suavizadas por las regulaciones gubernamentales (Porter, 1980 y 1985).
- Perspectiva B. El desempeño empresarial está basado en las capacidades creadas por las organizaciones. Según esta teoría, las empresas pueden desarrollar capacidades superiores que las hacen más eficientes o productivas que las demás. Cuanto más raras, inimitables y generadoras de valor diferenciado sean esas aptitudes, resultará más costoso para otras firmas alcanzar dichas capacidades y por tanto las diferencias en el desempeño y sus rendimientos se pueden sostener por más tiempo (Rumelt, Schendel y Teece, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

En resumen, tres grandes variables siempre están presentes en las explicaciones sobre la perdurabilidad y el desempeño de las empresas: la gran estructura de la industria donde compiten; las acciones estratégicas que las empresas operan para adaptarse a los cambios del entorno y la competencia de sus industrias, y la coyuntura por la que pasan en un tiempo determinado, en especial las condiciones económicas o tecnológicas presentes.

## 5. La competitividad de las empresas en América Latina

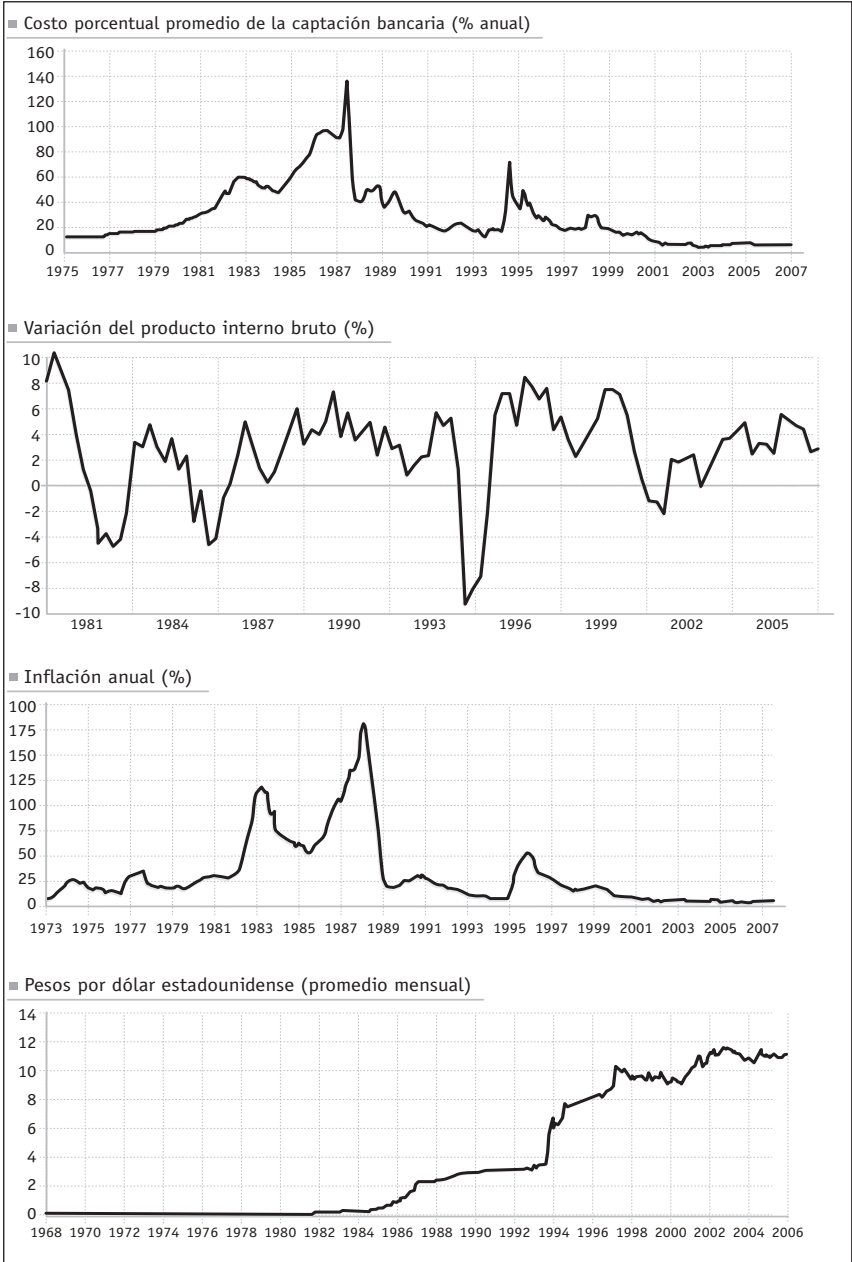
La búsqueda de la competitividad internacional de las empresas es un fenómeno relativamente nuevo en América Latina.<sup>4</sup> Durante la mayor parte del siglo XX, el entorno económico de la región —incluyendo los mercados y la estructura industrial— estuvo fuertemente regulado, protegido y controlado por los gobiernos federales. Estas economías crearon entornos protegidos contra la competencia internacional, buscando propiciar el desarrollo de las industrias nacionales y reducir la dependencia económica y tecnológica con respecto a los países más desarrollados.

El modelo funcionó bastante bien por un tiempo y permitió el arranque de una infraestructura industrial razonablemente moderna. Sin embargo, muchos sectores industriales sólo lograron un desarrollo incipiente, pues las grandes compañías estabilizaron su dominio y coparon a la competencia con el apoyo de los gobiernos en turno, de este modo los privilegios del sistema se concentraron en unas cuantas empresas y grupos empresariales.<sup>5</sup>

Además, durante la vigencia del modelo de Industrialización para Sustitución de Importaciones (ISI) (1945-1975), muchos gobiernos latinoamericanos excedieron su gasto público, permitieron el crecimiento irracional de la deuda externa y toleraron o propiciaron la corrupción en los poderes públicos. De este modo, a mediados de la década de los setenta, cuando las economías fueron presionadas por los aumentos de los precios del petróleo en el mundo, el modelo (ISI) latinoamericano empezó a reventarse con la recurrencia de crisis repentinas y cada vez más profundas, que aceleraron la inflación y depreciaron las monedas, lo que produjo largas etapas recesivas en estas economías (véase el cuadro 1.5.).

El rumbo económico latinoamericano empezó a alejarse radicalmente del modelo ISI en la década de los ochenta. El Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otros organismos reguladores de las finanzas mundiales establecieron una enorme presión sobre los países deudores para que disciplinaran sus finanzas públicas y abrieran sus fronteras comerciales poco a poco, pero de manera obligada.

**Cuadro 1.5. La inestabilidad de las economías latinoamericanas. El caso mexicano**



Primero, se albergaron los propósitos de un mercado común latinoamericano por medio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), aunque luego se fomentó el ingreso formal de los países latinoamericanos al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y a la Organización Mundial de Comercio (OMC). En los años noventa, cundió la firma de acuerdos de libre comercio, que inició con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en 1991 (entre Brasil, Uruguay, Argentina y Paraguay) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1992 (entre México, Estados Unidos y Canadá). México, Costa Rica y Chile han sido los países latinoamericanos con más acuerdos comerciales internacionales firmados (véase el cuadro 1.6.), pero en general la región entró de lleno a la economía globalizada.

**Cuadro 1.6. Acuerdos de libre comercio en tres países latinoamericanos**

México	Chile	Costa Rica
Estados Unidos	Canadá	Canadá
Canadá	Costa Rica	Chile
Unión Europea (EFTA)	El Salvador	El Salvador
Bolivia	Singapur	República Dominicana
Chile	Nueva Zelanda	Guatemala
Colombia	Brunei	Honduras
Costa Rica	Corea del Sur	El Caribe (CARICOM)
El Salvador	Taiwán	México
Guatemala	Panamá	Nicaragua
Honduras	Perú	Panamá
Israel	Colombia	Estados Unidos
Nicaragua	México	
Panamá		
Uruguay		
Venezuela		
Japón		
MERCOSUR		

Fuente: *The National Law Center for Inter-American Free Trade*, College of Law, Universidad de Tucson, Arizona.

El entorno económico latinoamericano se estabilizó un tiempo como resultado de las reformas de la década de los años ochenta, pero no mejoró de manera significativa su desempeño. Durante el periodo que abarca esta investigación (1975-2008) el crecimiento promedio del producto interno bruto (PIB) por habitante en la región ha sido apenas superior a 1%. Mientras que en el periodo más difícil de las crisis económicas, 1982-1995, apenas se logró 0,5% de crecimiento promedio.

El inicio de los noventa levantó las expectativas con la esperanza de la internacionalización de los mercados, pero el incipiente crecimiento económico se derrumbó con la crisis financiera mexicana y su famoso «efecto tequila». La productividad y la inversión se estancaron en toda la región. Como resultado, los países tuvieron que soportar otra vez la carga de los desequilibrios en las balanzas de pagos y otras incapacidades competitivas. Primero fue México en 1995, seguido por Brasil en 1999, Argentina en 2001 y Uruguay en 2002 (Edwards, 2007). A esto se suma que, en 2008, la crisis hipotecaria y financiera de Estados Unidos derrumbó la estabilidad y el crecimiento de las economías latinoamericanas.

A pesar de las crisis sucesivas, el proceso de apertura comercial no se ha detenido y la mayoría de las empresas ha tenido que iniciar procesos de transformación estratégica y organizacional cuando ya tienen de vecino a un potente competidor extranjero. Elevar la competitividad se ha convertido en un estribillo en todos los países de la región, pero muy pocas empresas han logrado renovar lo suficiente sus tácticas de negocio y sus modelos organizacionales. El problema es en especial severo en las pequeñas y medianas empresas.

Los resultados de los esfuerzos de transformación estratégica han tenido una alta variabilidad. Un selecto y pequeño grupo de empresas latinoamericanas ha logrado desempeños competitivos muy superiores en comparación con el resto de las organizaciones. Otras muestran mejoras significativas en su desempeño y esto las sitúa en posiciones prometedoras para el futuro cercano. Sin embargo, la mayor parte de ellas en todas las industrias sigue batallando día a día por permanecer y su vulnerabilidad es alta.

De acuerdo con los ecologistas de la organización, esta exacerbada volatilidad de empresas que ha venido ocurriendo en América Latina sucede en todas las economías; la competencia globalizada aplica sus fuerzas

selectivas sobre compañías cuya eficiencia se encuentra por debajo del promedio del mercado. La ineficiencia o baja productividad no encuentran subsidios en esquemas competitivos y por eso muchas organizaciones son sustituidas por otras más eficientes. Del mismo modo, si una población completa de empresas en una industria determinada no logra superar por un largo tiempo sus índices de productividad, la innovación propiciará la llegada de nuevas generaciones empresariales con prácticas organizacionales y tecnológicas que sustituirán a las estancadas, y entonces ocurrirá la desaparición de toda una generación de firmas, como el caso de los grandes bancos tradicionales y jerarquizados. Otros ejemplos de estos cambios generacionales se han presentado en industrias como las del acero, transportes, aerolíneas, textiles y en otros sectores (Baum y Shipilov, 2006).

El visionario maestro de la administración del siglo XX, Peter Drucker (1968), identificó la llegada de la «era de la discontinuidad» desde finales de los años sesenta y vaticinó que cada vez menos empresas calificarían dentro de la categoría de organizaciones perdurables. Drucker notó que las que dominaban en los años cuarenta, que mantuvieron su posición de líderes hasta los ochenta, estaban perdiendo vigencia, pues no obstante que lograron generar innovaciones para crear nuevas industrias y negocios, sus destinos estaban en peligro con la llegada de empresas más rápidas, innovadoras y eficientes. Drucker vio que los ambientes de competencia se recrudecerían en el futuro y se eliminarían las compañías menos eficientes. Este ritmo frenético impondría una discontinuidad impresionante a las empresas con bajos índices de competitividad.

## **6. ¿Qué tan importantes son las 500 grandes de una economía?**

Como las vidas de las personas tienen lugar en un mundo de organizaciones, el Nobel de economía Herbert Simon (1991) propuso que se reemplazara el término de «economía de mercado» por el de «economía de organizaciones», pues las sociedades modernas crean valor solamente por medio de sus organizaciones productivas, sea en el sentido social o en el económico. Se ha comprobado que los países que originan y sostienen a las empresas más productivas en un

periodo económico determinado pueden ofrecer mejores estándares de vida a sus habitantes.

Sin embargo, éstas no se interesan en generar valor e innovarlo cuando las sociedades y sus mercados no ofrecen incentivos económicos para descubrir maneras nuevas y más inteligentes de usar los recursos.

A pesar de todas las objeciones teóricas y prácticas que se pueden hacer en contra de la labor de las empresas, éstas son las locomotoras de las economías modernas: industriales, de servicio, agrícolas, cooperativas, de gobierno, públicas y privadas. Estas organizaciones, llamadas genéricamente «empresas», son el órgano fundamental del sistema económico mundial vigente.

Por eso, entender su comportamiento estratégico y su desempeño competitivo es imprescindible para apuntalar el desarrollo económico de las naciones. En esta lógica de competencia global —que con seguridad será replanteada como resultado de la crisis financiera mundial causada por la debacle hipotecaria y bancaria de la economía estadounidense en 2008—, todo entendimiento relacionado con el destino de las economías requiere saber cómo funcionan las empresas en los distintos mercados, cómo realizan sus procesos de adaptación estratégica a los cambios del entorno y cómo compiten en las distintas industrias.

Una sola gran empresa puede mejorar la suerte económica de un país entero, como el caso de Nokia, que en unos cuantos años transformó a Finlandia en una de las economías más dinámicas del mundo. Es bien sabido que las grandes firmas de la economía global están transformando y sustituyendo de muchas formas el papel económico de los países.

Aludiendo al viejo dicho, ahora se puede decir: «Dime qué empresas tienes y te diré qué economía nacional eres». Una muestra contundente de la importancia de éstas en la economía de los países se puede obtener al relacionar las estadísticas de ventas de las 500 globales con las estadísticas de la producción nacional de las naciones (véase el cuadro 1.7.).



**Cuadro 1.7. Producto nacional bruto y ventas de las empresas más grandes en las 20 mayores economías del mundo (2007)**

<b>Economía<sup>a</sup></b>	<b>País</b>	<b>Producto nacional bruto (millones de dólares)</b>	<b>La empresa más grande del país</b>	<b>Ventas (millones de dólares)</b>	<b>Ranking<sup>b</sup></b>
1	Estados Unidos	13.843,825	Wal-Mart	378,799	1
2	Japón	4.383,762	Toyota Motor	230,201	5
3	Alemania	3.322,147	Daimler	177,167	11
4	China	3.250,827	Sinopec	159,260	16
5	Reino Unido	2.772,570	BP	291,438	4
6	Francia	2.560,255	Total	187,280	8
7	Italia	2.104,666	ENI	120,565	27
8	España	1.438,959	Santander	89,295	58
9	Canadá	1.432,140	Royal Bank	37,526	194
10	Brasil	1.313,590	Petrobras	87,735	63
11	Rusia	1.289,582	Gazprom	98,642	49
12	India	1.098,945	Indian Oil	57,427	116
13	Corea del Sur	957,053	Samsung	106,007	38
14	Australia	908,826	BHP Billiton	39,498	183
15	México	893,365	Pemex	103,961	42
16	Holanda	768,704	Royal Dutch / Shell	355,782	3
17	Turquía	663,419	Koc Holding	39,392	183
18	Suecia	455,319	Volvo	42,230	167
19	Bélgica	453,636	Dexia Group	147,648	19
20	Suiza	423,938	UBS	117,206	31

Fuente: Fondo Monetario Internacional y «Global 500» de *Fortune*

Notas:

a Tamaño de la economía nacional.

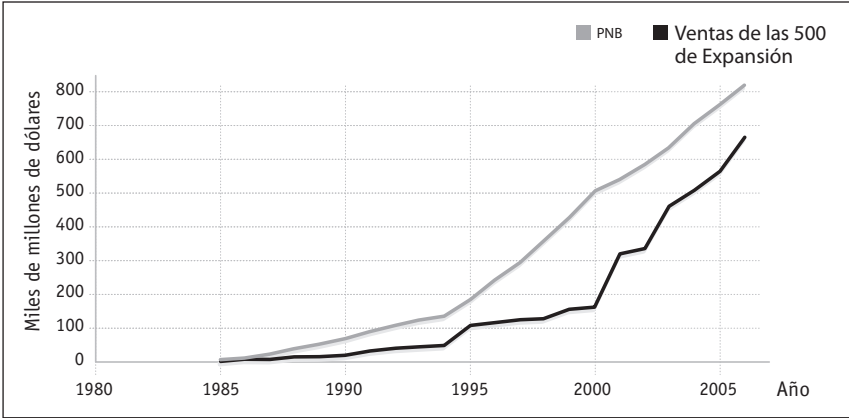
b Lugar en el *ranking* de empresas «Global 500»

Algunos datos impresionan: las ventas de la Royal Dutch/Shell de Holanda son equivalentes nada menos que a 46% del producto nacional bruto (PNB) de ese país. En Estados Unidos, las ventas de Wal-Mart son equivalentes a 2,7% del PNB de esa nación, mientras que, en promedio, las ventas de las mayores empresas de cada país, en las 20 economías más grandes del mundo, son equivalentes a 6,5% del PNB.

Es cierto que las ventas de las empresas y la producción de un país son medidas muy distintas, pero la comparación sirve para entender la escala de las más grandes de un país. El PNB contabiliza los gastos que realizan las personas, las empresas y el gobierno durante un periodo determinado. La suma de los gastos incluye el consumo de las personas y organizaciones, además se consideran la inversión privada y pública y las exportaciones. Por tanto, el PNB es una medida aproximada del valor de la producción de una nación, mientras que las ventas de una empresa incluyen los ingresos comerciales, las utilidades y los rendimientos.

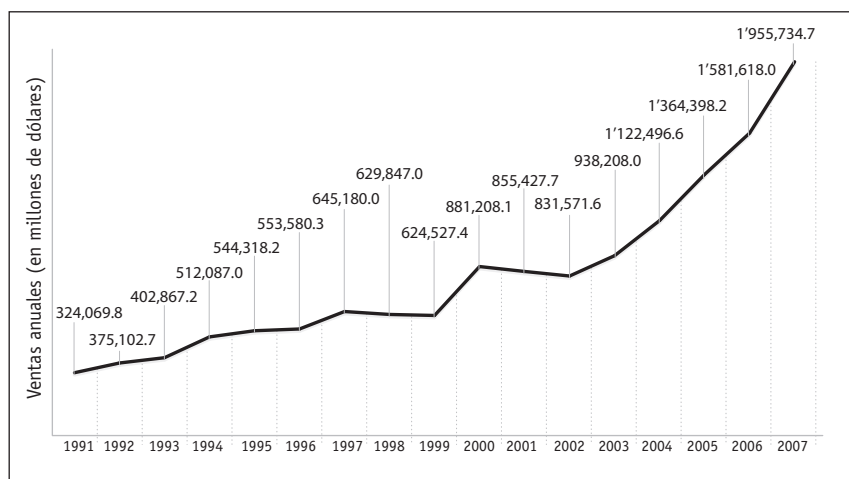
En efecto, existe una correlación estadística altamente significativa entre las ventas de las empresas y el PNB de los países. Para el caso de México, las transacciones anuales acumuladas de las 500 empresas más grandes han representado en promedio 44% del PNB entre 1985 y 2006, y la correlación estadística entre el PNB y las ventas de las 500 empresas mayores tiene una confiabilidad muy alta (véase el cuadro 1.8.).

**Cuadro 1.8. Producto nacional bruto y ventas de las empresas más grandes de México**



El caso es que las 500 compañías incluidas en los listados empresariales de los países latinoamericanos desempeñan una función titular en las economías regionales. Y cuando se juntan las 500 empresas más importantes de la región los resultados son impactantes. Por ejemplo, las ventas reportadas por éstas en 2007 son cercanamente equivalentes a la suma del PNB de los dos países más grandes de la región: Brasil y México, y superiores a la suma del PNB de los seis países que les siguen en la escala económica: Argentina, Venezuela, Chile, Colombia, Perú y Ecuador. Además, el crecimiento de las ventas de las 500 grandes ha sido exponencial, más de 600% entre el primer registro de 1991 y el último de 2007. El índice de crecimiento de ventas, de las latinoamericanas más grandes casi ha doblado el índice de crecimiento del PNB de cualquier país de la región entre los años 1976 y 2007 (véase el cuadro 1.9.).

**Cuadro 1.9. Crecimiento de las ventas de las 500 grandes de América Latina**



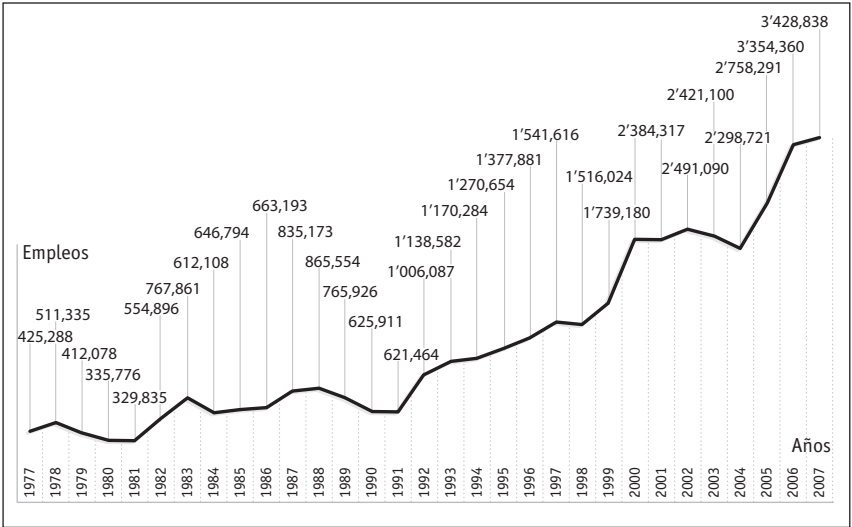
Fuente: «Las mayores empresas de América Latina», *América Economía* (1991-2008)

En general, las empresas de los listados de las 500 selectas han ido aumentando considerablemente en tamaño, volumen de ventas y empleo. Por ejemplo, en 1974, cuando apareció el primer listado latinoamericano (*Expansión México*), la compañía más pequeña vendió solamente 54,6 millones de dólares, pero para 2005 la más pequeña ya vendía 405 millones de dólares. Otro dato importante es que en la lista de 2007 de las

500 de *América Economía*, la cuota para ser incluido en este grupo se incrementó a 822 millones de dólares.

En lo que se refiere a empleo, el tamaño de la compañía más pequeña ha permanecido cercano a las 200 personas. Sin embargo, el empleo total de las 500 grandes de cada país latinoamericano ha crecido significativamente. En el caso de México, la ocupación en las 500 más grandes ha aumentado más de seis veces durante los últimos treinta años (véase el cuadro 1.10.).

**Cuadro 1.10. El empleo en las 500 grandes de México (1977–2007)**



Fuente: «Las empresas más importantes de México», en *Expansión* (1977–2007).

Debe considerarse que entre las empresas más grandes de América Latina hay una participación importante de compañías de origen extranjero multinacional, aunque en conjunto siempre han permanecido por debajo de la contribución de las empresas nacionales (privadas y gubernamentales). En el caso mexicano, las organizaciones nacionales han contribuido con un promedio de 67% del total acumulado de las ventas de acuerdo con *Expansión 500* durante los años 1976-2006 y las extranjeras han aportado el resto.

Sin embargo, la proporción de ventas de las empresas de capital extranjero en los países latinoamericanos ha subido de manera significativa en

las últimas dos décadas en comparación con los datos de 1960 y 1970, cuando sus transacciones apenas alcanzaban entre 20 y 25%. Además, si las operaciones de las gubernamentales con características monopólicas fueran sacadas de las estadísticas de ventas de los listados empresariales, las transacciones de las empresas de capital extranjero serían equiparables con las de las empresas nacionales.

## **7. En resumen: organizaciones buenas y productivas**

En este capítulo ha quedado planteado que las empresas son muy vulnerables a la hostilidad de sus ambientes de competencia y que se está viviendo una época de intensa volatilidad económica y empresarial. La turbulencia en la economía ha sido en especial difícil en la región latinoamericana, donde la inflación, el desempleo, la recesión y las devaluaciones de las monedas han sido recurrentes. Además, el cambio de un modelo proteccionista de las empresas locales por otro de inédita apertura comercial y liberalización económica, instaló condiciones de competencia muy agresivas para las organizaciones de América Latina.

Muchas de las empresas supervivientes que lograron adaptarse a la prolongada turbulencia de las economías han desarrollado capacidades estratégicas y organizacionales para la competencia global. ¿Cómo se adaptaron éstas a ambientes tan hostiles y qué clase de cambios estratégicos y organizacionales realizaron para superar las condiciones de la economía de los últimos 30 años y convertirse en empresas competitivas? Ésta es la pregunta que intentaremos responder en los siguientes capítulos.

Tener «buenas empresas» —productivamente eficientes, financieramente sanas, ecológica y socialmente responsables, laboralmente justas— debe ser uno de los propósitos fundamentales de los sistemas económicos nacionales. Los países latinoamericanos tienen muchos problemas para crear compañías que generen riqueza y bienestar para la población. Sin duda, para una nación es extremadamente importante que sus organizaciones (sobre todo sus empresas) contribuyan con el desarrollo económico y el bienestar social.



## 2

# ¿Destrucción creativa en América Latina?: fundación y mortalidad de empresas

## 1. Cierre de empresas: ¿nueve de cada diez?

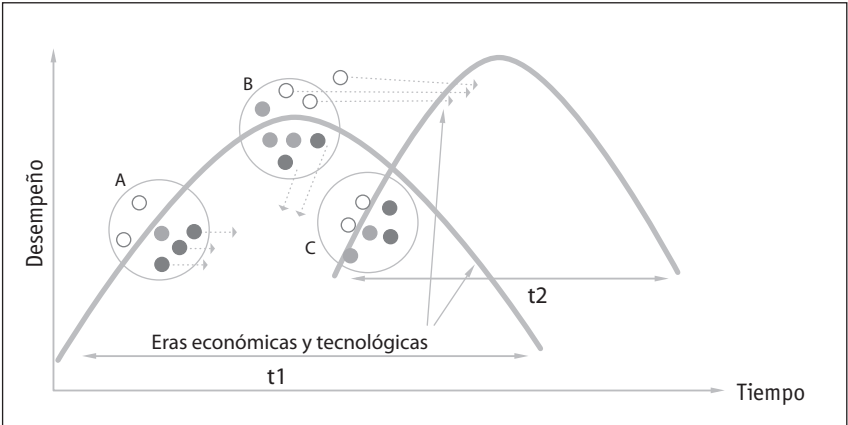
Los analistas identifican una alta probabilidad de fracaso y desaparición, casi equivalente a los nacimientos, de las empresas que tienen desventajas de tamaño, falta de experiencia, desconocimiento de la industria y del mercado, así como recursos insuficientes para competir contra compañías mejor pertrechadas.

Sin embargo, en los años de crisis económicas o de revoluciones tecnológicas, la barredora de empresas no tiene género aborrecido. Las cifras normales de mortalidad o desaparición de compañías se dispararon en América Latina durante el colapso del modelo de industrialización para la sustitución de importaciones (ISI) —en las décadas de los setenta y ochenta— y durante la apertura comercial de los años noventa del siglo XX. Está por verse cuál será la repercusión de la crisis financiera global de 2008, pues se esperan años de intensa volatilidad empresarial.

¿Cuántas empresas desaparecieron exactamente durante los periodos de crisis sucesivas? Es muy difícil saberlo porque los registros de las empresas están dispersos, sin embargo, son usuales las noticias periodísticas alarmantes: «Nueve de cada diez empresas de tal sector han desaparecido por causa de la crisis». Esto es creíble si se refieren a compañías muy pequeñas o básicas, que son iniciadas sin experiencia en los negocios, sin conocer el mercado, con poco capital y con deudas o pasivos para el capital semilla. Es cierto que el mercado deja pocos espacios para este tipo de firmas, pero medir y explicar la mortalidad organizacional no es tan sencillo.

Hay que empezar por aceptar que el fracaso de las empresas persiste sobre la adaptación y permanencia organizacional. Dicho de otro modo, la probabilidad de fallo es mayor que la de acierto en las trayectorias de las compañías, por eso la proporción de las organizaciones desaparecidas sobre el total de nuevas (fundaciones) es siempre mayor que las que sobreviven en un tiempo determinado (véase el cuadro 2.1.).

**Cuadro 2.1. Supervivencia de las empresas y desempeño económico**



Fuente: Datos del autor

Las empresas con desempeños por debajo del promedio de cada industria (representadas con los círculos negros en el cuadro 2.1.) tienden a desaparecer por efecto de la competencia de un mercado. Además, muchas con desempeño promedio (círculos grises) también se deterioran y desaparecen por su incapacidad de adaptación a los cambios económicos y tecnológicos del contexto. Sólo las firmas que evolucionan lo suficiente para superar el desempeño de su generación y que son lo suficientemente innovadoras para subirse a las nuevas eras tecnológicas y económicas pueden perdurar a través de las épocas (círculos blancos).

Las investigaciones han encontrado causas muy diversas para explicar los fracasos que producen la mortalidad de las organizaciones. Por ejemplo, la densidad de la competencia es un factor externo relacionado con la perdurabilidad. Una alta densidad de empresas situadas en un mismo segmento del mercado anticipa probabilidades menores de que una organización sobreviva. La razón básica es simple: en estos ambientes



los recursos críticos que determinan la continuidad de las compañías se disputan fieramente de modo que sólo algunas pueden adquirir y desarrollar la base de recursos para funcionar con eficiencia y competir por un lugar en el mercado. Muchas no logran adquirir esos recursos y por ello están destinadas a desaparecer tarde o temprano.

Por otro lado, sólo algunas empresas logran revertir sus inercias y producir los cambios requeridos para adaptarse a las variaciones en la densidad competitiva de sus industrias. La relación entre inercia y cambio organizacional es problemática, pues la primera existe históricamente en las estrategias, estructuras y prácticas vigentes en las empresas, mientras que el cambio deber ser concebido y producido desde su origen, lo cual es menos viable. Y no es que el cambio sea imposible sino que está severamente restringido. Por lo tanto, si la inercia estructural es persistente y el cambio organizacional es incipiente, entonces las empresas viejas tienen problemas serios para adaptarse y están en peligro de ser sustituidas por otras más nuevas y flexibles. A este fenómeno se le conoce como «dependencia de trayectoria» (*path dependence*) o la dificultad de las compañías para cambiar el rumbo debido a la inercia de todas sus estructuras y costumbres.

Otra explicación posible a la mortalidad de las organizaciones depende de los requisitos de fundación de las empresas. Las condiciones de origen son consideradas «externas» cuando tienen que ver con el entorno de competencia en que nacen, e internas cuando se refieren a la base de los recursos con los que inician sus operaciones.

Organizaciones fundadas en condiciones externas adversas sufren mayores tasas de mortalidad que las nacidas en ambientes menos hostiles, pero si las primeras logran superar cierta edad, las supervivientes perduran por encima de las que iniciaron en entornos más propicios. Estas predicciones se han comprobado en industrias con alta densidad poblacional, donde hay muchas empresas compitiendo en el mismo espacio de mercado y donde casi todas desarrollan atributos competitivos similares. Esta clase de ambientes, densa e intensamente competidos, cubren prácticamente todo el espectro de las industrias tradicionales o maduras en América Latina y en el mundo, como el vestido, calzado, alimentos y productos de consumo en general (Swaminathan, 1996; Baum y Shipilov, 2006).

En contraste, en las industrias nuevas o emergentes la dinámica de competencia está apenas en formación, la densidad de competencia es baja y hay muchos espacios para la entrada de nuevas empresas. Sin embargo, el mercado es pequeño y los costos de iniciación pueden ser muy altos. En este caso, las empresas conocidas como «pioneras» o «madrugadoras» (*early movers*) imponen su dominio mientras puedan restringir el acceso a las tecnologías originales y fortalecer el posicionamiento de sus marcas. Las iniciadoras persisten hasta la llegada de competidores más eficientes que empiezan a aumentar la densidad de la competencia y obligan a las organizaciones originales a revertir sus inercias. Entonces, se pone a prueba la capacidad de adaptación de las iniciadoras o líderes e inicia la mortalidad organizacional en esas nuevas industrias.

En algunas economías emergentes, como Corea e Irlanda, y Brasil y México en América Latina, donde las manufacturas han estado migrando hacia la industria de exportación, es posible ver olas de desaparición o deterioro de empresas tradicionales que se mantuvieron alejadas de la internacionalización o sin plantas orientadas hacia la exportación.

Un estudio en Irlanda analizó más de 27.000 empresas de manufactura entre 1972 y 2003 para medir los efectos del cambio de las políticas económicas de sustitución de importaciones hacia la promoción de exportaciones y liberalización del comercio.

Los investigadores encontraron el colapso de firmas tradicionales no exportadoras que fueron sustituidas por empresas tradicionales que migraron hacia la exportación y por la aparición de nuevas generaciones de pequeñas y medianas que se fundaron precisamente para aprovechar las oportunidades de exportación.

Lo más interesante de esta investigación fue hallado en los datos del empleo. Si bien 80.000 puestos de trabajo se perdieron al desaparecer las plantas tradicionales no exportadoras, sólo 25.000 de ellos quedaron sin sustituir por los exportadores tradicionales, pero además más de 80.000 nuevos empleos se dieron por el crecimiento de la inversión extranjera directa en plantas de exportación y el desarrollo de proveedores locales conectados con las empresas

extranjeras. Irlanda es un caso de *destrucción creativa* exitosa, pues se sustituyeron compañías sin ventajas competitivas por otras mejor habilitadas para competir, además se incentivó el nacimiento de nuevas empresas con vocación exportadora, el crecimiento de la inversión extranjera en plantas de manufactura y el desarrollo de proveedores locales que incorporaron nuevos métodos y tecnologías de gestión industrial (Li, Walsh y Wilan, 2007).

## 2. ¿Qué significa supervivencia organizacional?

«Pocas grandes corporaciones logran vivir al menos la mitad del tiempo de lo que vive una persona», así expresa Peter Senge (1980:17), autor de *La quinta disciplina*, la dificultad de las organizaciones para subsistir muchos años en entornos turbulentos.

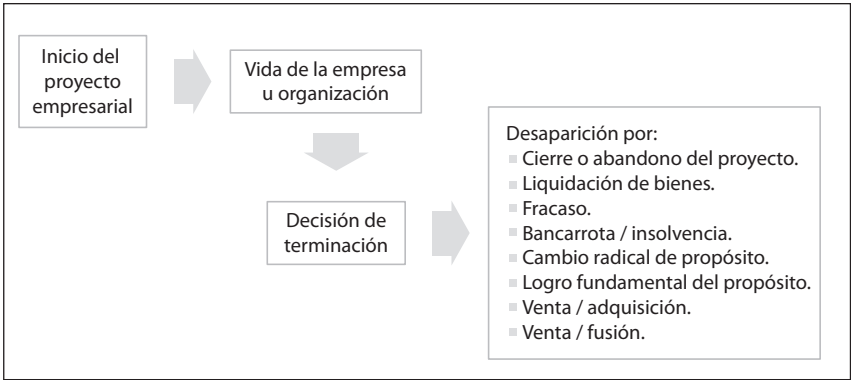
Una de las investigaciones más conocidas sobre la perdurabilidad organizacional es «La empresa viviente» (*The living company*), realizada por la empresa holandesa Royal Dutch/Shell. Ahí, se empezó por descubrir que sólo una tercera parte de las 500 empresas de *Fortune* en 1970 habían llegado hasta 1983.

Tras analizar las trayectorias y los casos de las compañías con mayor perdurabilidad, el estudio concluyó que la duración promedio de una empresa industrial durante la segunda mitad del siglo XX ha sido menor de cuarenta años y que un conjunto de hábitos era común en las compañías vivas, en especial el aprendizaje organizacional (De Geus, 1997).

Las cifras de mortalidad organizacional se pueden entender mejor si se considera que la vida de una empresa no es lo mismo que la vida de sus activos, sus marcas o sus productos.

Una compañía muere cuando se cierran las puertas del negocio por cualquier razón (cierre), cuando sus dueños se declaran en bancarota por insolvencia (bancarota o insolvencia), cuando los activos son liquidados (liquidación), cuando el negocio es traspasado (traspaso), cuando es comprado por otros (adquisición) o cuando es fusionado con otro (fusión) (véase el cuadro 2.2.).

**Cuadro 2.2. Razones de la mortalidad y desaparición de las organizaciones**



Un proyecto empresarial puede ser entendido como la intención emprendedora de un grupo de inversionistas que asume el riesgo de destinar recursos para suplir o resolver ineficiencias de otras empresas, por medio de generar eficiencias tecnológicas, operativas o de mercado, a cambio de un retorno por el riesgo de la inversión y el trabajo de emprender.

Entonces, lo que se define como muerte o desaparición de una empresa es la «terminación» de un proyecto o iniciativa que falló, cambió de propósito radicalmente, quedó lejos de sus metas mínimas, pasó a otras manos o, en el mejor de los casos, concluyó su destino al alcanzar sus propósitos originales (Gimeno *et al.*, 1999).

Para Peter Senge, que las empresas nazcan y desaparezcan continuamente puede ser bueno para la sociedad en su conjunto, pues es la manera en que la economía redistribuye los recursos y los pone en manos más eficientes, pero siempre queda la duda, dice Senge, si esta continua mortalidad de compañías en el fondo se debe a que las organizaciones son «pobres aprendices» inmersas en una terrible mediocridad, de la cual sólo unas cuantas logran surgir al desarrollar su potencial de adaptación y transformación.

Las empresas bancarias son un buen ejemplo de cómo ocurre el fenómeno de la mortalidad empresarial en América Latina. El caso del Banco de Londres, México y Sudamérica, una de las firmas pioneras de la banca

privada en la región y fundada en 1864 por la familia Limantour, es útil para ilustrar esto. Este banco perduró durante más de un siglo con una estructura de propiedad básicamente familiar hasta que fue fusionado con Banca Serfin en 1976, cuando el gobierno mexicano autorizó el establecimiento de la banca múltiple. Banca Serfin, perteneciente a inversionistas de Monterrey, México, fue nacionalizada en 1982 por el gobierno de José López Portillo como respuesta a una de las crisis financieras del país. Luego, en 1992, con la llegada de las políticas económicas liberales, se reprivatizó la banca mexicana y entonces Serfin fue adquirido por el Grupo Financiero OBSA, constituido por inversionistas mexicanos. El periodo del nuevo Banco Serfin privado duró poco, pues algunos años después la empresa Serfin fue adquirida por inversionistas extranjeros, cuando el gigante español Banco Santander Central Hispano (BSCH) lo compró en mayo de 2000.

Para efectos de la estadística poblacional de organizaciones, el Banco de Londres, México y Sudamérica (original), Banca Serfin (privada mexicana), Banca Serfin (nacionalizada), Banco Serfin (reprivatizado mexicano) y Grupo Santander-Serfin (española) son empresas distintas. Cuatro de estos cinco proyectos están liquidados y cerrados y sólo la última versión puede considerarse viva. Aunque resulta difícil determinar cuáles activos de la firma original persisten y cuántos activos de las empresas subsecuentes están vigentes, lo cierto es que las empresas que los activaron terminaron su ciclo, no existen más, y por tanto deben incluirse en las estadísticas de mortalidad empresarial. Esta forma de concebir el tiempo de vida de una compañía es una convención mundial.

Como ya se indicó, el contexto y las condiciones (internas y externas) en que se dan los cambios de propiedad de las empresas explican muchas de las razones de la volatilidad y mortalidad organizacional. Éste es un ejemplo: Taeko Hoshino (1996) analizó la privatización de las empresas públicas en México, con especial atención en la banca. Hoshino reconoce que la privatización expandió significativamente la dinámica del sector empresarial del país, pero las oportunidades de nuevas inversiones en el sector financiero quedaron concentradas en unos cuantos empresarios privilegiados por la información y el acceso a capital después de la nacionalización de los bancos a principios de la década de los ochenta. El gobierno mexicano compensó la expropiación a los antiguos accionistas bancarios y al mismo tiempo ofreció acciones de la banca recién nacionalizada a las empresas de muchos

de estos inversionistas, mismos que luego pudieron iniciar agencias de bolsa y emisoras de valores, sociedades de inversión y consultorías financieras, que se convirtieron en una parte vital de la infraestructura financiera de los mercados emergentes.

El rol de esta intermediación financiera aumentó de forma significativa en los años posteriores a la nacionalización de los bancos de 1982, de modo que los ex banqueros, junto con otros asociados, generaron negocios financieros nuevos y muy lucrativos. Algunos de los anteriores banqueros mexicanos se unieron con empresarios consolidados o favorecidos por el régimen presidencial en turno para formar nuevos grupos empresariales. Muchos de éstos, en una estrategia de diversificación, canalizaron sus inversiones al negocio de los valores financieros, un sector que en la segunda mitad de los años ochenta y primera mitad de los noventa tuvo alzas sin precedentes, estimuladas por la enorme cantidad de bonos emitidos por el gobierno para financiar su déficit y el regreso de los capitales que huyeron a otros países durante la nacionalización de la banca.

En resumen, en el caso específico de los bancos mexicanos, las desapariciones y los surgimientos de las empresas se dieron en un contexto que dista mucho de la dinámica de un mercado de libre competencia. Es decir, las empresas bancarias no cerraron precisamente por deficiencias competitivas o carencias en sus capacidades organizacionales, y no fueron los clientes quienes decidieron abandonar las compañías para elegir otras, sino que éstas terminaron su ciclo por la nacionalización gubernamental en 1982, por las privatizaciones en 1991 y 1992, y por las adquisiciones de bancos por parte de empresas extranjeras a partir de 2000.

El proceso de nacionalizaciones, privatizaciones, fusiones, adquisiciones y ajustes de capitales durante los ochenta, noventa y la primera década del siglo XXI cambió las estructuras de propiedad de muchas organizaciones latinoamericanas. En particular, los programas de privatización de empresas gubernamentales, que fueron especialmente intensos en Brasil y México<sup>1</sup> durante la década de los noventa, generaron oportunidades para el surgimiento o reforzamiento de los grupos empresariales que años después se convertirían en los supremos ganadores de la apertura comercial y financiera de la región.

Por tanto, la mortalidad de las empresas no se puede entender a fondo sin investigar con el mayor detalle posible las trayectorias históricas de las organizaciones. Hay una gran diferencia en el significado de «desaparición de empresas» cuando éstas se venden para hacer negocios financieros, que cuando las cierran por insolvencia o bancarrota. Un caso es la siderúrgica Hylsamex, que terminó su ciclo de más de medio siglo como empresa mexicana al ser adquirida por la argentina Techint, en 2006. Hylsamex no terminó como proyecto empresarial por encontrarse en problemas financieros, pues su deuda estaba calificada BB+ (mex), ni tampoco por una adquisición o compra hostil, sino que se entregó ante una oferta financiera muy atractiva para los inversionistas. Estas adquisiciones son más propicias en industrias donde la conglomeración o consolidación de empresas en todo el mundo es una estrategia casi obligada para activar el crecimiento y la rentabilidad.

Además, existen muchas diferencias contextuales entre los sectores económicos y cada uno de los países de América Latina. Lo relevante es descubrir cuándo desaparecen las empresas por carencias competitivas y qué origina y complica esas carencias. Pero más importante es entender lo qué han hecho las empresas latinoamericanas que, sin recurrir a los privilegios de información o acceso preferencial al capital, han competido por años en condiciones de desventaja y han logrado sobrevivir con dignidad y habilitarse para la competencia internacional.

### **3. Las supervivientes**

¿Cuántas empresas latinoamericanas han sido capaces de sobrevivir a las crisis repetidas durante los años setenta y ochenta, y enfrentar los desafíos de la competencia global desde los comienzos de los tratados de libre comercio de los noventa hasta el presente?

Existen buenos datos del caso mexicano y algunos otros interesantes de la región en su conjunto. En México, en una muestra de 3,604 empresas medianas y grandes, donde 75% son de origen mexicano o latinoamericano y 25% extranjeras no latinoamericanas, hay evidencias de que 58% de ellas (2.091) desapareció o concluyó su ciclo de vida original (véase el cuadro 2.3.).

### Cuadro 2.3. Las sobrevivientes en México: las empresas líderes que permanecieron y las que desaparecieron (1976-2006)

Origen de la empresa	¿Sobrevive el proyecto fundacional?		Total
	No	Sí	
Nacional o latinoamericana	1.709	1.003	2.712
Multinacional/ extranjera	382	510	892
<b>Total</b>	2.091	1.513	3.604

Fuente: Datos propios, basados en los listados de *Expansión*, *Mundo Ejecutivo*, *Latin Trade* y *América Economía* (1975-2006)

Un buen número de los activos o unidades de producción y servicio que sostenían esas organizaciones sigue operando, pero bajo los designios de otra empresa, es decir, los recursos originales siguen sirviendo para generar bienes y servicios, a pesar de que las compañías que los originaron ya no existan.

La mortalidad organizacional es mayor para las empresas latinoamericanas que para las extranjeras de otros países fuera de la región, pero ¿cómo fue específicamente que desaparecieron o terminaron tantos proyectos empresariales durante las últimas tres décadas? El cuadro 2.4. contiene los destinos probables de las 2.712 empresas, ya sean desaparecidas o supervivientes.<sup>2</sup>

Las cuatro primeras categorías del cuadro 2.4. son consideradas como empresas que tuvieron algún tipo de mortalidad organizacional: liquidación o cierre, adquisición o fusión y privatización.

Como ya lo indicamos, sólo un pequeño grupo puede considerarse de completo superviviente de la sucesión de las crisis económicas y la violenta apertura comercial de los países latinoamericanos ocurridas desde 1976 hasta estos días.<sup>3</sup>



**Cuadro 2.4. Supervivencia organizacional en México: destinos de las empresas líderes en el transcurso de los años (1976-2006)**

Razones de la volatilidad	Frecuencia	%
1. Organizaciones que desaparecieron por liquidación de activos o cierre de empresa.	1.091	40,2
2. Organizaciones que fueron adquiridas por grupos multinacionales extranjeros y se convirtieron en sus subsidiarias.	101	3,7
3. Organizaciones que fueron adquiridas o fusionadas por otros grupos nacionales y, aunque sus operaciones permanecen, ahora son parte de otra empresa.	488	18,0
4. Organizaciones cuya propiedad original era el gobierno federal, pero fueron privatizadas, ya sea a inversionistas nacionales o extranjeros.	29	1,1
5. Organizaciones que desinvertieron, redujeron su tamaño y bajaron sus ventas, pero que sobreviven como empresas.	181	6,7
6. Organizaciones que han permanecido como propiedad de inversionistas nacionales, pero que su negocio migró a la maquila, las franquicias, los distribuidores o los licenciatarios de empresas extranjeras.	109	4,0
7. Organizaciones que se convirtieron o se formaron como cabezas de <i>holdings</i> , cuyas operaciones son fundamentalmente corporativas.	173	6,4
8. Organizaciones que han permanecido como propiedad del gobierno federal y nunca han sido privatizadas.	33	1,2
9. Organizaciones que han mantenido su versión original como empresas nacionales independientes, produciendo y expandiendo sus operaciones y su propio portafolio de productos desde su fundación.*	331	12,2
10. Organizaciones que no ofrecieron información suficiente para reconocer su trayectoria y determinar su estatus actual.	176	6,5
<b>Total*</b>	2.712	100,0

Fuente: Datos del autor

Nota:

\* Estas no son las únicas empresas mexicanas que pueden ser consideradas sobrevivientes auténticas de la era de volatilidad por las crisis y la apertura económica. Son las empresas de esta muestra que logran esta categoría.

Asimismo, los datos señalan que más del 40% de las organizaciones de esta población de empresas líderes desapareció por liquidación de activos, quiebras o cierres. En seguida, están las organizaciones desaparecidas o terminadas por razones de privatización, adquisición o fusión, que representan cerca del 23% de la muestra.

De este grupo, cuyo proyecto empresarial original quedó cancelado, se sabe que 488 de las 2.712 organizaciones fueron adquiridas o fusionadas por otros grupos empresariales mexicanos o latinoamericanos, 101 fueron adquiridas y fusionadas por multinacionales extranjeras y 29, que eran propiedad del gobierno federal mexicano, fueron privatizadas y adquiridas por grupos empresariales en su mayoría mexicanos, pero también por algunos extranjeros, incluso de otros países de América Latina.

El grupo de empresas supervivientes está formado por 1.003 organizaciones.

Primero, están las 181 empresas que, a pesar de haber sobrevivido, se han debilitado o con el transcurso de los años, han ido perdiendo participación en el mercado y, en consecuencia, salieron de los listados de las más competitivas de México y América Latina. Estas compañías siguen operando, pero su importancia en el mercado ha disminuido de manera significativa.

En seguida, en las categorías más afortunadas están las 646 empresas que lograron sobrevivir y fortalecerse aun durante las crisis económicas y la apertura a la competencia internacional. Entre ellas, están las organizaciones que se volvieron cabezas de *holdings* o grupos empresariales (173); las que permanecieron como de propiedad gubernamental (33); las que prosperaron por medio de licencias, concesiones o coinversiones con empresas extranjeras (109), y las que progresaron dentro de su versión original, mejorando sensiblemente su competitividad (331).<sup>4</sup>

Por otro lado, la alta mortalidad de las empresas latinoamericanas no es en realidad singular, pues estudios de la ecología organizacional en otros países han demostrado fenómenos similares (Hannan y Freeman, 1977, 1984, 1987 y 1988; Hannan y Carroll, 1992).

Inclusive en naciones altamente desarrolladas las ventajas competitivas parecen ser breves y pasajeras, no obstante, como bien sostiene Ben Schneider (2006), las organizaciones latinoamericanas han jugado en peores desventajas por más de un siglo al operar en países que han ido de crisis en crisis, donde se ha solapado la corrupción por mucho tiempo, que presentan todo tipo de problemas crónicos en lo social y ambiental, que han estado permanentemente rezagados en las reformas estructurales; además, estas empresas estuvieron en disputa de mercados internos pequeños y subdesarrollados.

De este modo, heridas y contusas, muchas compañías latinoamericanas han sucumbido a la inestabilidad y el desorden, mientras que las que sobreviven han adquirido el «instinto» de la adaptación rápida a contextos inestables y esto, según Schneider, puede ser la ventaja competitiva de las empresas de la región en el futuro.

### **3.1. La brevedad en el ciclo de vida de las empresas**

¿Cuánto duran las empresas y qué tan perdurables son? Si tomamos en cuenta solamente a las organizaciones nacidas mexicanas de la población del listado latinoamericano *América Economía* y del mexicano *Expansión 500*, poco más de una quinta parte (22%) tiene más de 50 años, en tanto que el resto, la mayoría (78%), se fundó después de 1950.

Entre las perdurables, hay apenas 61 empresas extraordinarias que han subsistido al menos un siglo. Las que han durado más de dos siglos son gubernamentales, se trata del Servicio Postal Mexicano (1680) y la Lotería Nacional (1770).

Las compañías privadas mexicanas más antiguas y cuyas operaciones empresariales esenciales se mantuvieron vigentes por más de un siglo son:

Casa Cuervo (1812), Tequila Sauza (1873), Grisi Hermanos (1863), Pastelería Francesa (1884), Banamex (1884), La Central (1885) y Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (1890). Sin embargo, Banamex y Tequila Sauza ya no tienen mayoría mexicana y Pastelería Francesa fue fusionada con el grupo empresarial Carso.

El cuadro 2.5. presenta los años de nacimiento de las empresas que han llegado a ocupar posiciones de liderazgo en sus industrias durante los años 1976-2007 y que todavía persisten hasta el momento. La fundación de éstas parece correlacionarse con los ciclos económicos. Los años del llamado «milagro económico mexicano» (1951-1975), durante la expansión del modelo ISI, fueron prolíficos. Una tercera parte (33%) de las grandes empresas mexicanas que se han mantenido vivas y con liderazgo fue fundada en ese tiempo.

**Cuadro 2.5. Fundaciones de las empresas líderes en México que todavía persisten (1976-2007)**

Año de fundación		Número de empresas	%
<b>Antes de 1800</b>		2	0,13
1800	1900	28	1,86
1901	1910	31	2,06
1911	1920	39	2,61
1921	1930	48	3,21
1931	1940	60	3,99
1941	1950	119	7,92
1951	1960	153	10,18
1961	1970	172	11,45
1971	1980	220	14,65
1981	1990	303	20,17
1991	2000	299	19,91
Después de 2000		28	1,86
<b>Total*</b>		<b>1,502</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Datos del autor.

Nota:

Media = 1968

Mediana = 1976;

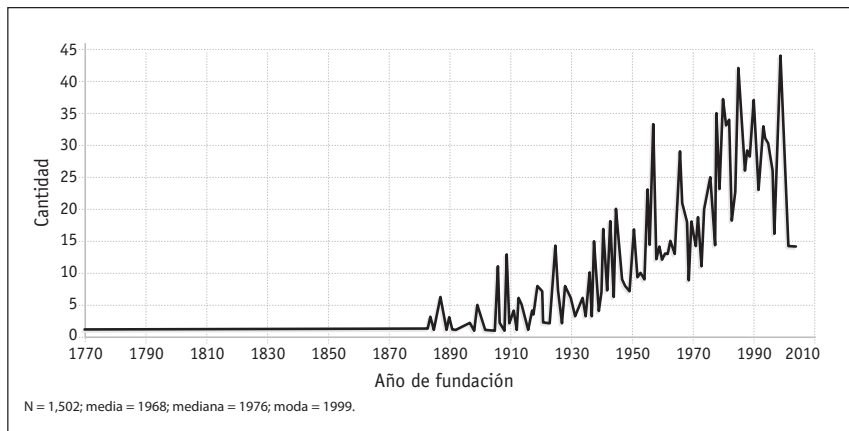
Moda = 1999.

\* Estas empresas corresponden con las 1.621 organizaciones del cuadro 14 que no desaparecieron completamente por liquidación o bancarrota, aunque muchas han sido vendidas o fusionadas. Faltan 119 datos de empresas cuyos años de fundación no pudieron ser corroborados.

Resulta sorprendente que la tasa de nacimientos de empresas haya aumentado durante la década de los ochenta, 20% de las 1.502 firmas líderes vigentes se fundó en ese decenio de severas crisis económicas. Es posible que el optimismo emprendedor de esos años estuviera más relacionado con las expectativas del futuro que con las experiencias del presente. En esos tiempos la economía mexicana se incorporó al acuerdo vigente de aranceles y tarifas comerciales negociadas internacionalmente (el Acuerdo General de Tarifas y Aranceles Aduanales, GATT) y las promesas de la internacionalización pudieron haber estimulado el espíritu emprendedor.

También es interesante notar que otro 20% de las empresas líderes actuales fue fundado y desarrollado en la década de los noventa, después del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Este grupo difiere en muchos aspectos de las organizaciones tradicionales. Son compañías más tecnológicas que las anteriores, tienen estructuras más ligeras, están más profesionalizadas y son más flexibles estratégicamente (véase el cuadro 2.6.).

**Cuadro 2.6. Fundaciones de las empresas líderes de México (1976–2007)**



Fuente: Datos del autor

Los datos de mortalidad de las empresas latinoamericanas demuestran que las grandes organizaciones también son vulnerables a la inestabilidad ambiental y a la hostilidad competitiva, y su desaparición puede ser mayor de lo pensado usualmente. Estudios de poblaciones de empresas

han demostrado que, en condiciones de competencia similares, las organizaciones pequeñas tienen tasas de extinción significativamente mayores que las grandes (Dunne, Roberts y Samuelson, 1989; Storey 1994). Sin embargo, la población de grandes compañías latinoamericanas que en este periodo recurrieron a la ley de quiebras, concursos mercantiles, ventas y liquidación de activos y cierres permanentes, supera el 40% de las registradas en los listados de las empresas más grandes, cifra muy cercana a las estimaciones del estudio de la Royal Dutch/Shell para las economías desarrolladas. Por otro lado, Richard Foster y Sarah Kaplan (2001) analizaron las 500 firmas de Standard & Poor's en el listado inicial de 1957 y encontraron que sólo 74 de ellas sobrevivieron con su proyecto original sin ser cerradas o vendidas, hasta 1997.

Asimismo, las cifras de volatilidad en las posiciones de liderazgo de los distintos sectores económicos o industrias son significativamente altas. Pocas empresas en la región han logrado mantenerse en las posiciones superiores de su industria por periodos mayores de 20 años.

Este acortamiento del predominio de las organizaciones en su sector parece ser un fenómeno mundial en los ambientes volátiles del siglo XXI. En la investigación «Empresas que perduran» (*Built to last*), James Collins y Jerry Porras (1994) encontraron compañías que sostuvieron sus liderazgos por casi un siglo en promedio, pero varias de ellas han visto disminuido su posicionamiento en las últimas dos décadas. También se han debilitado muchas de las empresas más competitivas identificadas por los estudios «En busca de la excelencia» (*In search of excellence*), de Tom Peters y Robert H. Waterman (1982), y «Empresas que sobresalen» (*Good to great*), de Jim Collins (2001).

La corta vida de las empresas —y sobre todo la brevedad de sus ventajas competitivas— tiene dos lados: por una parte, el más evidente, el aspecto negativo de la pérdida, que daña no sólo a los inversionistas y los empleados de la firma sino también a las regiones donde se establecen; y por otra, el aspecto positivo, debido a que los mercados no cubiertos o mal atendidos por las compañías más grandes representan espacios de oportunidad para las organizaciones emergentes y nuevas, identificadas como «seguidoras tardías» (*late-followers*, *late-movers*), lo que permite que empresas menos grandes, pero más rápidas y flexibles, ocupen los espacios vacíos.

¿Hay que acostumbrarse a que las empresas duren apenas unos años antes de ser vendidas o compradas por organizaciones más fuertes? ¿Será éste el destino manifiesto de muchas de las mejores empresas latinoamericanas de la actualidad? El panorama mundial de la economía con el colapso financiero de 2008 no parece alentador, por lo que se espera mayor volatilidad y mortalidad organizacional. Por ello, es necesario seguir profundizando el tema de la adaptación estratégica para entender mejor cómo es que las compañías perduran en ambientes volátiles y hostiles.

La relación entre nacimientos y muertes de empresas ha sido muy poco estudiada en América Latina y es crucial entenderla para incentivar el emprendimiento de nuevas empresas y la innovación adaptativa de las vigentes. Las investigaciones y los análisis se tienen que enfocar regionalmente y en industrias determinadas. Hay una conexión estrecha entre los nacimientos y las muertes en industrias específicas y dentro de una región limitada. Las condiciones propicias para el nacimiento y desarrollo de empresas en una región se relacionan con los impuestos e incentivos, infraestructura industrial y de comunicaciones, universidades y escuelas tecnológicas así como centros de investigación industrial, pero sobre todo con un lugar donde empresas complementarias puedan relacionarse en un buen ambiente de negocios que fomente la innovación.

Investigaciones en manufacturas, servicios y agronegocios en regiones de distintos países han demostrado que la *destrucción creativa* de empresas tradicionales por innovadoras puede ser benéfica para el desarrollo local cuando se instalan las políticas económicas correctas (Bosma, Stam y Schutjens, 2009; Brown y Lambert, 2009).

La creación de nuevas empresas puede constituirse en fuerzas vitales para la productividad y la innovación en las economías. Países emergentes como Corea, México, Chile, Noruega, Brasil, India, Vietnam, Malasia y Turquía, entre muchos otros, han instalado políticas y programas públicos para la expansión del emprendimiento de empresas de tecnología o de exportación en sus regiones. En estos países ha habido un florecimiento de iniciativas para fomentar el emprendimiento, pero falta investigar y evaluar a fondo sus contribuciones. Los estudios para América Latina pueden compararse con algunos similares que están haciéndose en otros países, como la importancia del emprendimiento tipo *spin-offs*

(desprendimientos o despliegues de empresas existentes) en la creación de compañías (Cabral y Wang, 2008), la relación entre emprendimiento e innovación (Mittelstädt y Cerri, 2008), estrategias de supervivencia dentro de nuevos emprendimientos tecnológicos (Tsang, 2008) y, desde luego, las características de emprendimientos fallidos y exitosos (Hogart y Karelaia, 2009).

## **El colapso del grupo Sidek-Situr**

El desequilibrio financiero entre una deuda que se acercaban a los 2.500 millones de dólares y unos activos que valían menos de la mitad de la deuda, más un pasivo fiscal acumulado por varios años, hizo fracasar una de las empresas más importantes de México.

El grupo empresarial de Guadalajara, México, había iniciado operaciones a finales de los años sesenta y era un ícono de la política de apertura económica impulsada por el gobierno mexicano en los noventa. Se trataba de una empresa en la que todos querían trabajar: grande, dinámica, internacionalizada. Un conglomerado formado por dos grandes divisiones, una industrial (Sidek) y otra turística (Situr), que agrupaba las estrategias más modernas del desarrollo empresarial: sus acciones se comerciaban en las bolsas de valores de México y de Nueva York; tenía empresas integradas verticalmente en varias industrias: metalurgia, inmobiliaria, turismo, comercial; llegó a tener más de 300 sociedades y empresas diversificadas en distintos mercados; formó alianzas estratégicas con compañías globales para su desarrollo tecnológico y comercial; contaba con bancos y firmas de factoraje para darle sustento a sus operaciones financieras, y aplicaba las estrategias organizacionales en boga: calidad total, desarrollo de proveedores, cultura laboral, comercialización estratégica y otras.

Nada lo salvó. El gigante empresarial mexicano se colapsó en 1996 bajo el famoso «efecto tequila», producido por una serie de desequilibrios acumulados de la economía mexicana, lo que ocasionó una fuerte devaluación del peso mexicano y que



no sólo impactó las finanzas regionales sino que sus oleadas se sintieron más allá de América Latina. La abrupta terminación de treinta años de trayectoria comprueban las estadísticas de volatilidad, que indican que las empresas líderes del mundo tienen un promedio de vida muy inferior a los individuos que las emprenden y dirigen.

En todos estos casos, existen argumentos sobre las causas del fracaso de Sidek-Situr: una administración incauta que realizó adquisiciones alocadas de empresas que no valían el precio que pagaron por ellas; una diversificación desordenada en negocios que no dominaban y de los que poco sabían; un endeudamiento temerario en dólares, aun en vistas de indicadores macroeconómicos amenazantes; acciones francamente ilícitas, como la defraudación fiscal en algunas de las empresas y la manipulación de los estados financieros en las contabilidades del grupo; complicidad o, al menos, falta de supervisión inexcusable de las autoridades financieras del país; una imprudencia que no se entiende de los bancos prestadores del capital, varios de ellos extranjeros, y una falta grave de enfoque y dominio estratégico, pues se convirtió en una empresa financiera corredora de activos en lugar de una organización industrial o turística.

Si bien es cierto que este grupo no feneció por efecto de la *destrucción creativa* de las nuevas tecnologías o por la innovación estratégica de nuevos competidores, la organización no tuvo las capacidades para sobrevivir a un cambio abrupto en las condiciones ambientales después de haber gozado de muchas ventajas de información y facilidades de acceso a recursos críticos. Este caso confirma la veracidad de las teorías que proponen que la inercia estratégica es una fuerte limitante de la adaptación y, por lo tanto, una causal de desaparición de las empresas ante los cambios ambientales: revertir una estrategia corporativa equivocada resulta casi imposible y se necesitan años para amortiguar sus consecuencias, si es que aún siguen vivas.

## 4. ¿Adaptación estratégica o determinismo competitivo?

Las teorías de la organización concurren en que el medio ambiente de las empresas o el conjunto de condiciones externas donde funcionan juega un rol determinante en la supervivencia y el desempeño de las organizaciones. El entorno impone constantemente una serie de restricciones y demandas que impide que las empresas operen de acuerdo con sus expectativas o intereses únicos, pero al mismo tiempo crea oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Estas fuerzas externas generan distintos grados de dependencia e incertidumbre para las organizaciones, por ejemplo, la competencia por los recursos en los mercados similares, o los límites y restricciones para operar dentro de una industria debido a las regulaciones de los gobiernos. Las organizaciones que desarrollan mecanismos de adaptación más efectivos —estrategias de negocio, procesos y estructuras organizacionales— aumentan sus probabilidades de supervivencia y de un desempeño superior.

Pero en la teoría organizacional no hay consenso acerca de en qué medida las decisiones de los directivos y las acciones de las empresas pueden amortiguar el efecto negativo de las presiones ambientales. Coexisten dos perspectivas en apariencia opuestas.

Por un lado, los ya citados estudiosos de la ecología organizacional tienden a concluir que, a pesar de sus movimientos estratégicos, en el largo plazo casi todas las empresas colapsan bajo las presiones y los cambios en sus ambientes de competencia. Además, según sus investigaciones, las empresas suelen permanecer casi inertes a partir de cierto punto en donde alcanzan su máximo potencial, pues en el camino adquieren inercias y compromisos que tarde o temprano les impedirán transformarse y adaptarse con suficiente efectividad.

Asimismo, las organizaciones no pueden ser eternamente adaptables, dicen los ecólogos organizacionales, pues tarde o temprano, en su evolución, alguna vez se volverán rígidas e incapaces de modificar sus estructuras, inercias y convicciones. En todo caso, revertir una estrategia corporativa equivocada resulta casi imposible para las empresas y se

necesitan años para amortiguar sus consecuencias. Es la irreversibilidad de una estrategia audaz lo que hace riesgoso y difícil el cambio estratégico, pero sin intentar estos virajes las empresas se vuelven aún más vulnerables para perder sus posiciones. Por eso, según este punto de vista, incluso las organizaciones más poderosas suelen equivocarse de manera grave al menos una vez.

Por otro lado, los estudiosos de la adaptación estratégica tienen una visión distinta. Aseguran que los directivos de las organizaciones pueden hacer mucho para controlar la interacción positiva con el ambiente y aumentar sus probabilidades de supervivencia y de desempeño superior por largos periodos. Para cada etapa de evolución, dicen los estrategas, existen varias combinaciones acertadas de decisiones y recursos que permitirían a una empresa aumentar sus capacidades para generar valor en el mercado y con ello fortalecer su posicionamiento en una industria.

De acuerdo con la teoría estratégica de la firma, las organizaciones no sólo tienen la capacidad para adaptarse a los ambientes de competencia sino también pueden reconfigurar sus sectores por medio de acciones más trascendentes (Barney y Hesterly, 1996; Porter, 1980).

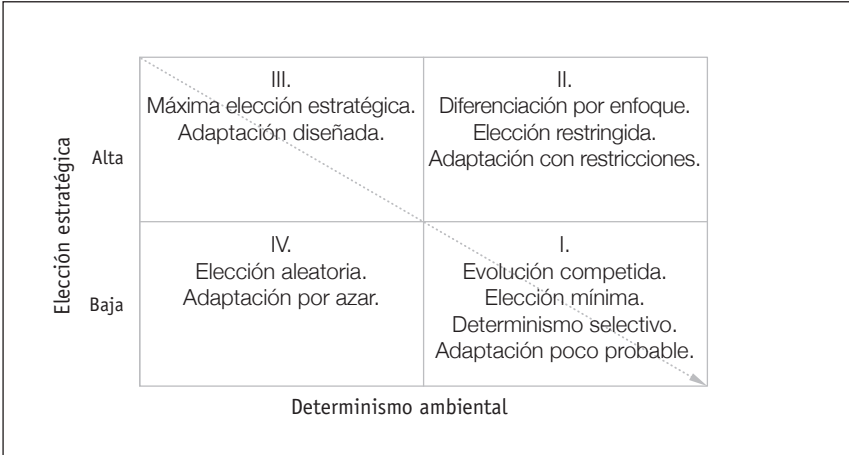
Las compañías que quieren aumentar sus probabilidades de supervivencia pueden operar cambios adaptativos dentro y fuera de sus dominios. Los movimientos estratégicos dentro de sus dominios incluyen modificaciones en sus productos, tecnologías de operación, estructuras o procesos organizacionales y en todas sus estrategias de negocio. Las transformaciones que pueden operar fuera de sus dominios incluyen la formación de alianzas, fusiones, adquisiciones y otras formas de agrupamiento para influir en la configuración de la industria. Estas interrelaciones organizacionales también suelen repercutir en las políticas institucionales de todo un sector (Barker y Duhaime, 1997).

Según los estudios de estrategia y desarrollo organizacional, los directivos pueden aprender a manejar el tiempo y la profundidad de los cambios. Las empresas también pueden elegir entre implementar movimientos estratégicos graduales o transformaciones radicales. Y aunque se reconoce que las fuerzas ambientales y las limitaciones internas tienen el poder para minar cualquier intento de variación organizacional, los estrategas piensan que las organizaciones pueden

amortiguar la influencia destructiva de las variables del entorno mediante cambios adaptativos.

Las combinaciones entre estas dos posturas resuelven en parte la dicotomía de la elección estratégica pura *versus* el determinismo ambiental radical (Hrebiniak y Joyce, 1985). Así, se pueden encontrar cuatro escenarios de adaptación según la rivalidad de la competencia de cada industria o sector (véase el cuadro 2.7.):

**Cuadro 2.7. Escenarios de elección estratégica y selección ambiental**



Fuente: Hrebiniak y Joyce (1985).

- I. Escenario del determinismo selectivo, donde predomina la lucha por la evolución, existe una alta densidad poblacional y muy poca posibilidad de elección; en un ambiente de competencia intensa pocas organizaciones perduran, mientras que la mayoría no logra el cambio adaptativo.
- II. Escenario de diferenciación o defensa de un espacio por enfoque o nicho, donde la elección estratégica de las empresas está encauzada en un espacio o segmento de mercado restringido y especializado, pero donde hay posibilidades de adaptación con restricciones.
- III. Escenario de máxima elección, donde hay posibilidades amplias de opción estratégica o adaptación diseñada y planeada por la organización; en este escenario las empresas tienen grandes posibilidades de desarrollo

porque la densidad poblacional no es alta y la rivalidad no es intensa, esto ocurre en industrias emergentes o en proceso de desarrollo.

IV. Escenario de elección aleatoria no intencionada, donde la adaptación se da por azar pues la industria está apenas conformándose y no hay todavía una estructura de competencia visible.

De esta manera, se puede observar que la investigación organizacional tiene explicaciones diversas sobre un mismo fenómeno. El conocimiento de las relaciones entre los escenarios de competencia y la perdurabilidad organizacional es relativo, parcial. Estas teorías están buscando dilucidar los factores que explican la mortalidad *versus* la perdurabilidad, la inadaptabilidad *versus* la adaptabilidad, y la incompetencia *versus* el alto desempeño en el marco de la competencia económica global.

A continuación se describen brevemente los principales enfoques sobre adaptabilidad y desempeño de las organizaciones.

## 4.1. Ecología poblacional de las organizaciones

Esta teoría sostiene que la competencia creciente en los mercados supera la capacidad de las empresas para ejecutar cambios estratégicos rápidos y efectivos. Las organizaciones tienen mucha inercia estructural y demasiadas limitaciones de información y racionalidad administrativa como para adelantarse a los cambios en los mercados y la industria.

Otro fundamento de esta teoría es que los grupos de empresas compiten por recursos escasos y limitados dentro de ciertos nichos y esto crea una interdependencia competitiva que determina su supervivencia y prosperidad. Es decir, sólo pocas pueden seguir las formas organizacionales más adaptadas a un ambiente particular y son las que perduran, mientras que la mayoría tiende a ser volátil y desaparecer, en especial cuando los ambientes entran en hostilidad, como durante las crisis económicas o las revoluciones tecnológicas. Pocas organizaciones logran desarrollar las características estratégicas y organizacionales que se adaptan mejor a las necesidades y exigencias del ambiente, y por eso obtienen recursos; el resto debe aceptar el destino evolutivo (Carroll, 1984; Hannan y Freeman, 1977).

## 4.2. Recursos y capacidades estratégicas de las organizaciones

Esta teoría sostiene que las empresas compiten con base en los recursos y capacidades controlados por ellas mismas. Las más adaptables desarrollan capacidades organizacionales que las habilitan para producir y sostener ventajas competitivas. Los recursos críticos actúan como diferenciadores del poder de la firma para ocupar y mantener un lugar en los mercados. Los recursos críticos de una empresa deben:

- Ser impulsores del desempeño y de las ventajas competitivas de la empresa.
- Ser raros o no abundantes entre los competidores.
- Ser difícilmente imitables.
- No debe haber sustitutos estratégicos de estos recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Los recursos que producen ventajas estratégicas a una organización pueden ser tecnológicos, informativos, organizacionales, humanos, financieros y de mercado. Según esta teoría, las empresas que han sobrevivido las crisis y triunfado en los mercados globales han logrado desarrollar una base de recursos críticos y capacidades organizacionales superiores en sus respectivas industrias.

Otra versión de este enfoque es la teoría de la estrategia competitiva, basada en las características estructurales de una industria en lugar de sólo ver asuntos internos como la efectividad operativa. El propósito central de una estrategia es responder a las exigencias ambientales de la competencia y diseñar sus movimientos de acuerdo con la estructura industrial que está determinada por las fuerzas que van más allá de la acción individual de una empresa.

Estas fuerzas son agrupadas típicamente en cinco factores: barreras de entrada, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, productos sustitutos y rivalidad de los competidores de la industria (Porter, 1980).

### **4.3. Dependencias e interrelaciones de las organizaciones**

Esta teoría sostiene que las organizaciones tienen dependencias permanentes con sus ambientes para obtener los recursos necesarios para funcionar, producir rendimientos, pero, a diferencia de los ecologistas, se cree que los dirigentes de éstas pueden desarrollar capacidades adaptativas por medio de influir en sus ambientes.

En un esquema de sistemas abiertos, las organizaciones pueden determinar la configuración de la competencia a través de asociaciones y alianzas, fusiones y adquisiciones y formación de redes y grupos empresariales.

Estos mecanismos de asociación e interrelación permiten a las empresas reducir su dependencia de los recursos externos que no pueden desarrollar internamente. Por eso las compañías que aumentan la calidad estratégica de sus alianzas, de su articulación o integración con otras, de sus vínculos con el gobierno y otras agencias sociales poderosas, e incluso de su capacidad para realizar adquisiciones o fusiones de otras firmas, aumentan sus capacidades competitivas y, por tanto, su perdurabilidad (Pfeffer, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Whetten, 1981).

### **4.4. Economías y costos de transacción**

La teoría de la economía organizacional se centra en el análisis de los costos de transacción. Desde esta perspectiva, que unas empresas prosperen o superen a otras se puede explicar principalmente por su capacidad para reducir sus costos de transacción y de esta manera aumentar su productividad y rendimientos. Las organizaciones más eficientes saben elegir las operaciones nucleares que deben realizarse dentro de la firma por ser aquí donde se optimizan y saben comprar o subcontratar otras operaciones fuera de las fronteras de la empresa.

Las estrategias de integración vertical o diversificación por medio de adquisiciones de otras organizaciones y una mejor agencia de recursos humanos, también han demostrado su valor para reducir los costos de transacción (Williamson, 1981). Según esta teoría, las empresas que

manejan mejor sus costos de transacción por medio de decisiones como qué producir internamente, qué contratar externamente y con quién aliarse, son finalmente las que mejor se adaptan a las exigencias ambientales y las que prosperan y perduran.

## **4.5. La institucionalidad de las organizaciones**

La teoría institucional de las organizaciones tiene una explicación alternativa. En este marco de análisis, éstas son vistas como el reflejo del ambiente institucional en el que operan. Las reglas de competencia en una industria y las regulaciones de los gobiernos o agencias superiores determinan la configuración de muchas de sus estructuras, procedimientos y protocolos. Por tanto, las organizaciones que aprenden a jugar más eficientemente con las reglas de la institucionalidad logran aumentar su legitimación, con ello también aumentan sus probabilidades de adquirir recursos y otras oportunidades de supervivencia por encima de otras menos institucionalizadas y, por la misma razón, pueden estar mejor equipadas para hacer frente a los cambios ambientales, incluidos los altibajos de las economías (Meyer y Rowan, 1977).

Lo que todas las teorías organizacionales reconocen es que la falla de las empresas persiste, mientras el cambio adaptativo es difícil y discontinuo. En los siguientes capítulos se utilizarán estas teorías para interpretar los procesos de adaptación estratégica en las empresas latinoamericanas.



### 3

## La transformación de las empresas latinoamericanas: un modelo de adaptación estratégica en ambientes inestables

La intensidad competitiva que ha producido la globalización económica actual es más fuerte que en ninguna otra época de la historia.<sup>1</sup> Una de las manifestaciones más cruentas de la globalización es la volatilidad de las empresas, consecuencia de su fragilidad competitiva ante los progresos y embates de otras mejor habilitadas para generar eficiencias y para aplicar nuevas tecnologías de producción y distribución, y para diseñar mercadotecnias más astutas y agresivas.

Como se vio en los dos primeros capítulos, existe una gran volatilidad y declinación continua de empresas, incluso muchas de las consideradas líderes inamovibles de sus industrias se han quebrantado. Los expertos dicen que para resistir la *destrucción creativa* de la innovación empresarial o la selección ambiental de la competencia global, las organizaciones tienen que ejercer su derecho a pensar y actuar estratégicamente, lo cual se puede hacer en tres ámbitos:

- Primero, el más elemental, se refiere a las estrategias que diseñan las empresas individuales para ganar las preferencias de los consumidores, sobrevivir en una industria y mejorar su participación en los mercados.
- Segundo, implica a una industria en su conjunto, un sector completo de producción o un grupo de empresas interrelacionadas (*clusters*), con una estrategia sectorial que debe resolver la manera en que una actividad industrial completa puede ser más competitiva regional o nacionalmente; además, las municipalidades, los estados y las regiones diseñan tácticas para hacer más atractiva la inversión y contar con sectores económicos o conjuntos industriales competitivos.

- Tercero, y más complejo de todos, se refiere a la estrategia competitiva de un país o comunidad de países. Las naciones rivalizan entre sí para atraer inversión, mantener sus industrias a flote y creciendo, generar empleo y ser productivos en general, pues de ello depende la calidad de vida de sus habitantes (Vietor, 2007).

Este capítulo es un recuento del primer nivel de estrategias, las diseñadas y ejecutadas por las empresas para adaptarse a sus entornos de competencia. En este capítulo se muestran los resultados generales de la transformación estratégica de las latinoamericanas que han sido perdurables y adaptables a los ambientes inestables donde se han desarrollado. También, han sabido sortear las crisis económicas continuas durante más de tres décadas y han podido aprovechar con relativo éxito los desafíos de la apertura económica y la liberalización de los mercados mundiales.

Los cambios estratégicos que realizaron se clasifican en dos grandes rubros: en variables de negocio y en variables de organización. Además de identificarlos, nuestra investigación evaluó su impacto estadístico en el desempeño y la perdurabilidad de las empresas.

## **1. Muestras de las empresas perdurables y adaptables de América Latina**

Para nuestro análisis, seleccionamos dos muestras de organizaciones de varios países latinoamericanos y las comparamos entre sí, a fin de estudiar los patrones de transformación estratégica que tuvieron un impacto significativo en su supervivencia y desempeño.

La primera muestra de empresas está formada por organizaciones mexicanas y la segunda por otras de varios países latinoamericanos. Para determinar la muestra de empresas mexicanas realizamos varios cortes sucesivos hasta obtener un grupo final:

- Identificamos a las organizaciones que alguna vez pasaron por los listados empresariales<sup>2</sup> desde 1976 hasta 2007 (el primer corte estuvo formado por 3.604 empresas).

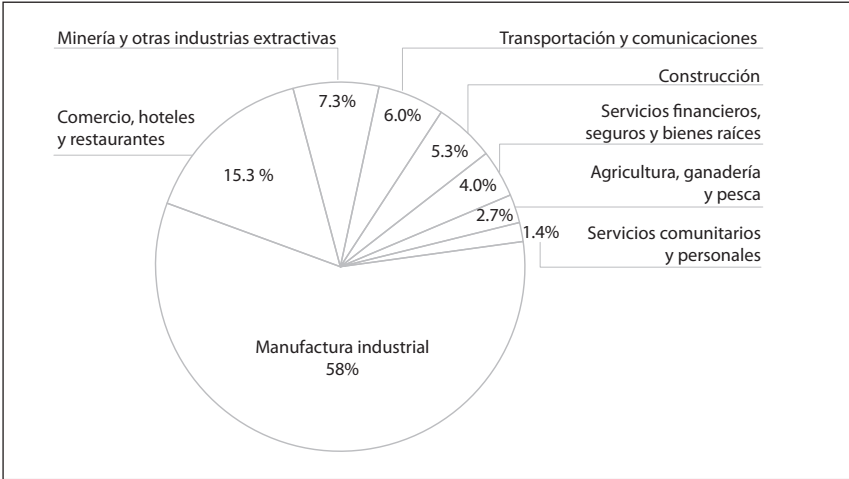
- Seleccionamos a las que se mantuvieron con capital mayoritariamente mexicano o latinoamericano (2.712).
- Elegimos a las empresas de capital privado<sup>3</sup> que hubieran sido fundadas antes de 1976, es decir, anteriores a la primera gran crisis del modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), y quedaron 364 hasta este corte (véase el anexo 1).
- Escogimos a las 150 empresas con los más altos valores de desempeño. Todas ellas nacieron antes de 1976, es decir, tienen más de treinta años de supervivencia y adaptación y pudieron conservar la propiedad del capital mayoritariamente nacional y sin intervención gubernamental.<sup>4</sup>

Para el segundo grupo de empresas, de otros países latinoamericanos, hicimos los siguientes cortes:

- Reunimos en una lista a las empresas latinoamericanas que lideraron los listados de los últimos veinte años.<sup>5</sup>
- Verificamos que permanecieran vivas y sin haber sido vendidas a compañías extranjeras.
- Investigamos el año de fundación y seleccionamos a las más antiguas para colocarles la categoría de perdurables.
- Nos aseguramos de que fueran de capital mayoritariamente latinoamericano.
- Elegimos en forma aleatoria a 50 empresas para que participaran en el análisis de adaptación estratégica.

El grupo mexicano sirvió de base para constituir el modelo de adaptación estratégica, y el latinoamericano para constatar el modelo y su extensión en otros países. Además, procuramos que la distribución sectorial de ambas muestras fuera similar a la del universo.<sup>6</sup> Debido a que muchas de las compañías se han diversificado a través del tiempo y ahora resulta difícil asignar una sola clasificación, decidimos que la clasificación sectorial se refiriera al negocio original. Como mostramos en el cuadro 3.1., gran parte de las empresas, líderes perdurables en sus industrias, tuvo su origen en la manufactura industrial y, sobre este giro, la mayoría de ellas ha construido sus trayectorias.

**Cuadro 3.1. El negocio nuclear de las empresas perdurables de América Latina**



Fuente: Datos del autor.

Por lo que se refiere al tipo de productos, las empresas de las muestras fabrican y comercian principalmente insumos industriales (41%), seguidos por productos de consumo final (37%) y por servicios (21%); muy pocas venden artículos catalogados de alta tecnología.

## 2. El significado del cambio estratégico

¿Qué es exactamente lo que estas empresas perdurables cambiaron en sus estrategias de negocios para tratar de adaptarse a un ambiente turbulento y ser más competitivas? El cambio estratégico es un viraje significativo en las metas y prioridades de una empresa y en la forma en que ésta selecciona, adquiere y transforma sus recursos para generar valor en sus productos y servicios. El cambio estratégico es, por tanto, la diferencia en el estado de una organización a través del tiempo como respuesta adaptativa a su entorno (Van de Ven y Poole, 1995).

El cambio estratégico abarca la transformación organizacional cuando esta última se concibe y opera para solventar una táctica de competencia. El cambio organizacional con propósitos estratégicos suele contener modificaciones profundas en la filosofía corporativa, los equipos directivos,

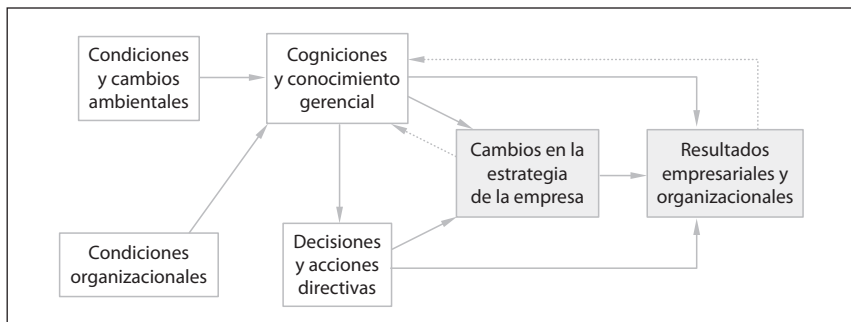
las unidades y los procesos claves del negocio, la estructura organizacional y los sistemas operativos más importantes de la empresa. Éste también puede incluir iniciativas y esfuerzos para modificar la cultura o los patrones acostumbrados de comportamiento organizacional, incluidos el liderazgo y las formas de relacionarse entre los miembros de una corporación.

El cambio estratégico parece un asunto glamoroso, pero en realidad es un proceso incierto, que a veces cae en lo redundante y repetitivo, muchas veces reactivo, que se va construyendo con una lógica secuencial y con frecuencia es interrumpido por circunstancias situacionales que hacen que el proceso tenga variaciones de intensidad y velocidad.

Los altos directivos de una empresa son siempre los iniciadores del cambio estratégico, y usualmente también son ellos quienes diseñan la transformación, aunque en algunas de las compañías investigadas vimos que los procesos de planeación estratégica suelen ser más participativos.

En teoría, el cambio estratégico debe ser producto de las cogniciones de los gerentes respecto de las condiciones y los cambios del contexto, tanto ambientales (economía, industria, mercado, competencia) como organizacionales (recursos, fuerzas y debilidades, capacidades). Conforme los gerentes aumentan sus experiencias de cambio y analizan los resultados que obtienen, afinan su conocimiento estratégico y aumentan sus posibilidades de acertar sus decisiones y acciones (véase el cuadro 3.2.).

### Cuadro 3.2. Cambio estratégico con una perspectiva del conocimiento



Fuente: Rajagopalan y Spreitzer (1996)

Sin embargo, en la práctica advertimos que todos los dirigentes de las empresas, por su condición humana, tienen una racionalidad limitada y algunas distorsiones de percepción que les impiden tomar decisiones óptimas. ¿Cómo sabe un dirigente si un cambio es potencialmente mejor que otro? En realidad nunca lo sabe con certeza a menos que pruebe todas las alternativas posibles bajo condiciones iguales y controladas, pero esto es imposible en la vida real de las empresas. Por tanto, el aprendizaje de los gerentes respecto a estrategias procede de lo que han experimentado por sí mismos o por medio de otros. En todos los casos, el aprendizaje organizacional es relativo, muchas veces ambiguo y sin consensos. Para resolver esta ambigüedad o falta de certeza, los dirigentes tienen que recurrir a la decisión del cambio que parezca más satisfactoria posible para cada situación. Usualmente esta determinación estará dada por el criterio del «favorito implícito», una tendencia o inclinación mental de los directivos por elegir lo que parece mejor en un momento determinado y que dista mucho de ser una elección puramente objetiva o científica (March y Simon, 1958).

**Cuadro 3.3. ¿Cómo eligen los directivos el cambio estratégico?**

<b>Según la teoría de las decisiones</b>	<b>Según la teoría del comportamiento organizacional</b>
Se elige la estrategia de acuerdo con metas objetivas, claras y con consenso general respecto al futuro.	Se elige una estrategia sin tener metas completas claras y definidas, pues los objetivos de largo plazo suelen carecer de consensos absolutos respecto al futuro.
Se elige la mejor estrategia de una gama de alternativas objetivamente analizadas.	Se elige la estrategia más conocida por el grupo decidor sobre otras alternativas menos conocidas.
Se elige la estrategia tomando en cuenta todas las variables que pueden intervenir en su implantación.	Se elige la estrategia en función con las variables conocidas, dejando fuera muchos factores.
Se elige la estrategia ideal independientemente de los recursos necesarios para implantarla.	Se elige la estrategia de acuerdo con los recursos disponibles, a partir de un criterio de pragmatismo.
Se elige la estrategia óptima.	Se elige la estrategia satisfactoria.

### 3. El contenido del cambio estratégico

¿Qué es exactamente lo que se modifica con el «cambio estratégico»? Hay una gran cantidad de respuestas posibles a esta pregunta. En este estudio elegimos las variables de medición del cambio estratégico por tres caminos: primero, examinamos las propuestas de la literatura mundial en los campos de gestión estratégica, estrategia competitiva y cambio estratégico; luego, analizamos los hallazgos de otras investigaciones con empresas latinoamericanas y que se relacionan con el papel del cambio estratégico en el desarrollo de las empresas, y finalmente estudiamos los resultados de algunos casos de empresas perdurables en América Latina.

Encontramos cerca de cien acciones distintas de cambio estratégico realizadas por las empresas como respuestas de adaptación a las crisis económicas, la competencia internacional y las oportunidades de apertura comercial, tales como desarrollar nuevos productos, inventar marcas, nombrar a un nuevo director general, automatizar la tecnología de producción, instalar un programa (*software*) avanzado y adquirir otras empresas, por mencionar algunas.

Para seleccionar las categorías finales de las variables por estudiar recurrimos a las opiniones de especialistas y ejecutivos de empresas y a varios estudios de caso. Al final, nos quedamos con quince variables para analizar el modelo de cambio estratégico de las compañías líderes perdurables de América Latina.

Estas variables se agrupan en dos categorías: por un lado, las estrategias de negocio, que se refieren a las acciones que han llevado a cabo las empresas para defender o superar su posición de mercado, incorporarse a otros mercados, renovar sus cadenas de valor y mejorar sus ventajas competitivas y, por otro, las organizacionales, que se refieren a las acciones internas que han llevado a cabo las compañías para fortalecer sus recursos internos, mejorar la productividad de sus procesos y la calidad de sus productos. La intención de los cambios organizacionales es alinear las estructuras, los procesos y el desempeño de las personas de manera que respalden las estrategias de negocio.

Las variables elegidas en cada categoría son:

- Variables del cambio estratégico enfocadas en el negocio:  
Constituir o afiliarse a un grupo empresarial.  
Realizar adquisiciones o fusionar otras empresas.  
Realizar alianzas tecnológicas con otras empresas.  
Realizar alianzas comerciales con diferentes compañías.  
Entrar a los mercados de valores y otras estrategias financieras.  
Internacionalización de la empresa.  
Integración vertical del negocio.  
Diversificación de las líneas de negocio.  
Modernización tecnológica y desarrollo de productos.
- Variables del cambio estratégico enfocadas en la organización:  
Cambiar estructura de propiedad: transiciones de familia a corporación.  
Renovar el equipo directivo (director ejecutivo o CEO).  
Reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala.  
Sistemas de calidad, acreditaciones y procesos de mejora.  
Responsabilidad social corporativa.  
Gobierno corporativo.

Aunque cada sector industrial tiene sus propias particularidades en sus cadenas productivas y en su estructura de competencia, en este estudio no presentaremos detalles de las diferencias que establecen en las estrategias de los distintos giros de negocio.

Esta investigación calculó la importancia relativa de estas variables del cambio estratégico u organizacional en la supervivencia y el desempeño de las empresas de las muestras. El impacto cuantitativo de cada variable se calculó por medio de varias pruebas estadísticas: la prueba (*test*) de diferencias de medias, para determinar la significancia estadística entre quienes usan una estrategia y entre quienes usan otras; el análisis de correlaciones entre variables, para conocer si el uso de una puede estar relacionada con el uso de otras estrategias, es decir, si una conlleva probablemente a las otras y viceversa, y la regresión lineal múltiple, para calcular en qué medida las variables (independientes) del cambio estratégico son capaces de predecir el comportamiento de la variable dependiente, esto es, del índice de desempeño (para el desglose de este índice, véase el anexo 3 y DelaCerde, 2007a).

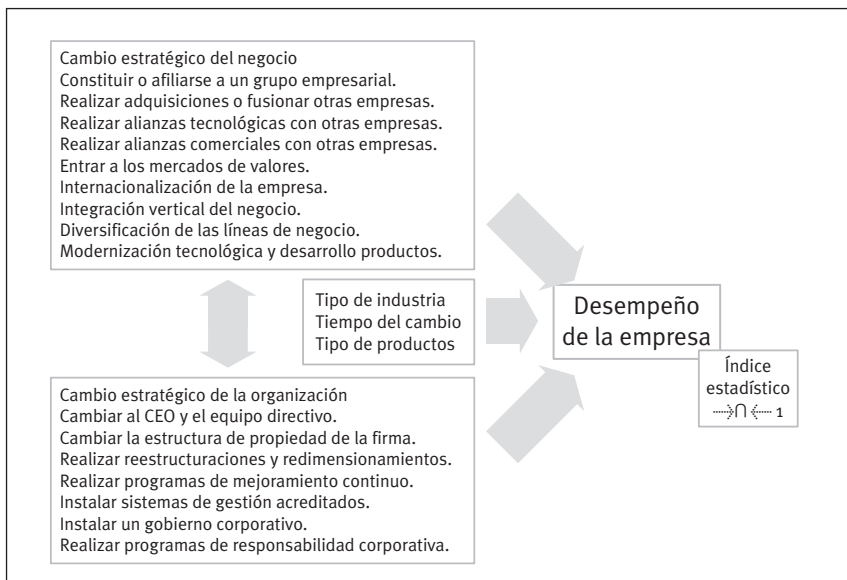


## 4. El índice de desempeño

El índice de desempeño constituyó la variable dependiente de este estudio y se construyó con la combinación de dos subvariables: primero, la condición de perdurabilidad, es decir, la capacidad de la organización para sobrevivir como empresa de origen y capital latinoamericano por muchos años (mayor a treinta años) en condiciones ambientales inestables y hostiles, y, segundo, el desempeño superior, es decir, la capacidad para sostener una posición de liderazgo en ventas y participación de mercado a través del tiempo.

¿Cuáles empresas reúnen ambas capacidades? Por definición, cualquier organización de negocios que haya sido capaz de sobrevivir<sup>7</sup> cuando menos tres décadas a las crisis recurrentes de las economías latinoamericanas y los desafíos de la apertura comercial. Además, las empresas elegidas por su desempeño superior debieron haber sido capaces de transformarse estratégicamente desde dos perspectivas: la gestión de sus negocios y la gestión de su organización, ambas con el propósito de preparar o, mejor dicho, adaptar estratégicamente a sus empresas para la competencia global (véase el cuadro 3.4.).

**Cuadro 3.4. Modelo de análisis del impacto del cambio estratégico en el desempeño de las empresas**



Para calcular los valores relativos de la capacidad de las empresas para sobrevivir y desempeñarse sobresalientemente en la economía global se combinaron tres medidores para cada compañía: la longevidad o edad de la organización, el número de años compitiendo en la lista empresariales más importantes, y el lugar alcanzado en los listados en cada año de participación (para el detalle del cálculo de estos medidores, véase DelaCerde, 2007a).

El rango de los valores del índice de perdurabilidad y desempeño para los 3.604 casos de la población de empresas latinoamericanas analizadas va de 0.993 para la compañía con más alto valor, hasta 0.016 para la firma con el valor más bajo. Un valor cercano a 1 significa que ésta tiene una larga longevidad, ha participado la mayoría de los años en los listados empresariales y ha ocupado los lugares más altos en la lista de las más importantes de la región (véanse los anexos 1 y 2).

Petróleos Mexicanos (Pemex), el gigante petrolero de México, alcanzó el valor más alto en el índice de perdurabilidad y desempeño tanto en la población de organizaciones mexicanas (en el listado de *Expansión 500: 1975-2007*) como en la población de las latinoamericanas (en el listado de *América Economía 500: 1990-2007*).<sup>8</sup> Las otras empresas que aparecieron en los primeros lugares de perdurabilidad y desempeño también son petroleras: PDVSA de Venezuela y Petrobras de Brasil.

Habiendo resuelto el problema de las mediciones para las variables dependientes e independientes, procedimos con las pruebas estadísticas. Con ello, buscamos encontrar respuestas empíricas —estadísticamente válidas, aunque siempre parcialmente verdaderas— sobre lo que determina la variabilidad en el índice de longevidad y desempeño de las empresas.

¿Qué tan importantes son las variables de cambio estratégico (de negocios y organizacional) para explicar por qué el índice de desempeño de las compañías sube o baja? Hay por supuesto un número ilimitado de posibles factores o causas probables, pero tenemos que asumir el riesgo de escoger un conjunto limitado de variables independientes y ponerlas a prueba.

## 5. La relevancia del cambio estratégico en la supervivencia y el desempeño de las empresas latinoamericanas

Las compañías latinoamericanas que han liderado los listados empresariales en las últimas décadas muestran un comportamiento muy dinámico, pero con un alto grado de similitud entre sí. Además, son consistentes con el comportamiento de otras compañías líderes en el mundo.

Podemos afirmar que existe un patrón de cambio estratégico que hace que las empresas se parezcan entre sí, pero al mismo tiempo es evidente que los resultados de las modificaciones estratégicas y organizacionales han establecido diferencias en sus posiciones y trayectorias.

Esto es, una misma estrategia produce resultados distintos según los esfuerzos, condiciones y capacidad de las compañías para aplicarla (véase el cuadro 3.5.).

### Cuadro 3.5. Cambios estratégicos y organizacionales de las empresas latinoamericanas

Variable	Tipo de cambio	% de aplicación	Significancia estadística
Constituir grupos empresariales	Estratégico	58,7	Media positiva
Adquirir o fusionar otras empresas	Estratégico	67,0	Baja negativa
Alianzas y <i>outsourcings</i> tecnológicos	Estratégico	34,0	Baja negativa
Alianzas y <i>outsourcings</i> comerciales	Estratégico	52,7	Media negativa
Bursatilización y otras estrategias financieras	Estratégico	59,3	Alta positiva

Internacionalización	Estratégico	86,7	Alta positiva
Integración vertical	Estratégico	70,0	Baja positiva
Diversificación del negocio	Estratégico	55,3	Media positiva
Modernización e innovación tecnológica	Estratégico	100,0	ND
Cambio de estructura de propiedad	Organizacional	42,5	Baja positiva
Cambio de CEO	Organizacional	42,5	Baja positiva
Reestructuración y mejoramiento organizacional	Organizacional	89,3	Baja positiva
Estandarización de sistemas	Organizacional	100,0	Baja negativa
Responsabilidad social corporativa	Organizacional	86,8	Baja negativa
Gobierno corporativo	Organizacional	53,3	Baja negativa
<b>Media</b>		<b>65,8</b>	
Desviación estándar (DS)		19,7	

Fuente: Datos del autor.

Nota:

ND = No disponible

La media de aplicación del conjunto de estrategias en la muestra de empresas fue cercana a 66%, lo que sugiere que hay imitación entre ellas.<sup>9</sup> Además, comprobamos que muchos de los cambios estratégicos más importantes, tanto de negocio como organizacionales, se iniciaron durante la década de los noventa.

Podemos afirmar, entonces, que la transformación estratégica de las empresas latinoamericanas comienza fundamentalmente con la apertura comercial y la intensificación de la globalización económica y no con las crisis económicas producidas por el desplome del modelo ISI, cuando los cambios de las empresas fueron de mucha menor importancia.

## Principales propósitos del cambio estratégico para las empresas

1. Elevar los recursos críticos que les permitan aumentar la capacidad de sus procesos por medio de adquirir y modernizar sus tecnologías, hacer alianzas tecnológicas con otras empresas y estandarizar sus sistemas.
2. Expandir sus mercados y marcas con la internacionalización de la empresa y la diversificación de sus líneas de negocio. También buscan mejorar su participación de mercado a través de la asociación o colaboración con otras compañías en alianzas comerciales.
3. Aumentar el control de la cadena de suministros mediante la integración vertical y la subcontratación u *outsourcing* de otras firmas.
4. Reducir y controlar la competencia al aglutinarse en coaliciones dominantes o grupos empresariales y adquiriendo o fusionando otras empresas.
5. Fortalecer sus recursos financieros a través de la bursatilización y otras estrategias financieras.
6. Establecer una organización sólida y preparada para la competencia por medio de reestructuraciones, reingenierías de procesos, programas de mejoramiento y cambios de los equipos directivos.

## Bimbo: un modelo de consistencia estratégica

Hay muchas empresas admiradas en América Latina: unas por lograr metas de crecimiento, otras por ser exportadoras incansables, otras más por innovadoras y otras por ser magníficos lugares de trabajo. La mexicana Bimbo ha ganado en todas esas categorías y está catalogada como una de las marcas más valiosas de la región.

Bimbo fue fundada en 1945 por los hermanos Lorenzo y Roberto Servitje, hijos de Juan Servitje y Josefina Sendra, fundadores de la Pastelería El Molino en 1928, empresa que, por esos giros circulares de la historia, regresaría a la familia en 2006.

Una de las facetas más admirables de la trayectoria de esta empresa latinoamericana es su consistencia estratégica. Desde su concepción original, Bimbo nació con tres ventajas competitivas: primero, elaborar un pan fresco y saludable con la mejor tecnología de producción y empaque del mercado; segundo, tener un sistema de distribución superior a otras marcas y, tercero, tener una cultura de servicio que respondiera efectivamente por cada producto vendido como no lo hacía ninguna otra firma del mercado. Desde que los hermanos Servitje y sus compañeros fundadores se encargaban de producir el pan con sus propias manos y patrullar las calles de la ciudad de México para distribuir los productos de la empresa, Bimbo ha mantenido vigorosamente vivos estos principios empresariales.

El desarrollo de Bimbo es similar al de un campeón del maratón, un paso regular con disciplina atlética que debilita competidores y que combina con etapas cortas de aceleración controlada que le aseguran el dominio de la prueba. El crecimiento histórico de esta compañía es uno de los desempeños mejor sostenidos entre todas las empresas latinoamericanas analizadas: sin sobresaltos irregulares, ni deudas alocadas, ni diversificaciones repentinas, ni pasos de la muerte.

Cuenta ahora con cerca de 75 plantas de fabricación y más de 750 centros de distribución en muchos países del mundo y maneja diez marcas de alimentos. La empresa comenzó su internacionalización desde muy joven, en 1963, en España, con asociados locales, operación que terminó vendiéndose a los socios españoles. Hubo luego otros intentos, pero fue hasta 1984 cuando la expansión internacional de Bimbo tomó una trayectoria definitiva. Empezaron por instalar empresas distribuidoras en Houston y Los Angeles, luego adquirieron pequeñas fábricas en varios estados de Estados Unidos y con la compra de la firma Mrs. Baird's iniciaron una estrategia de adquisiciones y alianzas con importantes compañías de alimentos en el mundo: Guatemala, Chile, Venezuela, El Salvador, Costa Rica, Brasil, Colombia, Argentina, Perú, Alemania, Rusia, China, Austria y República Checa.

Las estrategias de desarrollo y expansión de Bimbo no son muy distintas a las de otras empresas emergentes del mundo: desarrollar y consolidar productos, adquirir otras compañías y marcas con potencial de desarrollo, invertir fuertemente en tecnología de producción y administración, hacer alianzas con socios estratégicos para expansión en otros países, entrar en las bolsas de valores y desarrollar otras tácticas financieras, reinvertir en

los rendimientos en el crecimiento de la empresa, vivir una filosofía de calidad-productividad-servicio, prácticas de orden y limpieza, compromiso por el ambiente y la ciudadanía corporativa, y una responsabilidad social corporativa practicada fundamentalmente con los empleados de la firma y las comunidades donde se instala la empresa.

¿Qué es entonces lo que hace ejemplar la estrategia de Bimbo? Que la empresa siempre ha sido religiosamente fiel a sus principios estratégicos fundamentales:

- Mantenerse enfocado en el negocio medular: el pan (*core business*), con una diversificación mesurada y altamente relacionada: botanas, golosinas, tortillas; un ejemplo de su consistencia estratégica es la desinversión que llevó a cabo en 2000, al desprenderse de molinos y fábricas de rellenos para evitar un desvío de sus negocios primordiales.
- Basar el posicionamiento de mercado con unas pocas ventajas competitivas que sean superiores a los competidores: distribución, calidad y precio.
- Sostener una relación honesta y transparente con todos los grupos de interés: empleados, sindicatos, comunidades, gobierno, proveedores y hasta competidores.

La fórmula parece demasiado fácil para creerse, pero esa es la realidad. Bimbo se ha desarrollado con una estrategia sencilla, pero magistralmente ejecutada (Servitje 2003; Cherem 2008).

## 6. Impacto del cambio estratégico enfocado en los negocios

Las cuatro estrategias de negocio que mayor impacto estadístico positivo tienen en la perdurabilidad y desempeño superior sostenido de las empresas investigadas son la bursatilización y otras estrategias financieras, la internacionalización de la empresa, la diversificación de las líneas de negocio y la constitución o afiliación a un grupo empresarial.

Otras dos estrategias de negocio del modelo también tienen un impacto positivo, pero su valor estadístico resulta menos significativo: la integración vertical del negocio y la modernización tecnológica.

En contraste, hay dos estrategias de negocio que resultaron estadísticamente negativas para las empresas investigadas, es decir, tienden a debilitar su perdurabilidad y desempeño: realizar fusiones con otras empresas y realizar alianzas (*joint-ventures*) u *outsourcings* comerciales.

Por último, hay dos estrategias que aparecen también con un ligero efecto negativo en el modelo, pero sin el significado de las dos anteriores: realizar adquisiciones de otras empresas y realizar alianzas, *joint-ventures* u *outsourcings* tecnológicos.

De acuerdo con el valor de las pruebas estadísticas, la variabilidad del índice de desempeño de las empresas explicado por estas estrategias oscila entre 24%, usando la variable táctica más significativa de todas (la de las estrategias financieras), hasta 40%, usando las seis variables más significativas en conjunto.

Además, se probó una codificación más variada de las estrategias de negocio con baja significancia estadística, pero sólo la variable de internacionalización obtuvo resultados distintos en el análisis estadístico. La nueva categorización de la variable permitió diferenciar los avances de cada empresa en esta estrategia: las que no tenían ninguna estrategia de internacionalización; las que sólo exportan; las que tienen subsidiarias comerciales en el exterior; las que cuentan con subsidiarias industriales y comerciales en el exterior y las catalogadas como multinacionales, pues aglutinan todas las actividades anteriores y operan en varios países a la vez.

Con ello, el índice de perdurabilidad y desempeño permitió una explicación estadísticamente significativa al nivel mayor de confianza (véase el anexo 3 y DelaCerde 2007a). En el capítulo 4 explicamos por qué conforme las empresas aumentan su grado de internacionalización hay un impacto positivo en su perdurabilidad y desempeño.

## **7. Impacto del cambio estratégico enfocado en la organización**

Un cambio en la estrategia de negocios necesita el respaldo de un ajuste en la configuración organizacional de la empresa, por eso medimos también las estrategias de cambio organizacional.



Podríamos afirmar que un cambio táctico en el negocio debe conllevar siempre un cambio en la organización. Tal como lo dicta la teoría, las formas organizacionales deben alinearse con las estrategias competitivas de la empresa.

Sin embargo, el impacto directo de los cambios organizacionales en el índice de desempeño de las empresas resulta mucho menos significativo que el impacto de las modificaciones en las estrategias de negocio. Esto no debe sorprender, pues las transformaciones en las estructuras y los procesos organizacionales no tienen por qué impactar la perdurabilidad y el rendimiento de las empresas, a menos que se realicen para acompañar y fortalecer un cambio estratégico en la forma de hacer negocios.

El hecho de que las empresas latinoamericanas tengan un intenso récord de transiciones organizacionales y que sólo una pequeña porción de ellas sea trascendente para la perdurabilidad y el desempeño de las empresas, puede significar que muchos de estos ajustes se realizan para propósitos no relacionados con las estrategias de la empresa.

Un cambio organizacional puede responder a un reacomodo del poder interno, por ejemplo, o para elevar la eficiencia de áreas o procesos no estratégicos. También suele tener como origen la legitimación social de la empresa, esto es, para demostrar que está a la vanguardia de las prácticas organizacionales en boga o para conformarse con un patrón institucional exigido por un tercero, como cuando se aplican rutinariamente estándares industriales, de calidad o ambientales. Muchos de estos cambios organizacionales se realizan aunque ello no conlleve beneficios en la productividad y competitividad de la firma.

De acuerdo con los modelos de regresión realizados con las variables de cambio organizacional, encontramos que, en el conjunto de las muestras analizadas, los cambios organizacionales suelen ser neutros en el índice de perdurabilidad y desempeño. Sin embargo, existen dos excepciones altamente significativas, una positiva y otra negativa.

La excepción positiva señala que las empresas que no realizan cambios organizacionales para respaldar los cambios estratégicos de negocio

suelen obtener menores resultados que las empresas que sí los llevan a cabo. En este sentido, podemos afirmar que el alineamiento organizacional resulta indispensable para respaldar los cambios estratégicos.<sup>10</sup>

En cuanto a la excepción negativa, pudimos detectar que dos cambios organizacionales en las empresas han resultado tener un impacto ligeramente negativo en su índice de desempeño: la implantación de estructuras de gobierno corporativo y los programas de responsabilidad social corporativa. Este hallazgo debe tomarse con la mayor precaución posible, pues la variabilidad en el índice de perdurabilidad y desempeño explicada por estas dos variables es muy baja. Oscila entre 11% con una sola variable y 14% con las dos variables.

La conclusión a la que llegamos es que estas estrategias resultaron negativas porque un número importante de las empresas de las muestras las han aplicado como defensa —inadecuada por cierto— de una posición de competencia en proceso de debilitamiento. En otras palabras, resulta poco factible que si la posición competitiva de la empresa se está debilitando, sea rescatable por el hecho de aplicar estas tácticas de cambio organizacional. Al contrario, un buen número de las empresas con un índice robusto de perdurabilidad y desempeño han logrado aplicar estas estrategias con éxito y, aunque no repercuten directamente en su perdurabilidad o desempeño, son oportunas para reforzar sus estrategias o legitimar su fortaleza institucional, así como para mejorar su imagen corporativa. En los siguientes capítulos se profundiza en estas explicaciones.

Analizando las otras cuatro variables de cambio organizacional que resultaron con efecto neutro o no significativo en el índice de desempeño, tres muestran un tono positivo: la transición de estructuras de propiedad familiar a estructuras corporativas; las reorganizaciones en todas sus clasificaciones, entre ellas las iniciativas de redimensionamiento y los procesos de mejoramiento de la productividad y la profesionalización del equipo directivo. La instalación de estándares industriales tipo ISO 9000 tiene un efecto neutral, pueden beneficiar, pero también perjudicar el desempeño. A esto también se dará una amplia explicación más adelante.

Al igual que lo indicamos en las estrategias de negocio, este hallazgo debe tomarse con las debidas precauciones, pues es posible que las empresas en proceso de deterioro hayan intentado este tipo de transiciones

organizacionales para recuperar sus posiciones competitivas sin éxito. Por otro lado, un buen número de compañías con alto índice de perdurabilidad y desempeño han logrado que estas estrategias de estandarización sean parte complementaria de estrategias de negocio exitosas.

## **8. Isomorfismo del cambio estratégico: imitación de estrategias**

Las organizaciones en parte son el reflejo de sus ambientes institucionalizados. La tesis central en las teorías de la institucionalización es que las empresas implementan cambios para crear legitimidad social e imagen corporativa más que para fortalecer sus ventajas competitivas. Esta tesis parece estar respaldada por los hallazgos sobre los cambios estratégicos y organizacionales en las empresas latinoamericanas.

La teoría institucional de las organizaciones ha demostrado que las empresas están fuertemente presionadas por la normatividad de sus contextos institucionalizados y que estas normas o reglas contribuyen poco a su mejoramiento. Otro fenómeno que se presenta en el grupo de firmas investigadas es la imitación o el isomorfismo. Este fenómeno de imitación estratégica aparece en una gran variedad de ambientes económicos, y es perfilada principalmente a partir del comportamiento del líder; los comportamientos de seguimiento se postulan de acuerdo con lo que observan que otros hacen con acierto. El triunfo de los líderes incentiva respuestas miméticas de parte de muchos seguidores. Por eso las organizaciones grandes y altamente rentables se constituyen como modelos de imitación en sus propios sectores (Hannan y Freeman, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Pero la imitación de los cambios estratégicos en el negocio y la organización por lo general involucra una serie de supuestos cuya racionalidad es cuestionable. ¿Por qué imitar a otros? Cuando los competidores de un mismo sector se emulan entre sí, existe un sentimiento de que disminuye la probabilidad de fracaso al hacer lo que el otro hace, pero al mismo tiempo se reduce la posibilidad de diferenciarse del otro. Hay tres razones propuestas por la literatura organizacional para justificar la acumulación de las estrategias empresariales que también aplican para las empresas

latinoamericanas: seguir al líder, evitar la mala reputación y aprender de los demás (Lieberman y Asaba, 2006). Veremos cómo aplican estas razones de la imitación de estrategias empresariales.

En relación con «emular para seguir al líder», la imitación estratégica suele estar basada en el supuesto de que las empresas líderes saben el camino del éxito, pues se asume que ellas tienen información estratégica y experiencia histórica que las menos dinámicas o más jóvenes no tienen. Varias compañías latinoamericanas tienen esta mística de liderazgo, las nombradas a menudo son: CEMEX, Bimbo, Alfa, Modelo (México), Vale CVRD y Embraer (Brasil), Techint (Argentina), Concha y Toro (Chile).

Hay buenas razones para que otras organizaciones latinoamericanas seleccionen estos «modelos» sobre otras similarmente exitosas en la región. Tal es el caso del Grupo Carso, empresa mexicana que ha tenido una expansión impresionante en los últimos años y que, a pesar de ser considerado por los analistas financieros internacionales (Kroll y Fass, 2007) como el grupo empresarial más poderoso de América Latina, no surge como un líder a seguir o imitar. La expansión de Carso se debió principalmente a la adquisición de dos compañías del gobierno, Condumex y Telmex, que fueron privatizadas a principios de los noventa. Para los ejecutivos entrevistados, este hecho histórico pone a este grupo como una empresa oportunista y astuta, lejos de las trayectorias de emprendimiento original de Bimbo, Concha y Toro o incluso Embraer, la cual también surge de una empresa privatizada, pero cuyo despegue tecnológico y empresarial se le atribuye totalmente al nuevo equipo empresarial posterior a la privatización.

En cambio, el Grupo Alfa es considerado un icono de la empresa moderna en México. En cierto sentido, es el iniciador de las corporaciones modernas en América Latina, sin embargo, su desproporcionada y desafortunada diversificación en la década de los ochenta, combinada con las severas condiciones de la economía mexicana en ese tiempo, amenazaron su permanencia. Este hecho está presente en el colectivo de los empresarios y directivos, y Alfa es admirada por haber trascendido esta crisis y encontrarse ahora en una posición competitiva más robusta.

Por otra parte, en «emular a otros para evitar una reputación negativa»: la imitación estratégica también puede estar basada en el supuesto de que las empresas que esquivan una práctica de moda en una industria tienden a ser

percibidas negativamente, como obsoletas o muy conservadoras, entonces deciden adoptar las prácticas que imponen los líderes de la industria. Esta conducta ha sido estudiada como «comportamiento de manada» (*herd behavior*). En estos casos, es posible que aun cuando los gerentes tengan información y razones fundadas para evaluar el impacto potencial de una práctica empresarial como modesta o irrelevante, se decida implantarla simplemente para evitar caer fuera del molde y no poder hablar de ello en los corrillos empresariales (Palley 1995; Scharfstein y Stein 1990).

Ciertas prácticas, tales como los programas de responsabilidad social corporativa, las certificaciones de calidad, los esquemas de gobierno corporativo, tienden a ser percibidas por el público como buenas, tanto en América Latina como en otras regiones, y esto incrementa la motivación para adoptarlas. Otras son obligatorias, como la de instalar gobiernos corporativos para ingresar a los mercados de valores o la certificación ISO 9000 para exportar productos en ciertas industrias (PriceWaterhouseCoopers, 2006).

Entonces, es natural que las empresas latinoamericanas adopten comportamientos de grupo y que algunos de los cambios estratégicos u organizacionales tengan un sentido meramente protocolario, algo así como el dicho: «Para ser hay que parecer». El cambio organizacional para «adherirse a la norma» se considera «institucionalista», pues su propósito medular no es mejorar la eficiencia o competitividad de la firma sino conformarse con un ritual y evitar ser molestado por no hacerlo. La conformación con la norma o adaptación institucionalizada no puede ser juzgada siempre como irracional y contraria a la eficiencia, pues una manera en que las empresas pueden conseguir ciertos recursos como financiamientos, rebajas de impuestos, derechos de entrada, prestigio público, información clasificada y otros estímulos, es alineándose al marco institucional. En cierta medida la ciudadanía corporativa pasa por un proceso de evitar una reputación negativa en la industria.

Por último, en «emular para aprender de otros», la imitación estratégica para aprendizaje organizacional se basa en el convencimiento de que las buenas empresas están abiertas al conocimiento y que una forma efectiva de aprender es observando y experimentando lo que otros han hecho con éxito. Al saber que se adquiere al estar insertado en un ambiente de cambio y adaptación se le llama aprendizaje vicario o por contagio de otros. Es factible que algunos de los cambios estratégicos y organizacionales

promovidos por varias empresas latinoamericanas procedan de la observación contagiosa que ocurre al involucrarse con otros agentes de la industria y verificar los resultados positivos obtenidos por la adopción de una práctica. De alguna forma el aprendizaje experimental puede ser imitativo, pues tomar lecciones del camino recorrido por otros puede acelerar y afilar los procesos de mejoramiento, mientras que atenerse a la experimentación individual es más riesgoso (Argote *et al.*, 2000).

Se ha comprobado que las empresas más adaptables mantienen una observación constante de la conducta de otros y una disposición para aprender de ello. A esta práctica se le llama *benchmarking*, lo que es realizado por algunos de manera formal y sistemática, y por otros de manera intuitiva y aleatoria. Estas comparaciones de prácticas organizacionales son vitales en las compañías más evolucionadas; muchos la llaman inteligencia de negocios y otros la consideran espionaje de la competencia. En todo caso, las firmas no pueden prescindir de la observación de otros agentes significativos en su industria. Debido al aprendizaje por imitación las empresas suelen cambiar más en contextos donde el cambio es recurrente.

## **9. Resumen: la importancia de la adaptación estratégica**

Los datos empíricos analizados en esta investigación señalan que el impacto individual de las variables de estrategia es significativamente mayor que el de las variables de organización. Sin embargo, advertimos que un cambio en la táctica de negocio no puede completarse sin el respaldo de los cambios en las variables organizacionales.

Los movimientos estratégicos con mayor impacto en el desempeño de las empresas investigadas son integrarse en grupos empresariales, la bursatilización y otras estrategias financieras, la internacionalización, y la diversificación del portafolio de negocios. Otros cambios que también tienen una connotación positiva son la integración vertical y la modernización tecnológica, aunque su impacto no resultó estadísticamente significativo en esta investigación. En contraste, las alianzas, sobre todo las comerciales y en menor medida las tecnológicas, así como las adquisiciones y fusiones, tienen impactos negativos en el índice de desempeño de algunas empresas.

Por otro lado, los cambios organizacionales no tienen un impacto significativo por sí mismos en la perdurabilidad y desempeño de las empresas. El cambio organizacional tiene sentido únicamente cuando responde o respalda un giro en la estrategia de negocios. Los cambios organizacionales hechos por ritual o por imitación pueden resultar negativos para el desempeño, porque implican gastos y otras consecuencias de tiempo y atención. Por ejemplo, algunos programas de gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, certificaciones o concursos de calidad hechos con el propósito de emular y legitimar a la empresa ante la opinión pública pueden distraer la esencia del negocio sin aportar ningún beneficio a la organización.

Más que validar o proponer ciertas combinaciones de cambio estratégico u organizacional, lo que la investigación demuestra es que las empresas están buscando su adaptación a contextos cada vez más volátiles. Sin embargo, los cambios de una misma variable no necesariamente producen los mismos efectos en distintas firmas. Imitar el cambio producido por otros puede ser positivo cuando se hace como una estrategia para aprender de la experiencia del otro, pero negativo si es únicamente seguir al líder o adoptar un ritual.

Las empresas latinoamericanas analizadas son cruciales para las economías de la región por su poder de mercado, la importancia de su inversión, el volumen de su actividad productiva y el empleo generado. Lo que estas compañías hagan para mejorar su competitividad global impacta en toda la región. Por tanto, es vital entender qué sucede con ellas y cómo prosperan y perduran.





## La internacionalización: la estrategia primordial

La internacionalización ha significado el desafío estratégico de mayor importancia para las empresas latinoamericanas en los últimos veinte años. A partir de la liberalización de los mercados y la globalización de las economías latinoamericanas, las firmas locales han tenido que virar hacia el exterior en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Quedarse a defender la casa, mientras los competidores extranjeros empujan la calidad hacia arriba y los precios hacia abajo, ha resultado fatal para muchas organizaciones de la región.

El recorrido hacia el exterior ha sido largo para la mayoría de las empresas latinoamericanas pues las regulaciones comerciales internacionales son complicadas, la competencia mundial se ha intensificado y las inversiones y esfuerzos requeridos para darse a conocer en el mundo son muy altos (Eriksson *et al.*, 1997).

En este capítulo abordamos los resultados que han tenido aquellas empresas que se han aventurado a dar este paso.

### 1. El valor de internacionalizarse

En nuestra investigación, hemos constatado que el viraje hacia la internacionalización ha sido propicio para las empresas latinoamericanas que iniciaron pronto su transformación estratégica con miras a enfrentar la contienda global. La globalización parece haber sido un paso natural para las organizaciones que han logrado sortear todos los cambios y crisis de las economías regionales en los últimos treinta años. En la muestra investigada, casi todas esas empresas (86%) han realizado operaciones

internacionales en alguna escala y varias de ellas han logrado el punto más alto del desarrollo internacional al convertirse en empresas genuinamente globales.

El grado de internacionalización influye determinantemente en el índice de desempeño de las empresas latinoamericanas. Las firmas más mundializadas de la región tienen mayores crecimientos, mejores rendimientos, gran resistencia a las crisis y de cierta forma son más estables que aquellas con menores índices de internacionalización. El valor estadístico de esta estrategia aparece en esta investigación con un valor altamente significativo en el desempeño de las empresas (véase el anexo 3).

También existe un número no despreciable de estas empresas (14%) que perduraron a pesar de no haber realizado actividades internacionales, lo cual resulta sorprendente si se considera que éstas se mueven necesariamente en las escalas mayores de las economías de sus países y compiten en industrias o sectores globales.

La transición hacia la internacionalización para las empresas que nacieron y evolucionaron durante la mayor parte de su vida en economías protegidas debería ser igualmente complicada, pero para las latinoamericanas ha sido significativamente más difícil que para las del este asiático. Las explicaciones de fondo sobre el rezago comparado de las latinas se encuentran principalmente en problemas de política económica y un poco en el carácter cultural o psicológico de la población de cada región. Las causas más evidentes se detectan en factores simples, como no haber podido superar las carencias en la calidad de sus productos y las limitaciones de sus escalas y tecnologías de producción que las mantienen siempre lejos de los estándares mundiales de competitividad.

La internacionalización de la región latinoamericana tuvo comienzos similares a los de la asiática. Sus economías estaban protegidas por las políticas de sustitución de importaciones, con poco comercio mundial y sus exportaciones estaban concentradas en los recursos naturales. En tiempos similares, las dos regiones se abrieron al comercio del mundo al liberar tarifas y restricciones. En los últimos veinte años, ambas han tenido un crecimiento constante en sus exportaciones, pero las economías del este asiático han crecido en promedio por encima de 5% anual, mientras que las exportaciones latinoamericanas apenas alcanzan en

promedio 1,6%. Más impactante que el crecimiento es la diversificación de la estructura de exportaciones y la complejidad tecnológica de los productos asiáticos, cuyo valor agregado supera dos o tres veces a las exportaciones latinoamericanas (véanse los cuadros 4.1. y 4.2.).

**Cuadro 4.1. Crecimiento y complejidad tecnológica de las exportaciones de América Latina y del Este asiático**

Años/complejidad tecnológica	América Latina*	Este asiático**	China
1987-1989	78,8 mmd	92,0 mmd	44,6 mmd
Mercancías	41,7%	26,1%	20,6%
Manufacturas	23,5%	26,8%	11,7%
Baja tecnología	11,8%	12,4%	40,5%
Media tecnología	19,8%	14,3%	17,8%
Alta tecnología	3,2%	20,4%	4,4%
2004-2006	462,9 mmd	600,6 mmd	774,5 mmd
Mercancías	28,7%	10,8%	3,1%
Manufacturas	18,6%	18,7%	9,4%
Baja tecnología	10,6%	10,5%	32,2%
Media tecnología	27,3%	19,1%	22,0%
Alta tecnología	14,8%	40,9%	33,3%

Fuente: Mulder y Onodera (2008)

Nota:

mmd = miles de millones de dólares

\* Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Colombia, Costa Rica y Ecuador.

\*\* Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia, Singapur.

Las grandes diferencias en la internacionalización entre estas dos regiones se debieron a la mejor secuencia y al contenido de las reformas asiáticas, la mayor estabilidad macroeconómica sin crisis recurrentes, el mejor manejo de las tasas de cambio de las monedas y la más efectiva distribución e impacto de la inversión extranjera directa (IED) en el este asiático, en comparación con las lentas e interrumpidas reformas y la volatilidad de los países latinoamericanos.

## Cuadro 4.2. Crecimiento económico en países emergentes de América Latina y el Este asiático

País/Región	Años sesenta	Años setenta	Años ochenta	Años noventa	2000-2005
América Latina	5,3	5,6	1,7	3,0	2,6
Argentina	4,1	2,9	-0,7	4,5	1,8
Brasil	5,9	8,5	3,0	1,7	3,0
Chile	4,4	2,5	4,4	6,4	4,4
México	6,8	6,4	2,3	3,4	2,6
India	4,0	2,9	5,9	5,7	6,4
Indonesia	3,7	7,8	6,4	4,8	4,7
Corea	8,3	8,3	7,7	6,3	5,2

Fuente: *World Development Indicators* y datos del Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) y el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE). Tomado de Nazmi y Revilla (2008:6).

Los elementos del desarrollo en esta parte del mundo propiciaron la formación de cadenas productivas de alta tecnología y dedicadas casi por completo al comercio mundial, lo que generó un alto valor de las exportaciones netas. En los países del Este de Asia la contribución de las exportaciones al crecimiento del producto interno bruto (PIB) ha sido por lo menos del doble de los países latinoamericanos, y en el caso de China ha sido al menos tres veces superior (Mulder y Onodera, 2008; Nazmi y Revilla, 2008).

El índice de fracaso de los proyectos de internacionalización de empresas en América Latina ha sido muy alto. En la mayoría de los casos, estos fracasos han estado relacionados con estrategias basadas principalmente en ofrecer precios atractivos para los mercados de exportación sostenidos en las ventajas temporales de las tasas de cambio, porque conforme disminuyen las ventajas de la paridad cambiaria, las empresas exportadoras latinoamericanas pierden su atractivo en los mercados desarrollados.

La mayoría de las empresas latinoamericanas se encuentra en industrias maduras donde la diferenciación de sus marcas y productos en mercados desarrollados (Norteamérica y Europa) es prácticamente imposible. Por eso, sólo las firmas que lograron índices de eficiencia y la escala de producción necesarias para competir por ventajas de costos han perdurado en los mercados internacionales (Aulakh, Kotabe y Tejen, 2000).

Por otro lado, las estrategias de diferenciación por calidad, inserción de nuevos productos, servicio al cliente y distribución eficiente han resultado inalcanzables para la mayoría, con algunas pocas excepciones, como los aviones *jets* de Embraer, la cerveza Corona de Modelo, el cemento de CEMEX, el pan de Bimbo o la gasolina Citgo de PDVSA, entre otras.

De forma paradójica, la calidad no siempre ha sido el único camino para entrar a los mercados de exportación. Muchas empresas mexicanas han tenido una posibilidad imprevista de internacionalizarse en Estados Unidos a pesar de no contar con los atributos de competitividad necesarios en términos de estrategia de negocios, sistemas de distribución, calidad de los mercancías o tecnologías avanzadas. La razón evidente es que sus productos responden a la creciente y leal demanda de la enorme población mexicana en ese país.

Es notorio que los gustos y preferencias, el apego a las costumbres y los patrones de consumo de los mexicanos en Estados Unidos se han mantenido por años. Sin embargo, el tiempo de gracia se ha agotado. Es un hecho que empresas estadounidenses, muchas de ellas de capital México-americano y otras multinacionales, como el típico caso de Frito-Lay, han atacado con agresividad este extraordinario nicho de mercado y por tanto el avance en internacionalización que llevaban algunas empresas mexicanas se ha detenido de manera súbita.

Por otro lado, algunas compañías latinoamericanas que empezaron su internacionalización, de forma aventurera, como proveedores de productos intermedios de empresas multinacionales han sido fácilmente sustituibles. La falta de experiencia y su tamaño menor las han convertido en víctimas de la fuerte competencia mundial.

## 2. Las estrategias de internacionalización

La internacionalización de las empresas es el movimiento estratégico más importante de los mercados globales. En muchos países los mercados se han abierto para todos los competidores. En teoría, todas las empresas deberían desarrollar estrategias de negocio para ganar posiciones a nivel internacional. También, a los gobiernos de los países les resulta crucial apoyar el desarrollo internacional de sus compañías, pues esto contribuye al desarrollo y bienestar económico de las naciones.

¿Cómo es que una empresa desarrolla capacidades estratégicas para iniciar operaciones de negocio y competir en el exterior con mayor probabilidad de éxito? La teoría de los negocios internacionales fue desarrollada sobre la base empírica de las trayectorias de las compañías multinacionales estadounidenses y británicas. De acuerdo con la teoría original, las firmas deben madurar sus estrategias de negocio en casa, cimentar su base de recursos críticos (marcas, tecnologías, gestión), alcanzar un tamaño o escala de producción grande y flexible y tener un portafolio diversificado de productos antes de atacar mercados mundiales (Valentine, 1991; Dunning, 1993).

<b>Razones y bases para internacionalizarse: enfoque de bajo riesgo</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa ha logrado madurez en el mercado de origen.</li><li>2. Tiene clientes en otros países que le han comprado regularmente en los últimos años.</li><li>3. La industria y el mercado de la empresa es internacional, hay consumidores del producto y competidores en muchos países del mundo.</li><li>4. La demanda del producto tiene una tendencia de crecimiento en el orbe.</li><li>5. La empresa tiene capacidad operativa y apalancamiento financiero para soportar una expansión a corto plazo en los mercados internacionales.</li><li>6. Tiene productos nuevos o alternativos al ya maduro, con potencial para ampliar la demanda internacional.</li></ol>

Fuente: Datos del autor

Además, dice la teoría clásica, la internacionalización de las empresas se desarrolla necesariamente en etapas o fases. Estas trayectorias secuenciadas empiezan con operaciones mundiales simples, importaciones o exportaciones ocasionales, seguidas de una práctica sostenida de exportaciones, luego la instalación de subsidiarias comerciales o de producción y finalmente la instalación de empresas completas en otros países y continentes. La trayectoria por etapas parece característica de las firmas con internacionalización temprana, antes de la más reciente globalización de los mercados. Esta teoría ha encontrado soporte empírico en economías menos desarrolladas o emergentes, donde una serie de investigaciones ha demostrado que las empresas locales aprenden y desarrollan competencias a nivel mundial en secuencia (Chang, 1995; Ahuja y Katila, 2004; Chittoor y Ray, 2007).

Sin embargo, existe otra teoría que sostiene que las empresas pueden seguir estrategias de internacionalización tardía, siempre y cuando sean capaces de elevar sus capacidades competitivas y reforzar la plataforma de sus recursos críticos mientras abordan los mercados del orbe, lo que hasta hace poco resultaba un reto inusitado. Por ejemplo, empresas farmacéuticas de India, de tamaño mediano, sin marcas de prestigio y sin recursos abundantes han logrado una mundialización tardía e intensiva tras aplicar una estrategia teóricamente inconcebible: desarrollar un conjunto de capacidades organizacionales conforme avanza su grado de internacionalización (véase el cuadro 4.3.)

### **Cuadro 4.3. Capacidades organizacionales para la internacionalización emergente**

<b>Capacidad organizacional</b>	<b>Procesos de desarrollo de la capacidad organizacional</b>
Desarrollo de mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y seleccionar: a) mercados, b) productos y c) agentes y distribuidores.</li> <li>• Diseñar la estrategia de entrada: táctica de lanzamiento y promoción inicial.</li> <li>• Establecer un sistema de captación de clientes, pedidos, distribución y entregas.</li> <li>• Reclutar ejecutivos y talento humano para la comercialización.</li> </ul>

Administración regulatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender los requerimientos y regulaciones relacionados con los registros de planta y productos.</li> <li>• Vincularse con las autoridades y aprobar auditorías.</li> <li>• Mantener los registros.</li> </ul>
Calidad de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los requerimientos técnicos y sanitarios del producto. Investigar las necesidades del cliente.</li> <li>• Establecer estándares de cumplimiento de los requerimientos.</li> <li>• Estandarizar los procesos para el control y aseguramiento de la calidad compatibles con los requerimientos.</li> <li>• Contar con entrenamiento de gestión y auditoría de calidad.</li> </ul>
Compras y abastecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar y evaluar los mejores proveedores de maquinaria, equipo, materiales y materia prima.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad.</li> <li>• Establecer una gestión de proveedores de acuerdo con los requerimientos de calidad.</li> <li>• Realizar una administración de la cadena de suministros.</li> <li>• Asegurar entregas a tiempo.</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer el reclutamiento, selección, capacitación y compensación profesional de la fuerza de trabajo, en particular los talentos técnico y ejecutivo.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de carreras.</li> <li>• Instalar una cultura empresarial apropiada para el contexto.</li> </ul>
Gestión de la producción y el producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar la planta y el sistema de operaciones con la capacidad para atender mercados con especificaciones diversas y múltiples.</li> <li>• Establecer la planeación de producción de pequeños lotes y pedidos.</li> <li>• Contar con una administración de inventarios.</li> <li>• Llevar control de los costos.</li> <li>• Realizar la gestión de la cadena de suministros.</li> </ul>
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sistemas de investigación y desarrollo.</li> <li>• Reclutar y atraer talento.</li> <li>• Colaborar con institutos y universidades.</li> </ul>
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con finanzas internacionales: captación de créditos y fuentes alternativas de financiamiento.</li> <li>• Realizar planes de inversión y negocio.</li> <li>• Llevar el presupuesto y administración del flujo.</li> </ul>

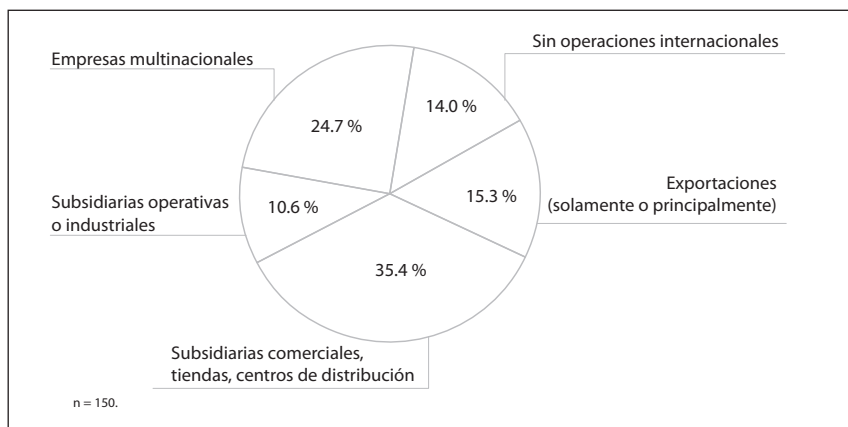
Fuente: Dixit y Yadav (2008)



Por lo general la internacionalización de las empresas latinoamericanas ha seguido la estrategia por etapas. Casi todas las compañías investigadas iniciaron sus operaciones mundiales por medio de las exportaciones, aunque no siempre por la vía directa, pues algunas han preferido empezar a través de alianzas o socios comerciales en los países de destino de sus productos.

En la medida en que las empresas han venido adquiriendo experiencia en exportación, muchas han migrado hacia una escala mayor de internacionalización y han establecido centros de distribución, subsidiarias comerciales, tiendas o centros de venta en otros países (véase el cuadro 4.4.). Otras han tenido éxito comercial suficiente para moverse a la siguiente escala de mundialización por medio de comprar o instalar subsidiarias de producción o manufactura en países extranjeros. Estas inversiones se han realizado en su mayoría en Norteamérica y algunos países latinoamericanos. Sólo unas pocas han situado plantas de manufactura en países europeos y asiáticos.

**Cuadro 4.4. Estrategias de internacionalización de las empresas latinoamericanas perdurables**



Fuente: Datos del autor

El rango superior de internacionalización es la adquisición, instalación y operación de empresas subsidiarias completas en otros países. Estas organizaciones realizan todo el ciclo productivo y comercial en un país extranjero. El rango mencionado ha sido alcanzado por 25% de las

empresas investigadas, por lo que han logrado incorporarse de lleno al segmento de empresas multinacionales.

El rango mayor de la escala de internacionalización se asigna a empresas que han logrado operar en muchos países y varios continentes a la vez, y que además han logrado un grado de integración avanzada en sus operaciones multinacionales. Sólo hay unas cuantas empresas latinoamericanas con alcance global.

Algunas han surgido con mucha fuerza y se les empieza a conocer con el nombre de «multilatinas», también se les podría llamar «súper latinas» pues ya se encuentran en el foro más alto de la competencia global. Las más nombradas internacionalmente son CEMEX y Bimbo, de México; Embraer y Vale, de Brasil; Ternium, de Argentina, y Concha y Toro, de Chile, entre otras (Agtmael, 2007; Aldunate, 2008).

En resumen, en este grupo de empresas, de las más perdurables y adaptables de la región, se confirma la teoría de la internacionalización por etapas. Sin embargo, en América Latina la mayor parte de las empresas había estado emplazando su salida al exterior y comenzó tardíamente.

Después de que habían pasado años bien posicionadas en sus mercados locales, muchas compañías procedieron evolutivamente e iniciaron con actividades internacionales simples, como exportar sus productos actuales a los mercados más cercanos. Los siguientes pasos fueron tomados con más rapidez que el ritmo recomendado por la teoría. Algunas han escalado sus actividades con un ritmo acelerado, instalando centros de ventas o distribución, luego de producción, hasta llegar a integrar subsidiarias completas en otro país. En esta ruta, unas pocas han logrado tenerlas en varios países y continentes alcanzando posicionamientos como empresas globales.

### **3. Las *multilatinas*: las latinoamericanas globales**

Hemos visto que la ruta de internacionalización seguida por las empresas latinoamericanas es consistente con la teoría por etapas y,

de cierto modo, con la teoría clásica de extensión de la fortaleza local hacia los mercados internacionales. No obstante, existe un fenómeno inédito que ha puesto de cabeza las teorías previas de negocios mundiales: el surgimiento de empresas de países emergentes o menos desarrollados, las que sin tener todos los atributos de una organización comprobadamente competitiva, han logrado el abordaje de mercados globales con inusitada rapidez.

Estas empresas han demostrado que es posible la diferenciación tardía y sin todos los recursos críticos disponibles. Sorprendentemente, estas organizaciones han encontrado ventajas en llegar tarde a los mercados y han arrebatado oportunidades a las ya consolidadas, pues han sido capaces de aprender rápido y elevar sus competencias con una velocidad mayor que las instaladas. A estas empresas se les conoce con el nombre de multinacionales emergentes, de las cuales algunas proceden de países latinoamericanos.

La expansión internacional de las empresas latinoamericanas, especialmente las llamadas *multilatinas*, ha contribuido a que la región figure ahora como un inversionista internacional de cierta importancia. Antes insignificante en la esfera mundial, la inversión extranjera directa (IED) de los países latinoamericanos ha crecido de forma sustancial en los últimos diez años y ha alcanzado casi una cuarta parte de la participación de los países emergentes en la inversión internacional (véase el cuadro 4.5.).

Sin embargo, la inversión latinoamericana en el extranjero todavía está muy lejos de la de los países asiáticos emergentes, los cuales han logrado aportar cifras cercanas a 65% de esa inversión total.

Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela y Colombia son los países más activos en inversión directa en otras naciones. Las compras recientes de Inco (2006), la empresa minera canadiense, por parte de la firma minera brasileña CVRD, y de Rinker (2007), la cementera australiana, por parte de la mexicana CEMEX, ambas por un monto cercano a los 15,000 millones de dólares, son las inversiones internacionales más importantes en la historia de la región. Por eso, la inversión de México y Brasil en países extranjeros creció tanto en 2006 y 2007.

**Cuadro 4.5. Inversión extranjera directa de los países latinoamericanos (1992-2007)**

<b>País</b>	<b>1992-1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Argentina	1.196	3.653	2.325	1.730	901.	161	-627	774	442	1.151	2.008	1.196
Brasil	516	1.042	2.721	1.690	2.282	-2.258	2.482	249	9.807	2.517	28.202	7.067
Chile	726	1.463	1.483	2.558	3.987	1.610	343	1.606	1.527	2.209	2.797	NID
Colombia	205	809	796	116	325	16	857	938	142	4.662	1.098	NID
México	0	0	0	0	0	4.404	891	1.253	4.432	6.474	3.897	8.256
Venezuela	400	557	1.043	872	521	204	1.026	1.318	619	1.183	2.089	NID

Fuente: Minda (2008); UNCTAD, *World Investment Report* (2008).

Nota:

NID = No disponible

Cifras en millones de dólares

Otras inversiones y adquisiciones de empresas extranjeras que también han tenido un rango sobresaliente en el escenario de las inversiones globales son las realizadas por la aeronáutica brasileña Embraer, la telefónica celular mexicana América Móvil, la petrolera venezolana PDVSA, las siderúrgicas Grupo Gerdau, de Brasil, y Ternium, de Argentina. Asimismo, la reciente compra de Weston Foods convierte a la empresa mexicana Bimbo en una de las líderes de su industria.

En el mundo se publican una buena cantidad de listados de empresas globales y grandes corporaciones internacionales, que con distintas metodologías procuran dar cuenta del crecimiento corporativo mundial. En el *Fortune Global 500* se encuentran cinco empresas brasileñas:

- Petrobras (65), Bradesco (224), Itaúsa (288), Banco de Brasil (291) y Vale-CVRD (359)

Así como cinco mexicanas:

- Pemex (34), América Móvil (330), Comisión Federal de Electricidad (364), CEMEX (398) y Carso Telecom (468).

Curiosamente, sólo la mitad de estas empresas seleccionadas por *Fortune* ha alcanzado un grado avanzando de internacionalización, mientras que el resto sigue dependiendo de sus operaciones locales y sus exportaciones.

En el informe 2007 sobre las 100 Compañías Globales Emergentes del Boston Consulting Group (BCG), se incluyeron organizaciones de Argentina, Brasil, Chile y México en el selecto grupo de catorce economías en rápido desarrollo (véase el cuadro 4.6.). Además, están empresas de China, Egipto, Hungría, India, Indonesia, Malasia, Polonia, Rusia, Tailandia y Turquía. Estas contribuyen con más de 17% de la producción económica mundial, son fuertes exportadoras y su inversión en otros países ha ido aumentando de forma considerable en los últimos diez años.

Se estima que la aportación de estas economías emergentes a la producción global alcanzará en conjunto a la producción de las economías desarrolladas de Europa y Norteamérica para la década 2030-2040.

## Cuadro 4.6. Las empresas globales emergentes de América Latina

Empresa	País de origen	Sector
Tenaris	Argentina	Acero
Braskem	Brasil	Petroquímica
CVRD	Brasil	Minería
Coteminas	Brasil	Textiles
Embraer	Brasil	Aeroespacial
Gerdau Steel	Brasil	Acero
JBS-Friboi	Brasil	Alimentos y bebidas
Marcopolo	Brasil	Equipo automotriz
Natura	Brasil	Cosméticos
Perdigao	Brasil	Alimentos y bebidas
Petrobras	Brasil	Combustibles fósiles
Sadia	Brasil	Alimentos y bebidas
Votorantim Group	Brasil	Industrias de proceso
WEG	Brasil	Ingeniería de productos
CSAV	Chile	Transportación marítima
América Móvil	México	Telecomunicaciones
CEMEX	México	Materiales de construcción
FEMSA	México	Alimentos y bebidas
Gruma	México	Alimentos y bebidas
Grupo Bimbo	México	Alimentos y bebidas
Grupo Modelo	México	Alimentos y bebidas
Nemak-Alfa	México	Partes automotrices

Fuente: Aguiar *et al* (2006).

Para la edición del listado de empresas emergentes del BCG de 2008 (Aguiar, *et al*, 2007), se identificaron 17 nuevas empresas «desafiantes» (*the challengers*), de las cuales cinco son de América Latina: CSAV (Chile), Grupo Bimbo (México), JBS-Friboi (Brasil), Marcopolo (Brasil) y Tenaris (Argentina). En este estudio se afirma que las latinoamericanas globales emergentes han reinventado sus estrategias de internacionalización a través de una de las siguientes cinco pautas estratégicas:

- Globalizar sus marcas maduras y exitosas de sus propios países, por ejemplo, Modelo (México) y Natura (Brasil).
- Reconvertir sus procesos de ingeniería de productos o procesos con los cánones de la innovación global, por ejemplo, Embraer (Brasil).

- Asumir una estrategia de liderazgo global en sus industrias, por ejemplo, CEMEX (México) y PDVSA (Venezuela).
- Expandir y aumentar los recursos críticos de la firma en otros países, por ejemplo, CVRD (Brasil) y Techint (Argentina).
- Expandir un nuevo modelo de negocio en varios países, por ejemplo, América Móvil (México).

Por otra parte, la revista de negocios latinoamericana *América Economía* elaboró un estudio que analiza el alcance desarrollado por las *multilatinas*. El listado de cincuenta empresas, que se publicó por primera vez en 2008, mide el alcance y monto que tienen las ventas, inversiones y plantilla laboral de éstas en el extranjero considerando además el grado de internacionalización alcanzado por las compañías según los mercados y países en que operan (véase el cuadro 4.7.). Por lo tanto, las *multilatinas* son las firmas de la región que más han extendido su alcance geográfico y tienen el mayor potencial en la dinámica global en sus industrias.

**Cuadro 4.7. Las *multilatinas*: listado de internacionalización de *América Economía***

Número	Empresa*	País
1	CEMEX (77.3)	México
2	Techint (75.8)	Argentina
3	Odebrecht (71.0)	Brasil
4	Vale (60.6)	Brasil
5	Sud Americana Vapores (59.6)	Chile
6	Tenaris (55.7)	Argentina
7	Grupo Alfa (53.2)	México
8	Embraer (48)	Brasil
9	Gerdau (47.3)	Brasil
10	Bimbo (46.8)	México
11	PDVSA (44.4)	Venezuela
12	Brightstar (44.1)	Estados Unidos
13	Cencosud (40.8)	Chile
14	Maseca (40.6)	México
15	Petrobras (39.3)	Brasil
16	FEMSA (39)	México

<b>Número</b>	<b>Empresa*</b>	<b>País</b>
17	LAN (38.3)	Chile
18	Sadia (37.9)	Brasil
19	Grupo JBS-Friboi (36.7)	Brasil
20	Arcor (36.0)	Argentina
21	Andrade Gutiérrez (35.7)	Brasil
22	WEG (35.5)	Brasil
23	Camargo Correa (35.1)	Brasil
24	América Móvil (32.5)	México
25	IMPESA (31.7)	Argentina
26	Laboratorios Bagó (31.6)	Argentina
27	Perdigao (30.7)	Brasil
28	CMPC (30.4)	Chile
29	Nacional de Chocolates (30.2)	Colombia
30	Pollo Campero (29.4)	Guatemala
31	Grupo Votorantim (29.2)	Brasil
32	Vitro (29.1)	México
33	Natura (28.6)	Brasil
34	Madeco (28.2)	Chile
35	Tam (28)	Brasil
36	Falabella (27.8)	Chile
37	Telmex (27.4)	México
38	Elektra (27.1)	México
39	Concha y Toro (26.6)	Chile
40	AJE Group (26.5)	Perú
41	Mabe (26.4)	México
42	Grupo Modelo (25.6)	México
43	Sabó Autopeças (25.3)	Brasil
44	GOL (25.2)	Brasil
45	Grupo Gloria (25)	Perú
46	Banco Itaú (24.4)	Brasil
47	Sonda (24.3)	Chile
48	Mexichem (24)	México
49	Braskem (23.7)	Brasil
50	Marcopolo (23.6)	Brasil

Fuente: Aldunate (2008).

Nota:

\* El número entre paréntesis es un índice que marca el grado de globalización medido por cuatro variables: 1) exportaciones + ventas de filiales a nivel mundial, 2) proporción de empleados de filiales internacionales entre empleados totales, 3) proporción de inversiones en el exterior entre el total de inversiones, y 4) planes de crecimiento y adquisiciones globales.



El hábitat natural de las *multilatinas* por lo general se establece dentro de un grupo empresarial con compañías sólidamente posicionadas en sus mercados de origen y con un fuerte respaldo financiero en sus propios países. En este sentido, la internacionalización de las grandes latinoamericanas se parece más al modelo de etapas que al abordaje tardío y repentino de la mundialización emergente. De todas maneras, para el mundo desarrollado, estas empresas tienen el carácter emergente pues entraron tarde a mercados maduros, con marcas globales ya establecidas, y firmas fuertemente posicionadas, y no obstante han demostrado la efectividad de nuevas estrategias de internacionalización para el abordaje repentino de los mercados del mundo.

### **La internacionalización acelerada de las empresas de economías emergentes**

¿Cómo es que empresas de tamaño y recursos modestos y con poca experiencia internacional han logrado acceso a los mercados del mundo y en industrias maduras? El ascenso de tres empresas globales emergentes de países en desarrollo en la industria de electrodomésticos blancos indica que la globalización económica ha abierto oportunidades inéditas para la internacionalización tardía y acelerada en mercados maduros. El Grupo Mabe de México, Haier de China y Arcelik de Turquía son tres organizaciones emergentes que ya aparecen en el escenario de competencia global de la industria.

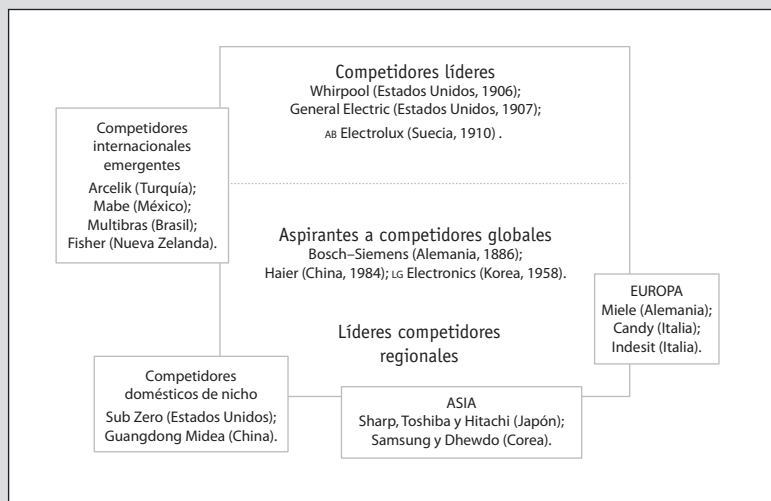
En los tres casos, las compañías no esperaron a ser grandes sino que ingresaron a los mercados internacionales para ser grandes. Además, aprovecharon las abundantes interconexiones de la economía globalizada para adoptar tecnologías, hacer alianzas, comprar empresas y adquirir marcas que habilitan significativamente sus recursos originales. Sin el acceso a múltiples fuentes de información, conocimiento, financiamiento y asociación que provee ahora la economía global, esto no hubiera sido posible para empresas con esta escala y recursos.

La transformación de Mabe hacia la internacionalización acelerada comenzó con una alianza (*joint-venture*) con General Electric en 1987, donde la primera retuvo la responsabilidad total de la dirección. Así aprovechó esta alianza para aprender el juego estratégico y absorber la cultura de la mundialización. Años después, Mabe desarrolló una estrategia propia de internacionalización que desplegó por medio de una serie de agresivas alianzas y adquisiciones que le permitieron colocarse rápidamente como un competidor emergente en la industria. Mabe completó su estrategia con un fuerte énfasis en la calidad y un modelo de comercialización innovador. Aquí la trayectoria:

- 1986 - Alianza estratégica entre Mabe y General Electric.
- 1989 - Adquisición de FRIEM Westinghouse.
- 1989 - Adquisición de CONFAD Grupo Industrial Saltillo.
- 1990 - Instalación de la planta Leiser de estufas en San Luis Potosí, en alianza con General Electric.
- 1991 - Alianza estratégica Mabe-Ceteco, en Venezuela.
- 1993 - Creación de Polarix, para la expansión en Colombia y otros países de la región.
- 1994 - Inauguración del Centro de Tecnología y Proyectos en Querétaro.
- 1994 - Alianza Mabe-Sanyo, para la fabricación de compresores.
- 1995 - Expansión de Mabe a Brasil y Ecuador, con la compra de la empresa Durex.
- 1996 - Inicio de Mabe Perú.
- 1998 - Alianza estratégica Mabe-Fagor, en Argentina.
- 2001 - Operación de la planta Quantum en Celaya, en alianza con General Electric.
- 2004 - Adquisición de GE-DAKO & CCE, en Brasil.
- 2005 - Adquisición de Camco, en Canadá.
- 2006 - Apertura del *Showroom* Mabe.
- 2007 - Inicia intento de adquisición de GE Electronics, también aspiran Haier y Arcelik.

Las estrategias de la china Haier y la turca Arcelik, también del sector de electrodomésticos, son similares a las aplicadas por el grupo latinoamericano, pero también hay factores distintivos en cada una. En esencia, comparten la convicción estratégica de tratar a la competencia global como una oportunidad para construir capacidades, moverse poco a poco a segmentos industriales más rentables y adoptar prácticas agresivas para tomar posiciones dominadas por competidores más fuertes, pero más lentos o rígidos, y menos dispuestos a descubrir nichos en los mercados. Las tres empresas han aprovechado tres condiciones de la economía global que antes estaban muy restringidas o eran muy costosas: acceso a alianzas e interconexiones empresariales de todo tipo, acceso a información y conocimiento avanzado de la industria, innovación organizacional como vértice de una estrategia audaz para la expansión.

#### Cuadro 4.8. Estructura de la competencia global en la industria de blancos / electrodomésticos



Fuente: Basado en el artículo de Bonaglia, Goldstein y Matthews (2007:369-383)

## 4. La nueva ola de internacionalización y el cambio estratégico en las empresas latinoamericanas

La característica más sobresaliente de las empresas emergentes con internacionalización tardía es la capacidad para descubrir nuevas oportunidades en mercados mundiales maduros. La segunda peculiaridad notable de estos nuevos jugadores es que son capaces de ubicar con rapidez los nichos donde pueden competir y desarrollar con audacia las estrategias que necesitan para ingresar y quedarse.

Una de las incógnitas más importantes de la internacionalización es la selección de los mercados de iniciación. La regla tradicional es muy sencilla. En las etapas tempranas, las empresas empiezan por los mercados cercanos en geografía y cultura, así como los países que son políticamente propicios. Además, se inicia con las exportaciones de los productos más evolucionados de la firma.

En realidad, las empresas latinoamericanas han empezado su internacionalización con estrategias diversas para ingresar:

- Contratar un agente (*broker*) o aliarse con un socio del mercado meta para comenzar la exportación.
- Instalar una oficina de exportaciones en el país meta.
- Adquirir una pequeña empresa y marca en la nación meta.
- Vender los derechos de exportación a una empresa internacional.

En todos los casos, ciertos factores de arranque han sido importantes para que las empresas latinas pudieran superar las barreras de entrada y las desventajas del foráneo (*liability of foreignness*) e iniciar con solidez su camino de internacionalización. Aquí, cinco de estos factores fundamentales:

1. Poseer el conocimiento del funcionamiento de los mercados meta y los procedimientos de exportación.
2. Asegurar el compromiso sostenido de la alta gerencia para perdurar en el intento de internacionalizarse.
3. Tener los productos o servicios con los estándares de calidad del país de destino o superiores.

4. Contar con las tecnologías y la capacidad de producción para satisfacer las demandas de volumen y requerimientos de calidad internacional.
5. Disponer de los esquemas de financiamiento necesarios para la internacionalización.

La mayoría de las inversiones a nivel mundial de las empresas latinoamericanas se ha realizado con el propósito de ensanchar los mercados de la empresa. Algunas compañías de mayor tamaño, sobre todo las petroleras y mineras, han invertido fuertemente en el exterior buscando recursos naturales estratégicos para su desarrollo y crecimiento, pero sólo unas pocas han expandido sus operaciones internacionales para buscar un posicionamiento estratégico global.

Las empresas latinoamericanas emergentes representan una nueva generación de organizaciones que pueden transformar la cultura conservadora y demasiado cauta de las firmas locales que tienen potencial, pero muy bajo o nulo índice de internacionalización. Las globales emergentes son hábiles para encontrar oportunidades invisibles para otros, son ingeniosas para concebir estrategias novedosas y son persistentes para esforzarse el tiempo necesario hasta posicionarse en ese espacio.

### **Ventajas competitivas de las emergentes de la globalización**

1. Compromiso y experiencia en la exportación.
2. Enfoque incansable en la ejecución y la calidad superiores.
3. Énfasis en la tecnología y el diseño.
4. Invención de nuevos modelos de industria.
5. Búsqueda de nichos invisibles para otros.
6. Uso de talento a costos comparativamente bajos.
7. Estrategias de adquisiciones y fusiones.
8. Rapidez para abordar el mercado.
9. Manejo de marcas (*branding*).
10. Innovación en los modelos organizacionales y logística.
11. Base fuerte de recursos naturales.
12. Fuerza de trabajo entrenada y de bajo costo.

Fuente: Agatmael (2007).

Además, la estrategia de internacionalización es una de las más exigentes en materia de cambios organizacionales y tecnológicos (véase el cuadro 4.8.). A continuación, los cambios más importantes realizados en estas materias por las empresas mundializadas, y que fueron confirmados en nuestra investigación:

- Desarrollar nuevas estructuras organizacionales para la expansión, esto es, crear la división internacional o de exportaciones.
- Aumentar de forma considerable la escala de producción y comercialización, con frecuencia por medio de la adquisición o fusión de empresas extranjeras.
- Asegurar que la escala aumentada reduzca los costos de transacción en la cadena de suministros.
- Reforzar la integración vertical de la firma; de nuevo, la vía preferida es la adquisición o fusión de empresas extranjeras más que la construcción e instalación de sus propias subsidiarias.
- Consolidar sistemas de investigación y desarrollo de productos, así como instalar sistemas de control de calidad que aseguren el cumplimiento de los estándares globales de la industria.
- Renovar tecnologías, usualmente por medio de inversiones en modernización tecnológica y alianzas tecnológicas (*joint-ventures*). En pocas ocasiones, la innovación en tecnología de las latinoamericanas ha sido original.
- Obtener fuentes alternas de financiamiento para realizar las fuertes inversiones que requiere su expansión internacional; por lo general, la adhesión a los programas de los gobiernos federales para financiar las exportaciones, la emisión de acciones en las bolsas de valores, la venta de certificados de depósito en mercados de valores, los créditos de bancos internacionales y la constitución de equipos de expertos en finanzas.
- Internacionalizar su línea tradicional de productos y continuar con el desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, las estrategias de mercadeo o comercialización han consistido sobre todo en la internacionalización de las marcas maduras en los mercados locales, la creación de redes de comercialización y distribución por medio de alianzas estratégicas en los países de destino, la subcontratación de un maestro (*expertise*) mercadotécnico con experiencia

global y la formación de cuadros ejecutivos con especialistas nativos en los países de expansión.

#### **Cuadro 4.8. Cambios organizacionales y tecnológicos de la internacionalización**

<b>Cambios organizacionales</b>	<b>Cambios tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de alianzas estratégicas.</li> <li>• Sistemas de comercialización internacional.</li> <li>• Sistemas de distribución mundial.</li> <li>• Gestión financiera internacional.</li> <li>• Desarrollo de equipos gerenciales.</li> <li>• Desarrollo de recursos humanos.</li> <li>• Gestión de compras en el mundo.</li> <li>• Desarrollo de nuevos negocios.</li> <li>• Ingreso a bolsas de valores internacionales.</li> <li>• Instrumentos de financiamiento tipo certificados de depósito en Estados Unidos (ADR, por sus siglas en inglés, <i>american depositary receipt</i>).</li> <li>• Investigación de mercados internacionales.</li> <li>• Reingeniería de procesos y estructuras.</li> <li>• Gestión de la calidad de clase mundial.</li> <li>• Administración de la marca.</li> <li>• Administración de riesgos y seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en tecnologías de producción avanzadas.</li> <li>• Plantas de producción y procesos integrados.</li> <li>• Investigación y desarrollo de productos.</li> <li>• Tecnologías de procesos y productos.</li> <li>• Estandarización de productos.</li> </ul>

Fuente: Díaz-Alejandro (1977), Chudnovsky et al (1999), y Chudnovsky y López (2000).

## 5. La internacionalización en la perdurabilidad y el desempeño de las empresas

Indicábamos al principio del capítulo que la internacionalización ha significado el desafío estratégico de mayor importancia para las empresas latinoamericanas en esta época de globalización de los mercados. Hemos hecho un repaso a las maneras en que las compañías de la región han aprendido a internacionalizarse. Aunque en apariencia la ruta para hacerse mundiales seguida por las firmas de la región es consistente con la teoría por etapas y con la teoría clásica de extensión de la fortaleza local hacia los mercados internacionales, para muchas organizaciones el proceso ha sido abrupto, acelerado y arriesgado. Asimismo, hay un surgimiento sorpresivo de empresas latinas que, sin tener todos los atributos de una organización comprobadamente competitiva, han logrado el abordaje de mercados del mundo con mucha rapidez.

Pudimos detectar, a partir del análisis de regresión estadística, que conforme el grado de internacionalización aumenta, el desempeño financiero de las empresas también mejora. Además, la mundialización tiene correlaciones significativas con las estrategias de adquisiciones, diversificación, integración vertical e ingreso a los mercados de valores. En contraste, no pudimos encontrar ligas significativas de la internacionalización con los cambios de tipo organizacional, a excepción del gobierno corporativo, lo que indica que este esquema de gestión empresarial es más propicio para las organizaciones globales. Las firmas que crecen en su grado de internacionalización parecen estar más dispuestas a intentar cambios estratégicos complejos y a no depender de una estrategia aislada (véase el anexo 3).

Por otro lado, el grado de internacionalización no parece tener una relación estadística significativa con la perdurabilidad, lo que impide afirmar, a partir de los datos disponibles, que la mundialización aumente las probabilidades de una larga permanencia de las organizaciones, pues a pesar de que comprobamos que la internacionalización es una estrategia crucial para mejorar la competitividad y el desempeño de las empresas, muchas han fallado en sus intentos de hacerse globales y esto ha mermado su perdurabilidad.

Muchos países emergentes, especialmente en el este asiático y europeo, han reconocido la importancia de tener empresas globalmente



competitivas y por eso han incorporado a sus estrategias económicas más importantes la preparación de las firmas nacionales que puedan enfrentarse con todo a las grandes multinacionales y que puedan competir en los mercados globales. En América Latina, los gobiernos se han resistido a concederle a las compañías la relevancia que tienen en el desarrollo económico; la excepción más notable es Chile y Brasil, ambos con gobiernos de izquierda moderada que han sabido conjugar el discurso político del desarrollo social con el avance de las empresas locales.



# 5

## Las estrategias de expansión I: grupos empresariales, adquisiciones y fusiones

¿Decrecer, mantener la escala o expandirse? Estas opciones encierran una de las alternativas estratégicas más importantes en las trayectorias de las empresas. Hay tiempos para cada una. Momentos en que la empresa debe reducir con prudencia su tamaño para eliminar las operaciones perdedoras o estratégicamente inconvenientes, instantes en que debe conservar la escala y tiempos en que debe aprovechar para crecer y diversificar sus líneas de negocio. Las opciones de reducir o mantener se vinculan con alternativas de supervivencia, permanencia o estabilidad. Estas alternativas son típicas en etapas de crisis o recesiones económicas. Mas la evolución de las organizaciones depende de saber crecer o expandirse en los momentos correctos. Muchas empresas latinoamericanas han podido crecer aun en tiempos recesivos de sus propios países.

### 1. Reproducir, adquirir, aliarse y subcontratar: los cuatro ángulos de la expansión

Según los resultados de esta investigación, el desempeño y perdurabilidad de las empresas líderes de América Latina está determinado fundamentalmente por sus estrategias de expansión y crecimiento. Expandirse sí, ¿pero cómo? Las empresas latinoamericanas investigadas lo han hecho por medio de cuatro estrategias:

- La reproducción del modelo propio con empresas subsidiarias o creando franquicias para nuevos asociados.
- La subcontratación de la capacidad instalada de otras firmas (*outsourcing*).
- La alianza con otras compañías para abordar otros mercados o incursionar en otras industrias o tecnologías (*joint-ventures*).

- La adquisición o fusión de otras empresas para diversificarse o integrarse de forma vertical.

La expansión tiene rutas clásicas en todo el mundo y las empresas latinas no pueden ser genéricamente distintas. En principio, siempre optan por reproducir su propio modelo y usar recursos propios para su incursión en otros países. Pronto encuentran que el crecimiento demanda respuestas rápidas e inversiones considerables que no pueden esperar los tiempos de la reproducción de sus compañías, así es que tienen que concebir otras alternativas.

El *outsourcing*, traducido como subcontratación de terceros o «tercerización», aparece entonces como una alternativa accesible. Ésta es la forma más sencilla de alianzas estratégicas incipientes que aparecen en la agenda de las empresas latinoamericanas. De muchas maneras, el *outsourcing* es una estrategia que se relaciona estrechamente o incluso se desprende secuenciadamente del desarrollo de proveedores. Es decir, los mejores proveedores o los proveedores críticos de una empresa en expansión suelen convertirse en sus primeros aliados estratégicos. Por regla general, las compañías latinoamericanas utilizan el *outsourcing* local (firmas de su país de origen) y sólo las muy expandidas territorialmente migran hacia los *outsourcings* conocidos como *off-shore*, es decir, fuera de las fronteras nacionales.

Luego, conforme aumentan su dominio en su industria e incrementan su experiencia internacional, las empresas empiezan a optar por modelos de expansión más sofisticados. Las alianzas estratégicas o *joint-ventures* con otras firmas suelen verse como opciones para resolver la ausencia o carencia de un recurso crítico para la expansión internacional, por ejemplo, el conocimiento del mercado meta, la capacidad de distribución o *marketing* y el conocimiento o *know-how* tecnológico. Finalmente, tarde o temprano, las empresas latinoamericanas con más alto crecimiento tienen que potenciar su expansión por medio de fusionar y adquirir otras compañías.

En realidad, el crecimiento de las grandes empresas de América Latina tiene el común denominador de las organizaciones de otras regiones; la estrategia básica consiste en tres movimientos: primero, expandirse con recursos propios tanto como se pueda; segundo, subcontratar o aliarse con los mejores socios posibles cuando los fondos propios no puedan alimentar la expansión y, tercero, comprar o adquirir los recursos de otros por medio de esquemas de inversión y financiamiento.

Rossana Fuentes-Berain (2007), en su extraordinario relato de la gesta de CEMEX, cuenta que cuando Lorenzo Zambrano tomó la dirección de la empresa tenía dos caminos: comprar o vender. Como se sabe, optó por comprar y crecer, primero en su territorio y luego en todo el mundo.

Según la teoría de costos de transacción, la elección estratégica sobre cómo expandirse es la más importante en la trayectoria de las empresas, las cuales deben encontrar la combinación más eficiente para cada momento de expansión: crecer por medios propios, comprando o rentando los recursos de otros, o haciendo alianzas para conseguir los recursos críticos: *Make, buy or ally* (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 2006; Culpan, 2002).

## **2. Estrategias de conglomeración de las latinoamericanas: adquisiciones y fusiones**

Las adquisiciones y fusiones de empresas se han convertido en uno de los cambios estratégicos más importantes del escenario mundial en las últimas décadas. También las grandes firmas de América Latina han encendido y acelerado los motores de la conglomeración de negocios como la táctica fundamental para expandirse y adquirir los recursos críticos de la competitividad global. La conglomeración se ha dado fundamentalmente por dos vías: la unión o fusión de dos o más compañías para formar grupos empresariales, y las adquisiciones o fusiones de otras empresas para sustentar la expansión de la organización en una industria o mercado.

Aunque los conceptos de adquisiciones y fusiones suelen usarse juntos, hay una diferencia sutil. La adquisición es la compra de una empresa por otra mediante financiamiento propio o externo. Puede ser total, esto es, 100% de las acciones y los activos de otra empresa, como lo hizo la argentina Techint al adquirir la mexicana de aceros IMSA, o parcial, es decir, la adquisición de la mayoría de acciones o de una proporción controladora, como lo hizo Grupo Carso, a principios de los años noventa, al adquirir 5,8% de las acciones de Teléfonos de México, la cual estaba siendo desincorporada por el gobierno federal. Este movimiento estratégico de compra le permitió a Carso comenzar una de las trayectorias más rentables de una empresa latinoamericana en la historia de la región.

Por su parte, una fusión empresarial puede tener varias aplicaciones. La más común es la compra mutua y simultánea de acciones por parte de dos empresas para formar una tercera que se establece con una mezcla de las organizaciones originales. Otra forma de fusión es la absorción de una de las fusionadas por otra que suele conservar su nombre e identificación corporativa. Ejemplos de esto son las realizadas por los bancos españoles BBVA y Santander con varios bancos locales de América Latina en Brasil, México, Chile y Argentina, entre otros países.<sup>1</sup>

Por regla general, las adquisiciones de empresas se clasifican en:

- Estratégicas, para:

Extender verticalmente el ámbito principal de negocios de una firma (integración vertical).

Extenderse y diversificarse en nuevos negocios donde la empresa compradora no tiene presencia (diversificación).

Adquirir recursos estratégicos que la compañía requiere para expandirse (adaptación estratégica).

- Por inversión, para:

Aprovechar oportunidades de compra de empresas con bajo desempeño.

Elevar su valor de reventa y ofrecerlas a compradores estratégicos después de un proceso de recomposición operativa. En esta categoría entran las operaciones tipo *buyout* por parte de sociedades de inversión o *equities*, que compran negocios en declive, pero con potencial de recuperación, para sanearlos financieramente y venderlos luego a un precio mayor que la adquisición original.

## 2.1. Adquisiciones y fusiones: entre el negocio y el control de la competencia

De acuerdo con la teoría de la dependencia de recursos, formar grupos empresariales y adquirir o fusionar otras organizaciones son movimientos estratégicos de las empresas realizados principalmente para controlar la competencia en sus industrias. Con estos cambios estratégicos las firmas más fuertes logran reducir y a veces controlar el nivel de competencia

en sus mercados, también reducen o eliminan la dependencia o interdependencia con otras compañías, por ejemplo, de sus proveedores más fuertes, y también diversifican sus negocios eludiendo la fuerte competencia en sus propios sectores (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1981).

La ocurrencia de adquisiciones y fusiones de empresas en la mayoría de los sectores económicos ha estado aumentando desde mediados del siglo XIX hasta todo el siglo XX. Las adquisiciones de empresas han cambiado radicalmente la conformación de la competencia en las economías occidentales. Estos movimientos concentradores hicieron surgir conglomerados empresariales sin precedente, los cuales son la base de la estructura de competencia oligopólica de las economías corporativas que caracterizan a las grandes potencias económicas del mundo actual (Hannah, 1976).<sup>2</sup>

Una economía corporativa se caracteriza por el predominio de pocos conglomerados empresariales en una industria, cuyo liderazgo sólo puede ser amenazado por otros competidores conglomerados, los cuales también se forman con procesos de compra y fusiones de otras empresas en sus propias regiones. En general, la estructura de firmas de las industrias tiende a ser configurada por la acción e interacción de grandes corporativos. Miles de pequeñas y medianas empresas complementan la estructura productiva y comercial, pero su impacto en la configuración de la industria es mucho menos determinante.

Precisamente una de las causas más importantes de la desaparición de miles de empresas en el mundo se debe a la ola de adquisiciones y fusiones que han proliferado en toda las economías. Este fenómeno masivo también se ha extendido en las economías latinoamericanas. En la muestra de organizaciones estudiadas en América Latina, 68% de ellas han adquirido otras empresas, y casi un tercio ha realizado algún tipo de fusión empresarial durante las últimas tres décadas. Por ejemplo, tres firmas latinoamericanas—CVDR de Brasil, Cemex de México y Techint de Argentina— han sido tan activas y agresivas en adquisiciones y fusiones como cualquier empresa global en tiempos recientes (véase el cuadro 5.1.).

En esta investigación no ha resultado claro si las estrategias de adquisición o fusiones han tenido un impacto positivo sostenido en el desempeño de las empresas compradoras de América Latina. Incluso, el valor de la prueba de regresión múltiple para las adquisiciones de las compañías

## Cuadro 5.1. Adquisiciones, fusiones y *joint-ventures* de empresas latinoamericanas

CEMEX (México)	Vale cvdr (Brasil)	Techint (Argentina)
1906: Nacimiento de Cementos Hidalgo.	1901: Nacimiento de Vitória-Minas Railway Company (CEFVM).	1945: Compagnia Tecnica Internazionale (Techint).
1920: Integración con Cementos Portland.	1909: Fusión de CEFVM y Brazilian Hematite Syndicate.	1954: Adquisición de instalaciones en Veracruz, México, y Campana, Argentina. Década de los ochenta: Tenova adquiere instalaciones en Italia.
1931: Formación de Cementos Mexicanos (CEMEX).	1911: Compra de Itabira Iron Ore Company.	1990: Tenaris adquiere instalaciones de manufactura en Brasil, Venezuela, Japón, Canadá y Rumania.
1966: Compra de Cementos Maya.	1952: Integración de la Compañía Vale del gobierno brasileño.	1990: Tecpretrol adquiere operaciones en Venezuela, Bolivia, Brasil, Ecuador, México y Perú.
1976: Compra de Cementos Guadalajara.	1959: <i>Joint-venture</i> con el Estado Spirito Santo.	1992: Ternium adquiere Somisa, la planta más grande de acero plano en Argentina.
1987: Compra de Cementos Anáhuac.	1960: Compra de la Companhia Siderúrgica Vatu.	1997: Ternium adquiere una porción controladora de Sidor, Venezuela.
1989: Compra de Cementos Tolteca.	1962: Compra de Vale do Rio Doce Navegação, SA.	2005: Ternium adquiere Hylsa, la productora más grande de acero de México.
1989: Compra Houston Concrete y Aggregate Transportation.	1970: <i>Joint-venture</i> con US Steel.	2006: Tenaris adquiere Maverick Tube Corp, una empresa líder en Estados Unidos.
1994: Compras de control en Cementos Vencemos (Venezuela); Cementos Bayano (Panamá); Balcones y New Braunfels (Estados Unidos).	1971: Compra de Rio Doce Geologia e Mineração, SA (Docegeo).	2007: Ternium adquiere IMSA en México.
1995: Compra de Cementos Nacionales (República Dominicana); Trinidad Cement (Trinidad y Tobago); Sunbulk Shipping (Islas Caimán).	1972: Alianza con Alcan Aluminium.	2007: Tenaris compra HydriI en Estados Unidos
1996: Compra de Valenciana y Sansón (España); Cementos Diamante (Colombia).	1980: Compra de Amazônia Mineração' (Amza).	2000 en adelante: Humanitas adquiere acciones controladoras de hospitales en Bergamo, Turín, Catania y Castellanza, Italia.
1997: Compra de parcial de Rizal Cement (Filipinas).	1982: Compra de Valesul Aluminio, SA.	
1998: Compra Cementos Samper (Colombia); Rizal Cement (Filipinas).	1997: Vale es privatizada y comprada por el Consorcio Valecom propiedad del grupo Votorantim de Brasil.	
1999: Compras de APO Cement (Filipinas); Assiut Cement Co (Egipto); Cementos del Pacífico (Costa Rica).	2001: Compra de Capim Branco I y II.	
2000: Compra de Southdown Cement Co. (Estados Unidos).	2003: Alianzas con Mitsui, la empresa japonesa de logística, y Caemi Mineração e Metalurgia, SA, brasileña.	
2001: Compra de Saraburi Cement Co. (Tailandia).	2006: Compra de la empresa minera canadiense INCO,	
2002: Compra de Puerto Rico Cement Co. (Puerto Rico).	2007: Compra de la australiana AMCI Holdings.	
2004: Compra de Ready Mixed Concrete RMC (Gran Bretaña).		
2007: Compra de Rinker (Australia).		

Fuente: páginas web de las empresas; Hoovers.com; Emerging Markets Information Service.



latinoamericanas es ligeramente negativo, lo cual significa que algunos de estos movimientos estratégicos perjudicaron el índice de desempeño de las compradoras. Esto no se debe asignar sólo al caso latinoamericano, pues en la investigación mundial tampoco hay una dirección definitiva sobre el impacto de las adquisiciones en el desempeño de las empresas.

Estos datos muestran, una vez más, un tema sin resolver por las ciencias económicas en lo que se refiere a la relación estratégica que parece existir entre una empresa compradora y una adquirida. El punto está en que las adquisiciones no se traducen en mayor competitividad o retornos financieros inequívocos. Y no es que los procesos de valuación de compras o fusiones de empresas, conocidos internacionalmente como *due diligence*, estén mal hechos sino que, de la complementariedad estratégica que se supone existe entre dos firmas, una vez realizada la operación de compra o fusión, surgen problemas de integración y colaboración cuya solución es más compleja y menos lineal que lo asumido en los estudios financieros de precompra (Singh y Montgomery 1987; Lubatkin 1987).

### **Banco Itaú de Brasil: una expansión con diversificación e internacionalización por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas**

Banco Central de Crédito fue fundado en 1945 y su gran expansión mediante adquisiciones y fusiones comenzó a mediados de los sesenta con el Banco Itaú. Luego vendrían dos fusiones: con el Banco Sul Americano y con el Banco da América. En los setenta se darían las adquisiciones del Banco Alliança, el Banco Português do Brasil y el Banco União Comercial, y los primeros pasos de la internacionalización con sus sucursales en Nueva York y Buenos Aires. En la crisis económica de los ochenta, Itaú detuvo su expansión, pero logró convertirse en banca múltiple, iniciar su automatización electrónica y, de todos modos, adquirir un pequeño banco, el Banco Pinto de Magalhães. La década de los noventa cambiaron por completo las condiciones de competencia y se abrieron

oportunidades de expansión que Itaú no despreció. Se instaló en Europa, Argentina y las Islas Caimán, a lo que siguió una serie de adquisiciones, como el BFB-Banco Francês e Brasileiro (banca corporativa), y una alianza estratégica con el Bankers Trust de Nueva York, que originó el Itauvest Banco de Inversión. Más tarde, adquirió el Banco Itaú Europa Luxembourg (1997), el Banco del Buen Ayre (1998), el Banerj (1997), el Bemge (1998), el Banestado (2000) y el BEG (2001). Para 2003, el Banco Itaú, S.A., se asoció con el grupo empresarial Banco BBA-Creditanstalt, S.A., para consolidar sus servicios corporativos para empresas, gobierno y otras instituciones de inversión y crédito. También, creó el Banco Itaú Holding Financeira, SA, que incorporó las acciones del Banco Itaú y de su subsidiaria, el Banco Itaú-BBA. Al final de ese año, el Itaú adquirió el Banco AGF, con lo que entró al mercado de seguros y pensiones, por lo que logró colocarse como el banco de mayor valor en el país (con 1.093 miles de millones de dólares). Luego, en 2004, adquirió el Itaí-Financeira Itaú (préstamos personales) y el Grupo Pão de Açúcar, para ingresar al mercado de créditos de consumo, y constituyó la Financeira Itaú CBD, S.A. Para 2005 continuó su expansión con la apertura de una sucursal en Tokio y una mayor presencia en el mercado de créditos de Brasil, tras un aumento en su participación en el Credicard Banco, S.A., y las alianzas con BPI (Portugal), Unicredito (Italia) y La Caixa (España). En 2006 se instalaron subsidiarias de Itaú en el mundo: la Itaú Asia Securities en Hong Kong, y se compró la sucursal Banespa en Tokio. También, el Itaú y el Bank of America crearon una alianza para adquirir el BankBoston en Brasil, así como los derechos de operación de BankBoston en Chile y Uruguay y el capital total del BankBoston International.

En 2007 vendrían algunas desinversiones para deshacerse de operaciones no rentables y consolidar sus operaciones rentables, antes de anunciar la creación de Kinea, una compañía especializada en *Hedge Funds*, fondos de inversión inmobiliaria. A finales de ese año se anunciaron rendimientos récord no obtenidos por ninguna otra empresa pública en Brasil y el tercer año consecutivo de estar en el portafolio de excelencia de la bolsa de valores de Sao Paulo,

que incluye a las 32 compañías con mayor responsabilidad social y ambiental.

Para 2008, en medio de la presión de la crisis financiera global por todavía mayor consolidación y concentración de los servicios financieros mundiales, el Itaú continuó con su diversificación con la sociedad Lopes Imobiliária y Dafra da Amazônia Indústria e Comércio de Motocicletas, seguida de la fusión con el Unibanco (fundado en 1924), una institución que también había sido muy activa en adquisiciones y fusiones, y con lo cual el Itaú llega a ser el grupo financiero más grande e importante de América Latina.

Además de una estrategia muy agresiva de expansión y diversificación, Itaú realizó muchas otras de las estrategias del modelo de crecimiento sustentado en esta investigación: el ingreso a los mercados de valores de Brasil (Bovespa) y New York *Stock Exchange* (NYSE); las certificaciones *Sarbanes-Oxley* y la *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI); las estrategias de responsabilidad social corporativa con la Fundación Social Itaú, el *ombudsman* de los clientes, el Instituto Cultural Itaú, el acta de principios de equidad y el programa de los niños, junto con el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia (UNICEF).

La visión del Itaú está expresada así: «ser el banco con mejor desempeño en la industria, construido para durar, reconocido por ser su ética y sensatez, y distinguido por sus equipos humanos altamente comprometidos con la satisfacción de sus clientes, la comunidad y la generación de ventajas competitivas».

El movimiento de consolidación o conglomeración de empresas parece no tener límite en muchas industrias del mundo. ¿Cuánto más se le puede permitir crecer a un conglomerado de la proporción de Itaú para proteger a los mercados financieros de su predominio? Pues hay que sorprenderse de que el gobierno brasileño de izquierda moderada, en voz de su ministro de finanzas Guido Mantenga, celebró la fusión de los dos gigantes brasileños Itaú y Unibanco

(União de Bancos Brasileiros) y afirmó que con ello los dos tradicionales bancos del país se harían uno, aún más fuerte, para poder competir en la arena de los grandes bancos del mundo.

Fuente: Latin Trade (2008); Hoovers.com; *Emerging Markets Information Service*, las páginas web del Itaú ([www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)) y el Unibanco ([www.unibanco.com.br](http://www.unibanco.com.br)).

Por tanto, es posible sostener la tesis de que muchas adquisiciones se han hecho como parte de la estrategia de conglomeración de los grupos que buscan aprovechar las oportunidades de privatización de empresas de gobierno o desinversión de otros grupos corporativos. En las crisis recesivas, las oportunidades de adquisiciones baratas aumentan considerablemente. Habrá que pensar entonces que el propósito de invertir en adquisiciones de empresas desincorporadas por otros grupos sea elevar su valor de reventa y ofrecerlas a compradores estratégicos después de un proceso de recomposición operativa. Más temprano que tarde, las compañías así compradas acaban siendo revendidas, pues la operación no resulta en un mejoramiento del desempeño económico del grupo empresarial, ni en mayores ventajas competitivas para ninguna de sus firmas. Este fenómeno ya había sido demostrado para empresas de países desarrollados incluidas en las listas de *Fortune 500* (Ravenscraft y Scherer, 1987; Porter, 1987).

Esto no significa que hayan existido pérdidas financieras recurrentes para los inversionistas compradores o para quienes han vendido sus empresas en la región latinoamericana, o que las compradoras no hayan logrado mejorar su estructura de capital con las adquisiciones y fusiones. De hecho, muchas compras de compañías privatizadas por los gobiernos latinoamericanos y de otros países han resultado en negocios excepcionales para los inversionistas. Insistimos que en este trabajo, y según otras investigaciones del campo, no hemos encontrado consistencia estadística entre las estrategias de adquisiciones y fusiones con el desempeño financiero o el mejoramiento competitivo de la firma compradora. Esto denota que los factores de relación estratégica entre empresas compradoras y adquiridas son muy complejos en todas las materias: financiera, tecnológica, mercadotécnica, operacional y sociocultural, por lo que no podemos establecer una predicción lineal para estos cambios estratégicos de las compañías.

En este sentido, es infundado asegurar un resultado inequívoco en cuanto a la relación entre el desempeño de las firmas latinoamericanas y sus estrategias de adquisiciones y fusiones. Es cierto que el éxito de la internacionalización de muchas empresas emergentes globales de América Latina, como las citadas en el capítulo anterior, no podría explicarse sin el peso táctico que ha significado sus oportunas compras de otras empresas, pero aun con estos casos excepcionales, todavía se requiere seguir investigando para conocer a fondo las variables que determinan la conveniencia estratégica de las fusiones y adquisiciones (Lubatkin, 1987; Lubatkin *et al.*, 1998; Barney y Clark, 2007; Barney y Hesterly, 2008).

### **3. Estrategias de grupos empresariales: consolidación y coordinación económica**

La mayoría de las firmas líderes actuales de América Latina se ha adherido o constituido grupos empresariales en sus trayectorias estratégicas. El entorno institucional en las economías emergentes a partir de los años ochenta, entre ellas las de Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia, Perú y Costa Rica, entre otras, ha propiciado la constitución y el desarrollo de grupos de empresas poderosos que tienden a congregarse en varias líneas de negocio o diversificación en distintas industrias, y a integrarse verticalmente dentro de una misma industria para controlar las cadenas productivas. Este fenómeno también ha ocurrido con intensidad en economías emergentes del bloque asiático (Garrido, 1998; Peres, 1998; Chung, 2001; Arzuaga-Magnoni, 2004; Chudnovsky *et al.*, 1999).

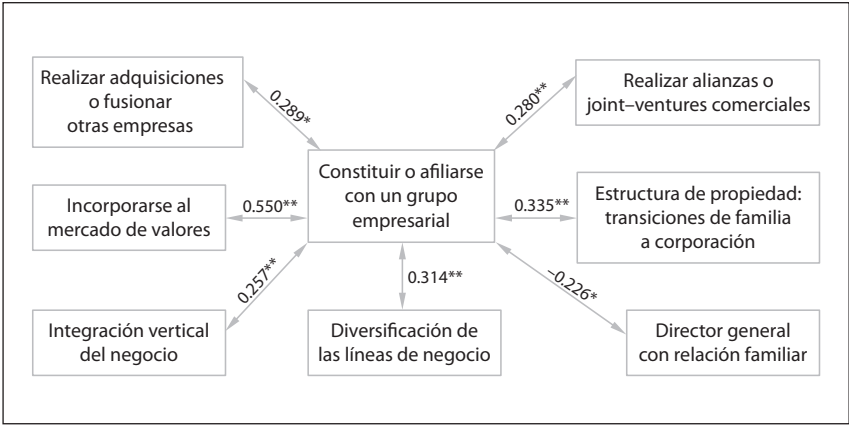
En el caso mexicano, 59% de las firmas clasificadas como perdurables en esta investigación se ha agrupado en alguna modalidad de grupo empresarial, mientras que otro 41% ha permanecido como firmas con una sola denominación o unidad organizacional, sin formar o vincularse con otros grupos.<sup>3</sup>

Varios estudios reportan que los grandes conglomerados latinoamericanos alcanzaron y afianzaron su liderazgo económico por medio del aprovechamiento de las oportunidades del contexto político-económico posterior al modelo de sustitución de importaciones, el cual ha favorecido

la privatización de empresas de gobierno y por ende la adquisición oportunista de esas compañías gubernamentales por parte de capital privado. Asimismo, con la apertura de los mercados, la desregulación de las inversiones y la ola de privatizaciones de firmas de gobierno, muchos grupos han podido adquirir, a buenos precios, empresas en sus países y en otros, desde principios de los años ochenta hasta la actualidad.

Hemos explicado que la estructura de competencia industrial en los países emergentes tiende cada vez más hacia la conglomeración de actividades productivas y económicas en grandes grupos. La formación y el desarrollo de los grupos empresariales ha resultado una variable determinante para el desempeño de las firmas latinoamericanas investigadas y con mayor claridad que las adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas por sí mismas. Detectamos que gracias a la estrategia de constituir o afiliarse a un grupo empresarial se obtiene un alto coeficiente estadístico en el desempeño de las compañías y además se correlaciona de forma significativa con otras siete estrategias corporativas (véase el cuadro 5.2.). De hecho, crear o unirse con un grupo empresarial es la estrategia con más correlaciones estadísticas significativas de todas las analizadas en nuestra investigación (véase el anexo 3).

**Cuadro 5.2. Correlaciones de la variable grupo empresarial con otras estrategias**



Fuente: Datos del autor

Nota:

\* y \*\*: Correlación significativa al nivel 0.05 (2–colas).

Las correlaciones indican que las empresas latinoamericanas que están vinculadas a un grupo tienden a ser significativamente más activas que las que son independientes, para realizar cambios estratégicos por medio de adquisiciones o fusiones, armar alianzas comerciales, incorporarse a los mercados de valores, procurar la diversificación y la integración vertical de sus negocios, así como otras tácticas relacionadas. Por lo tanto, afirmamos que la dinámica de las estrategias de una compañía se ve activada de manera significativa cuando la firma se vincula con grupos empresariales (véase el cuadro 5.3.).

**Cuadro 5.3. Los mayores grupos empresariales de América Latina en 2008**

<b>Grupo</b>	<b>País</b>	<b>Patrimonio*</b>	<b>Empresas principales</b>
Vale	Brasil	32.196	Caemi, MBR, Samarco, Nibrasco, Urucum, Albras, Alunorte, Valesul, AMCI
Carso	México	14.623	Telmex, América Móvil, Condumex, Inbursa, USCom, Ideal, Sanborns
Cemex	México	14.948	Cemex, Tolteca, Rinker, RMC, Apo Cement, Embra
Votorantim	Brasil	13.672	Aracruz, CBA, Cimento Rio Blanco, St. Mary's Cement
Techint	Argentina	7.988	Tenaris, Siderca, Tamsa, Dalmine, Ternium, Hylsa, Imsa, Silcotub
Usiminas	Brasil	7.042	Cosipa, Unigal, Fasal, Usial, Dufer, Usiroll
Gerdau	Brasil	7.003	Acominas, Siderperú, Sipar, Ameristeel, Banco Gerdau
Grupo México	México	5.930	America's Mining Corp., Ferromex, ITM, Shouthern Cooper Corp.
Matte	Chile	5.269	CMPC, Forestal Mininco, Minera Valparaíso, Banco Bice, Informa
Grupo Antioqueño	Colombia	5.057	Suramericana de Inversiones, Cementos Argos, Bancolombia
FEMSA	México	5.050	Coca-Cola, Cuauhtémoc-Moctezuma, Oxxo
Luksic	Chile	4.898	Antofagasta Minerals, Banco Chile, Empresas el Peñón, Mineras Pelambres

<b>Grupo</b>	<b>País</b>	<b>Patrimonio*</b>	<b>Empresas principales</b>
CSN/ Steinbruch	Brasil	4.258	MRS, Namisa, Galvasud, Usina
Cencosud	Chile	3.441	Almacenes París, Jumbo, Easy Chile y Argentina, Banco Paris
Camargo Correa	Brasil	3.361	Camargo Correa Cimentos, Loma Negra, CC Construcciones
Angelini	Chile	3.071	AntarChile, Copec, Celulosa Arauco, Abastible, Metrogas, Gasmar
Solari-Del Río	Chile	2.756	Falabella, Banco Falabella, Farmacias Ahumada, Sodimac
Bimbo	México	2.557	Bimbo, Barcel, Marinela
Grupo Salinas	México	2.491	TV Azteca, Electra, Banco Azteca, Unefon, Iusacell
Grupo Bal	México	3.376	Peñoles, Palacio de Hierro, Grupo Nacional Provincial (GNP), Valmex
Odebrecht	Brasil	3.739	Braskem, Constructora Odebrecht, Química Ipiranga
Alfa	México	3.498	Alpek, Sigma, Nematik, Onexa
CBD Pao de Azucar	Brasil	2.829	Supermercado Pao de Azucar, Extra, Compreben, Novasoc
Ultra	Brasil	2.597	Ultragaz, Ultracargo, Oxiteno, Ipiranga
Grupo Santo Domingo	Colombia	1.073	Propilco, Biofilm, Caracol TV, Almagrán
JBS Friboi	Brasil	1.724	Fibro, JBS USA
Sadia	Brasil	1.643	Sadia Internacional, Qualy, Wella Food
Gruma	México	1.450	Maseca, Gruma.
CGE	Chile	1.320	CGE Electricidad, Gasco, Gasmar
Ardila Lulle	Colombia	1.840	RCN Televisión, Postobón, Coltejer, Coltefinanciera
Brescia	Perú	983	Rimac Seguros, Minsur, Funsur



Benavides	Perú	935	Minas Buenaventura, Minas Colquirrimi
Xignus	México	820	Viakable, Qualtia, Protec, Yazaki
Clarín	Argentina	710	Cablevisión, Multicanal, Diario El Clarín
Romero	Perú	689	Primax, Alicorp, Banco de Credit
Claro SUD	Chile	582	Sudamericana de Vapores, Mega TV
Molinos Río de la Plata	Argentina	420	Molinos de Chile, Molinos USA, Grupo Estrella, Novaceites
Grupo Gloria	Perú	409	Gloria, Centro Papelero, Cementos Yura
Arcor	Argentina	405	Arcor, Colonia, Cartocor, Mundo Dulce

Fuente: «Los mayores grupos de América Latina», en *América Economía*, núm. 362, 11 de agosto de 2008.

Nota: \*cifras en millones de dólares.

Si bien la formación de grupos empresariales es el centro de la constelación de correlaciones entre las variables investigadas, otras estrategias también conllevan analogías con otros cambios estratégicos. En especial, hay que nombrar a la estrategia de adquisiciones y fusiones que, aunque su impacto positivo en el desempeño no es claro, está significativamente correlacionada con mayores frecuencias en alianzas comerciales, más integración vertical, mayor diversificación del negocio y la preferencia por la estructura corporativa de propiedad.

También es más propicio para los grupos empresariales usar estrategias de bursatilización, y esta variable a su vez se correlaciona positivamente con la integración vertical y con la diversificación de los negocios.

En fin, lo que este agrupamiento de correlaciones indica es que un conjunto de cambios estratégicos tienden a variar de forma consistente entre unos y otros: formar grupos empresariales activa las adquisiciones y fusiones, las alianzas estratégicas y el ingreso a los mercados de valores; luego, las adquisiciones y fusiones activan la diversificación y la integración vertical de las empresas compradoras.

La prueba de correlación estadística no indica relaciones de causalidad, es decir, no dice si una estrategia impacta positiva o negativamente en

el desempeño de las empresas. Lo que establecen estas analogías es que unas tácticas conllevan otras, es decir, es probable que un cambio estratégico u organizacional traiga consigo otros. Algunas investigaciones han confirmado esto, pero otros autores han encontrado que el cambio de estrategia se da por momentos y un cambio radical en una organización desacelera la probabilidad de otras modificaciones en el futuro (Beck, Brüderl y Woywode, 2008).

Por lo detectado en nuestra investigación, creemos que el cambio estratégico ha sido recurrente en la mayoría de las empresas latinoamericanas líderes de sus industrias. Esto contrasta con otros casos de firmas medianas o pequeñas, cuyas historias de movimientos son en general modestos y menos efectivos (DelaCerde, 1999). Esto es lamentable, pues indica que los sectores económicos de América Latina padecen una gran fragmentación entre compañías grandes y desarrolladas con el resto de las empresas, lo cual en lugar de mejorar la competitividad de la industria en su conjunto la empobrece.

Según los análisis de ecología de organizaciones, cuando las grandes empresas se consolidan en una industria, las medianas quedan atrapadas al cerrarse sus oportunidades de expansión y, sin importar que hagan éstas para defenderse, tarde o temprano ceden sus espacios a los grandes conglomerados por vía de dejarse comprar, achicarse o desaparecer. En cambio, las pequeñas firmas más astutas pueden tener mejores oportunidades en sus lugares por el efecto consiguiente a la desaparición de las empresas medianas de una industria, antes sus rivales más inmediatos (Hannan y Freeman, 1977).

### **3.1. Los grupos empresariales y los *clusters* industriales**

¿Cuál fue la razón económica de fondo de los gobiernos latinoamericanos de los noventa para promover el fortalecimiento de grupos empresariales en algunas industrias? ¿Fue un asunto de intereses y favores hacia ciertas familias o hubo algo más? Un elemento central en el estudio de los grupos empresariales en la región se relaciona con la coordinación e integración de actividades económicas entre sectores relacionados ente sí o *clusters* industriales. Éste es uno de los grandes temas por resolver

en los países emergentes, pues se requiere propiciar la formación de cadenas productivas entre empresas relacionadas que estimulen el desarrollo económico competitivo de un sector de producción. La excesiva consolidación o concentración es muy seguro que obstruya el desarrollo competitivo de las firmas de menor tamaño, en especial las medianas, pero hay una razón al menos por la que los gobiernos han estimulado el desarrollo de grupos empresariales en ciertas industrias.

El concepto de «gran empuje» (*big push*) se refiere a la posibilidad que tienen los países para coordinar e impulsar el crecimiento de una industria completa mediante vinculaciones o encadenamientos exitosos entre empresas complementarias. Algunos gobiernos latinoamericanos, sobre todo desde principios de la década de los noventa, han propiciado la formación y el desarrollo de grupos empresariales para estimular encadenamientos verticales de insumo-proceso-producto en algunos sectores o industrias. Se han estimulado las adquisiciones de compañías para alargar la coordinación en un sector industrial (integración vertical), las transferencias tecnológicas entre segmentos de la cadena y la integración de proveedores nacionales con potencial de desarrollo.

Los grupos empresariales son vistos como una solución viable a la fragmentación de las cadenas productivas, en un tiempo en que la investigación sobre *clusters* industriales confirma la importancia de la integración económica local o regional como la estrategia para desarrollar a una industria completa en una región determinada. No hay duda que los encadenamientos productivos o *clusters* regionales son una forma de organización industrial que responde a los retos de la competencia global, pero también es notorio que la consolidación de estas redes industriales en la región latinoamericana ha resultado incipiente (Novick y Gallart, 1997), y por tanto no se puede decir que la conglomeración en grupos empresariales ha resultado en un mejoramiento competitivo para la industria latinoamericana en su conjunto. Aunque se tiene que reconocer que la estrategia sirvió para erigir empresas del sector privado que lograron ser más competitivas en algunos sectores que las anteriores compañías gubernamentales que les cedieron su lugar.

El caso temprano de los grupos empresariales japoneses a principios del siglo XX y su consecuente impacto expansivo en la economía del país asiático es considerado como una insignia de este modelo del «gran empuje» industrial que producen los citados grupos. Suelen citarse los

casos de Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Nissan. Estos grupos piramidales se formaron con la incorporación de las compañías compradas al gobierno por algunas de las familias empresariales más poderosas de Japón. Diversos estudios han demostrado que estas organizaciones resolvieron fallas de los mercados para la colocación coordinada de recursos, favorecieron la integración vertical (*keiretsu*) y la diversificación ordenada (*zaitbasu*); incluso, permitieron un mayor control del gobierno sobre las transacciones de capital y los ingresos, así como una reducción efectiva de la corrupción (Murphy, Shleifer y Vishny, 1989; Mork y Nakamura, 2007).

Para muchos, el caso japonés —y otros menos espectaculares— demuestra que la expansión tecnológica y financiera que se necesita para el desarrollo de cadenas productivas es significativamente más eficiente bajo el control de empresas privadas que de los gobiernos, y que la formación de grupos empresariales concentradores de capital y de poder de mercado es, en caso de generar un desarrollo expansivo, un mal menor.

Los gobiernos latinoamericanos posteriores a la economía de sustitución de importaciones han favorecido la formación y el fortalecimiento de estos grupos, quizá con las esperanzas de los beneficios de una mayor integración industrial, aunque la posibilidad de que los grandes grupos empresariales de la región latinoamericana produzcan un movimiento expansivo similar al de las pirámides empresariales japonesas está todavía lejos de verse. No obstante, su efecto en el desarrollo de la competitividad nacional parece, al menos hasta ahora, más eficiente que el producido por los grandes conglomerados de industrias gubernamentales en los años setenta y ochenta.

Una coordinación sectorial exitosa debe aumentar los beneficios de las economías de escala, disminuir los costos de transacción entre los segmentos de la cadena y producir efectos de diseminación de los beneficios entre los productores y consumidores de esa industria. Las mejoras de la coordinación de las cadenas de suministros y la innovación tecnológica son evidentes cuando muchas empresas de distintos tamaños están vinculadas entre sí, para formar un *cluster* de eficiencias mutuas que les permiten competir contra firmas de otras regiones o naciones. Pero además se tiene que impedir al mismo tiempo que la predominancia de las grandes empresas imponga sus condiciones de competencia en todo

el sector, y que provoquen que la mayoría de las compañías de menor tamaño se debiliten o desaparezcan, sin alcanzar un desarrollo coordinado de una industria en su conjunto.

### **3.2. Grupos empresariales y desarrollo de la competencia**

El impulso del desarrollo económico o industrial por medio de crear ambientes propicios para la formación y el crecimiento de los grupos empresariales conlleva varias preocupaciones para los países, en especial el asunto de la concentración del capital y de la producción industrial, el establecimiento de oligopolios y la amenaza de formación de monopolios. Al gobierno le toca, por oficio, regular la competencia y evitar la concentración industrial a un grado tal que favorezca la formación de monopolios y oligopolios dominantes en un sector.

En un mercado de libre competencia es prioritario asegurar que ninguna empresa individual tenga tal dominio de la industria (o poder de mercado) que pueda por sí sola imponer condiciones restrictivas en los precios, cantidades producidas, productos ofrecidos al mercado y estándares de calidad. Para que un mercado funcione bien, todas las firmas deben tener competidores que desafíen sus ofertas en el mercado. El poder concentrado de una compañía es más dañino en industrias donde las cantidades demandadas por los consumidores son poco sensibles a los aumentos de precio, por ejemplo, los productos de primera necesidad: alimentos, energía, transportación.

Los países latinoamericanos han estado avanzando en sus leyes y regulaciones para la defensa de la competencia, como la Ley Federal de Competencia en México (1993), la Ley de la Defensa del Orden Económico en Brasil (1994) o la Ley de la Defensa de la Competencia en Argentina (1991). En un extraordinario tratado comparativo sobre la defensa internacional de la competencia, Germán Coloma (2003) advierte sobre la importancia que tienen las fusiones y adquisiciones en la concentración del poder económico en unas cuantas empresas y en su carácter potencialmente anticompetitivo. El problema esencial que surge cuando un grupo empresarial aumenta sus fusiones y adquisiciones de otras firmas es que modifica la estructura de competencia al desaparecer los agentes económicos que antes propiciaban una mayor

competencia en el mercado, afectando al mismo tiempo todas las relaciones de intercambio que este agente tenía con sus pares económicos en esa industria.

En general, todas las adquisiciones y fusiones pueden verse como potencialmente anticompetitivas, pero otros puntos de vista defienden estas operaciones por su potencial de coordinación intersectorial, la generación de eficiencias productivas en una industria y la absorción de empresas en decadencia o no competitivas que, de no ser adquiridas y mejoradas por otros entes más poderosos, de todas maneras desaparecerían por efecto de la competencia global.

En nuestra investigación no se analizó en qué medida las estrategias de adquisiciones, fusiones y agrupamientos empresariales están produciendo condiciones excluyentes de competidores en las economías latinoamericanas y están actuando por tanto en contra de los beneficios de la amplia competencia. Sin embargo, los efectos nocivos de la concentración económica, principalmente en el sector industrial, es un padecimiento mayor que atenta contra el desarrollo de empresas de menor tamaño en toda América Latina.

El problema no es que existan grandes empresas conglomeradas sino que éstas restrinjan artificialmente la competencia en sus sectores. El dilema es más grande en industrias o sectores donde la producción eficiente depende sustancialmente de las economías de escala y de las economías de coordinación, esto es, lograr un tamaño suficientemente grande para producir con alta eficiencia o de lograr acuerdos de colaboración entre empresas de un mismo sector para mejorar tiempos de entrega, costos de transacción y cumplimiento de los requisitos de calidad del producto.

La proliferación de estrategias de conglomeración, adquisiciones y fusiones de las empresas latinoamericanas más grandes tiene implicaciones serias en materia de concentración industrial y poder de mercado de unas cuantas empresas, pero también implican potencial de competitividad para algunos sectores industriales en donde no se puede luchar globalmente sin cierto grado de integración industrial. Más peligrosas que las fusiones y adquisiciones pueden ser las estrategias de coalición o formación de cárteles entre empresas poderosas, pues por lo general

estas coaliciones acuerdan no competir entre ellas para posibilitar los incrementos de precios y el control de la producción, lo opuesto a lo que se busca con el concepto de competencia libre.

En la medida en que las grandes empresas acaparen los mecanismos que el mercado tiene para equilibrar la oferta y la demanda en beneficio de los valores de intercambio, es decir, de un precio accesible para el comprador y una ganancia razonable para el productor, la aglomeración de firmas tiene el potencial de secuestrar la «mano invisible», excluir a los competidores, imponer los precios, discriminar a los compradores, instalar prácticas depredadoras, entre otros perjuicios.

Hay que decir, sin embargo, que al menos en materia de concentración industrial no es fácilmente demostrable que haya un agravamiento generalizado como resultado del aumento de las adquisiciones y fusiones de las empresas latinoamericanas y el aumento de poder de mercado de los grupos empresariales. Cálculos estadísticos para el caso de México señalan que la concentración industrial en 1965 en manufacturas y minería era tan alta o más que en la actualidad, menos del 1% de las empresas controlaban casi 65% de la producción total (Cordero, 1977). Para 1980, otro buen estudio encontró rangos de concentración del 30 al 80% de la producción en las cuatro empresas mayores de cada rama industrial (siempre mucho menos del 1% de los establecimientos). No obstante, también se comprobó que entre 1970 y 1980, 32 ramas industriales habían aumentado su índice de concentración, mientras que 43 ramas lo habían disminuido (Casar *et al.*, 1990).

#### **4. Resumen: la expansión de los grupos empresariales**

En conclusión, la estrategia de expansión más impactante en los resultados de las compañías investigadas es la agrupación empresarial. Muchas de las firmas han aplicado al menos una modalidad de conglomeración por medio de las adquisiciones o fusiones de otras empresas.

La conglomeración de empresas complementarias —para integración vertical y diversificación— tiende a favorecer el desempeño y competitividad de las organizaciones. Las actividades de conglomeración han

sido muy intensas en la región. Por ello, los países de América Latina se encaminan hacia la formación de economías corporativas. Estructuras concentradas cuyos principales sectores industriales están dominados por empresas gigantes, raras veces monopolíticas, como en las industrias petroleras de México y Venezuela, pero muchas veces oligopólicas, como en las industrias del acero, electrodomésticos, textiles, cerveza, cemento, entre muchas otras.

La estrategia de formación de los grupos empresariales es por mucho la más significativa en cuanto a la generación de cambios estratégicos. Agruparse empresarialmente trae consigo más cambios. Se advierte que las adquisiciones o fusiones por sí mismas no producen un resultado positivo automático en el desempeño de las adquirentes, un poco al contrario, pues es complicado resolver la ecuación de la relación estratégica y organizacional que debe producirse entre la compradora y la adquirida. Cuando las estrategias de fusiones y adquisiciones se realizan dentro de una estrategia de integración vertical o extensión del dominio de mercado dentro de una misma industria por un grupo empresarial, las adquisiciones y fusiones suelen ser más venturosas.

El hecho de que las compañías mejoren sus desempeños al integrarse en grupos empresariales presenta una cara positiva al generar mayor coordinación económica y competitividad para la industria latinoamericana, pero la conglomeración tiene también consecuencias negativas para la economía al propiciar mayor concentración económica, excesivo poder del mercado y exclusión de competidores. Los gobiernos de América Latina tienen todavía mucho que hacer para reducir el poder controlador de los oligopolios y fomentar mucha más competencia, nuevas entradas de empresas y más oportunidades para las de menor tamaño. Sin que esto se resuelva, el mejoramiento la competitividad de los países de América Latina parece francamente improbable.



# 6

## Las estrategias de expansión II: alianzas, integración vertical, diversificación, financiamiento y *marketing* de la expansión

### 1. Alianzas empresariales: a la búsqueda de socios estratégicos

Las alianzas entre empresas es una de las formas de cooperación estratégica más importantes de la economía global (Silverman y Baum, 2002). Una alianza se establece cuando dos o más empresas deciden unir sus esfuerzos para tener acceso a recursos estratégicos de tipo tecnológico, comercial o financiero. Persiguen elevar el conocimiento, recursos y capacidades de los aliados a un menor costo que si lo hicieran por separado. En muchos sentidos, las alianzas estratégicas han sido un instrumento para mejorar la competitividad de los aliados sobre otros competidores que funcionan en lo individual y sobre otras uniones cuyos recursos mutuos son menos efectivos competitivamente hablando. Las alianzas estratégicas suelen ser de tres tipos:

- *Joint-ventures* o empresa en común, donde las aliadas invierten en una empresa independiente.
- Alianzas de inversión, donde una de las empresas invierte capital en la otra.
- Alianzas cooperativas, sin inversión en acciones, donde se establecen contratos para realizar proyectos conjuntos.

Otra forma de clasificar las alianzas es su ubicación en la cadena de suministros:

- Río abajo (*downstream*), alianzas con otras empresas delante del eslabón que ocupa la compañía, por ejemplo, alianzas comerciales.

- Río arriba (*upstream*), alianzas con otras empresas que ocupan eslabones anteriores en la cadena de suministros, por ejemplo, los proveedores de tecnología.
- Horizontales, alianzas con empresas pares para conjugar esfuerzos o aumentar la escala de operaciones productivas o comerciales.

Las alianzas estratégicas son recurrentes entre las firmas más desarrolladas de América Latina y se ubican sobre todo dentro de la cadena de suministros de la industria, con proveedores de materiales, de tecnología, productores asociados (usualmente *outsourcings*) y socios comerciales. Es decir, por lo general las alianzas estratégicas en la región han sido aplicadas para aumentar el acervo tecnológico, la capacidad de producción y la red de comercialización de empresas (véase el cuadro 6.1.).

**Cuadro 6.1. El valor de las alianzas estratégicas**

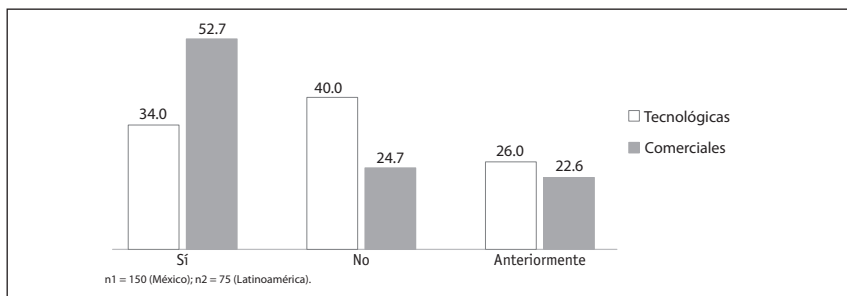
Para mejorar el desempeño de las firmas	Para influir en la dinámica competitiva de la industria
1. Lograr economías de escala. 2. Generar aprendizaje tecnológico o comercial. 3. Distribuir riesgos entre los aliados. 4. Compartir costos entre aliados.	5. Propiciar el desarrollo de estándares tecnológicos superiores. 6. Evitar la colusión entre competidores. 7. Bajar costos de entrada o salida en una industria o mercado. 8. Manejar la incertidumbre.

Fuente: Barney y Hesterly (2008).

Debido a que las alianzas para capacidad de producción se clasifican en su mayoría en la modalidad de *outsourcings* o esquemas de subcontratación, de inicio abordaremos los otros dos tipos de alianzas: las tecnológicas y las comerciales.

Más de una tercera parte de las empresas analizadas tiene alianzas tecnológicas y más de la mitad comerciales. Además, cerca de 50% de las empresas que no tiene alianzas vigentes había tenido antes ya sea una tecnológica o comercial. Estos datos indican que las alianzas son una estrategia muy común en las empresas latinoamericanas (véase el cuadro 6.2.).

## Cuadro 6.2. Alianzas estratégicas de las empresas latinoamericanas perdurables

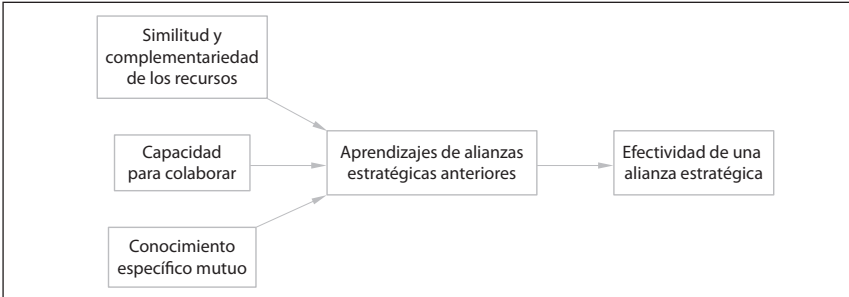


Fuente: Datos del autor

Las alianzas estratégicas con otras empresas, tanto tecnológicas como comerciales, se correlacionan positivamente entre ellas. Es decir, una vez que una empresa ha intentado su primera alianza estratégica es posible que las aumente y diversifique en el futuro. Sin embargo, éstas no siempre resultan bien. Según los datos recopilados, las alianzas de las latinoamericanas en general no han funcionado como se esperaba, de hecho, su impacto en el desempeño tiende a ser negativo, en especial con las comerciales que en las regresiones estadísticas tiene valores negativos. Por su parte, la contribución de las alianzas tecnológicas en el desempeño de las firmas latinoamericanas es muy baja. No obstante, las empresas investigadas valoran sus alianzas, en particular las tecnológicas, pues de esto han dependido para incorporar conocimiento de otro modo inaccesible para ellas.

En realidad, hay pocos casos de alianzas estratégicas plenamente exitosas, pero encontramos muchas razonablemente efectivas. La eficacia de una de éstas depende en buena parte de la similitud y complementariedad de los recursos, el potencial de cooperación y el conocimiento mutuo (véase el cuadro 6.3.). También, es considerable la mediación que pueden tener los aprendizajes gerenciales previos logrados con otras alianzas para el éxito de las nuevas. Según los hallazgos de las investigaciones, un elemento clave de las alianzas tecnológicas es la capacidad gerencial para transformar los cambios de tecnología en ventajas competitivas. No obstante, es posible que cualesquiera de estas variables —o una combinación de ellas— haya fallado y provocado conflictos en la relación entre las empresas latinoamericanas y sus aliadas (Wang y Zajac 2007; Zollo, Rever y Singh 2002; Goerzen y Beamish, 2005; Goerzen, 2007; Ray, Barney y Muhanna, 2004; Barney y Clark, 2007).

### Cuadro 6.3. Factores que determinan la efectividad de una alianza estratégica



Fuente: Wang y Zajac (2007).

## 1.1. Alianzas y estrategias tecnológicas

Todas las empresas de las muestras de este trabajo reportan algún tipo de cambio tecnológico suficientemente grande como para implicar virajes en la estrategia de competencia de la organización. La mayor parte de las alianzas tecnológicas está diseñada para lograr la cooperación entre una empresa extranjera de tecnología y una latinoamericana que elabora un producto y explota un mercado.

Los más importantes desarrollos de alianzas tecnológicas en América Latina son las inversiones en plantas y su equipamiento, y el uso autorizado de patentes de procesos y productos. El desarrollo o innovación de productos no es indicado como un objetivo de las alianzas estratégicas. Este rubro suele quedar reservado para la empresa dueña de la tecnología.

Las renovaciones o modernizaciones tecnológicas por la vía de las alianzas suelen implicar tres campos del cambio estratégico fuertemente interrelacionados: en la maquinaria y el equipo de los procesos productivos, en el diseño de los procesos de transformación y en los métodos y procedimientos de trabajo, los cuales conllevan también mejoras en las habilidades y competencias del personal.

La incorporación de las tecnologías de información en los procesos de negocio también resulta una estrategia tecnológica general, pero pocas veces hay una unión táctica de por medio para solventar estos cambios.

La implantación de tecnologías de información incluye procesos de programación o adquisición de programas de cómputo (*software*) de distinta índole, arquitectura de sistemas de computación, desarrollo de aplicaciones en el negocio de la empresa, reingeniería de procesos y labores de mantenimiento y escalamiento de la capacidad de procesamiento de información.

Los cambios tecnológicos pueden crear ventajas competitivas para una firma por varios caminos. Éstos son algunos ejemplos de los campos y resultados de algunas alianzas tecnológicas entre las empresas investigadas:

- Mejorar los costos de transacción entre las operaciones internas de una empresa y las establecidas con sus proveedores y clientes, por medio de asociarse con una firma tecnológica para instalar sistemas remotos de información y mejorar el equipamiento logístico.
- Disminuir los tiempos de proceso y desperdicios por medio de utilizar tecnologías de producción *lean* aprendidas del socio tecnológico.
- Asociarse con una firma especialista en desarrollo tecnológico para generar innovaciones propietarias (*proprietary technology*) en la maquinaria y los procesos con el fin de obtener ventajas de calidad en el producto, y eventualmente convertirse en empresa de tecnología.
- Crear cadenas de suministros coordinadas por tecnologías de información en alianza con proveedores de partes tecnológicas para reducir costos de administración, transporte y almacenamiento.

Resulta difícil aislar el impacto relativo de una alianza tecnológica en el desempeño y perdurabilidad de las empresas. Sin embargo, un factor relevante es la oportunidad del cambio en tecnología, pues se encuentran diferencias en el aprovechamiento entre empresas que innovaron a tiempo y las que prefirieron imitar un poco tarde.

En una generación tecnológica, las empresas «madrugadoras» (*early-movers*) suelen ser las primeras en alcanzar posiciones de innovación, diferenciación por calidad o sitios de liderazgo en costos dentro de una industria. Las empresas latinoamericanas que se han movido primero para adquirir las tecnologías más avanzadas en sus respectivas industrias han logrado dominar en los mercados por un tiempo mayor. Por lo general, estos movimientos se han hecho a través de alianzas estratégicas con los dueños de las tecnologías.

En la muestra de empresas estudiadas sobresalen dos casos: la productora brasileña de aviones Embraer, que se ha convertido en un jugador global en la producción de aviones *jet* de menor tamaño, más livianos y de menor precio, y la mexicana América Móvil, en telefonía celular, que ha logrado situarse como empresa tecnológica emergente en el escenario mundial y es líder en la región. Ambas compañías han realizado sus impresionantes ascensos apoyándose en sus alianzas tecnológicas con otras empresas, estas uniones han sido muy importantes para sus trayectorias. Por ejemplo, Embraer estableció sus primeras alianzas estratégicas en 1995 para producir el modelo EMB 145. Algunas de las alianzas de la empresa brasileña se convirtieron en sociedad de riesgo compartido, como por ejemplo Gamesa (España), C&D (Estados Unidos), ENAER (Chile) y Sonaca (Bélgica). Además, Embraer tuvo que establecer alianzas con numerosos proveedores y aliados en sistemas tecnológicos: Rolls Royce, Honeywell, TRW Lucas, Goodrich, Liebherr, Hamilton Sundstrand, Parker Aerospace, Thales, Sierracin y EATON.

Fuera de Embraer y América Móvil, las alianzas tecnológicas de otras grandes latinoamericanas han tenido menos profundidad y oportunidad para convertir las en innovadoras globales, aunque los pactos tecnológicos han ayudado para que algunas compañías hayan logrado una diferenciación de calidad en sus productos o una eficiencia en costos, lo que les ha permitido entrar a los mercados internacionales. Éste es el caso de algunas siderúrgicas, mineras, petroleras y textiles que son parte del grupo de empresas avanzadas en la región.

Para las «seguidoras tardías» (*late-followers*, *late-movers*), en cambio, la diferenciación basada en la tecnología no existe. Sin embargo, cuando la tecnología entra en una etapa de uso generalizado en la industria deja de ser un factor diferenciador y se convierte en uno de supervivencia en el sector.

De hecho, la mayoría de las empresas latinoamericanas adquiere o adopta tecnologías extranjeras cuando éstas se encuentran en uso intensivo en la industria, porque es la manera de mantenerse en la competencia. En todo caso, sean madrugadoras o seguidoras tardías, las organizaciones deben asegurar que la adopción tecnológica les genere ventajas competitivas, eficiencias o rendimientos por un tiempo suficientemente largo para justificar el esfuerzo y la inversión (Powell, 1997; Bharadwaj, 2000).

Para terminar, diremos que en general las alianzas tecnológicas en empresas latinoamericanas son de intercambio de conocimiento, sin inversión en acciones de capital entre las partes y donde se establecen contratos para realizar un proyecto de modernización tecnológica para una de las partes. Casi todas las alianzas tecnológicas involucran un socio experto que transfiere tecnología a la empresa latinoamericana. Sólo excepcionalmente se han dado pactos donde los dos socios obtienen beneficios mutuos para un avance tecnológico. Lo que ocurre es que las firmas latinoamericanas buscan aliados con mayor desarrollo tecnológico para transferencias de conocimiento, mejoramiento de procesos y modernización de maquinaria y equipo. El socio tecnológico experto lo hace porque tiene una relación de complementación productiva-operativa con la empresa a la que transfiere tecnología, porque es su aliado comercial o porque una parte de su negocio se dedica a vender tecnología y consultoría a otras empresas de la industria.

## 1.2. Alianzas comerciales

Las alianzas comerciales son más frecuentes y comunes en las empresas latinoamericanas que las tecnológicas. La forma principal de pacto se da por medio de contratos de distribución de productos. El tipo de alianza comercial más frecuente es la firma local como distribuidor regional de los productos de una firma extranjera; más de 10% de las empresas investigadas ha tenido pactos con firmas extranjeras para distribuir sus productos en la región. También un número interesante de empresas latinoamericanas con productos maduros y exitosos ha realizado alianzas con organizaciones extranjeras para exportar y distribuir sus productos en otros países y continentes.

Dos casos típicos son la mexicana Modelo, fabricante de la cerveza Corona, y la chilena Concha y Toro, cuyas marcas de vinos son conocidas en todo el mundo. Las alianzas comerciales de estas dos empresas latinas han servido para facilitar la entrada de sus productos en mercados desconocidos. Para la firma pionera representa una inversión riesgosa aprender las habilidades de entrada a un mercado, por lo que a cambio elige compartir el negocio con otra empresa que ya tenga esas habilidades y que tiene un poder de *marketing* y distribución bien establecidos en un mercado.

Las alianzas comerciales de este tipo suelen concentrarse en acuerdos de distribución de productos en zonas geográficas específicas. El acuerdo comercial por lo general incluye el derecho de la empresa local para comercializar un producto o servicio en el territorio latinoamericano o bien el derecho de la empresa extranjera para ofertar un producto latinoamericano en uno de sus países, en particular Estados Unidos y los países de la Unión Económica Europea.

## **El milagro de Corona**

La cerveza mexicana Corona es una marca icónica. Se dice que la idea de internacionalizarla nació a principios de los ochenta, inspirada en los jóvenes americanos que regresaban de sus vacaciones de las playas mexicanas con botellas de la cerveza rubia en una botella transparente. El ascenso de Corona fue impresionante: en menos de una década logró colocarse en el escenario mundial con sus exportaciones a Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Japón y muchos otros países, y en menos de dos décadas de internacionalización logró alcanzar el lugar número uno de las cervezas importadas a Estados Unidos, por encima de la famosa y antigua Heineken.

La empresa productora de Corona, el mexicano Grupo Modelo, basó su expansión internacional en exportaciones, sin adquirir otras cerveceras, como lo hicieron otras marcas famosas, y decidió surtir toda la demanda mundial desde sus plantas en México. Para los analistas era demasiado vidrio y líquido lo que Modelo transportaba por el mundo y vaticinaban que tarde o temprano la empresa tendría que adquirir o instalar plantas en los países donde destinaba sus mayores exportaciones. Incluso cuando Anheuser-Busch invirtió en el Grupo Modelo en 1993, se afirmaba que Corona había logrado la alianza necesaria para producir su cerveza en otros países. Sin embargo, no fue así y sólo hasta 2004 decidió instalar una planta de malta en el estado de Idaho para mejorar los costos de transacción al dejar de transportar cebada desde el norte de Estados Unidos y llevar en su lugar la fina malta nortea que se mezcla con otras maltas producidas en México.



Pero las alianzas estratégicas importantes de la empresa latinoamericana se realizaron en las operaciones comerciales, pues dividió el *marketing* y la distribución del territorio estadounidense con dos socios: Gambrinus Company, en el este, y Constellation Brands, en el oeste. Estas dos alianzas comerciales permitieron el despegue y consolidación internacional de Corona.

Sin embargo, con el primer socio tuvo que terminar la relación en los tribunales en 2006, después de una alianza de 20 años. Y con el segundo decidió alargar su alianza firmando una *joint-venture* que incluye todo el territorio estadounidense, con un contrato de diez años a partir de 2007.

La firma con Constellation se basó en una mejor relación, con mejores resultados, dicen los analistas, pero poco se conoce sobre otras razones de fondo de la separación con Gambrinus. Es cierto que Constellation logró un crecimiento sin comparación al pasar de las iniciales 150 mil cajas en 1978 a 70 millones de éstas antes de la firma de la alianza, una contribución superior para colocar a Corona como la primera de las cervezas importadas y la sexta entre todas las marcas de Estados Unidos.

En las notas de la alianza, se dice que Corona se sacudió el yugo de Gambrinus, motivado por su socio inversionista Anheuser-Busch, con lo cual pudo aumentar al menos 6% sus ingresos por ventas. No obstante, pronto se vio que el Grupo Modelo no se diversificaría para competir como distribuidor internacional de sus propias marcas, pues su acuerdo con Constellation se realizaría en seguida y quedaría registrado ante la US *Securities Exchange Commission*. Constellation ganó un trato sin igual, dando aun más fuerza a su tamaño y experiencia, y reforzando su posición como número tres global de distribución detallista de bebidas alcohólicas en el mundo.

En contraste, Grupo Modelo había decidido años atrás deshacerse de sus alianzas en México para hacerse cargo del mercado y distribución de sus marcas, pues en 2004 compró a la mayoría de

sus distribuidores detallistas nacionales y ahora ejercen el control de la venta minorista. Pero en Estados Unidos no quiso meterse al negocio minorista y prefirió ratificar su alianza estratégica comercial con Constellation, su socio favorito.

Fuentes: páginas web de Grupo Modelo, Anheuser-Busch, Constellation, US Securities Exchange Commission, Hoovers.com.

### 1.3. Subcontratación

La subcontratación (tercerización u *outsourcing*) es una forma clásica de alianza entre dos firmas. Esta relación consiste en utilizar las capacidades de una firma a cambio de una renta pagada por la otra. Los proveedores de *outsourcings* absorben la responsabilidad funcional de los resultados del proceso contratado. Hay muchas formas de subcontratación, las más comunes entre empresas latinoamericanas son:

- De producción. La empresa contratada realiza todas las operaciones de producción de un proceso o conjunto de procesos. En algunos casos, las compañías subcontratan la producción completa de algunos productos o incluso familias de éstos. En los casos de subcontratación totales, la empresa contratada se encarga incluso de conseguir proveedores y administrar una larga cadena de suministros antes de entregar la mercancía a la empresa matriz.
- De personal. La empresa contratada realiza algunas o todas las operaciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, asignación de funciones y supervisión de los recursos humanos. Comúnmente, se realizan en las instalaciones y con la maquinaria de la empresa matriz, pero bajo la responsabilidad legal del subcontratado.
- De servicios administrativos y contables. La empresa contratada presta servicios de contabilidad, auditoría y tecnologías de información. Estos servicios se prestan con personal y equipo de la empresa contratada e incluyen uso de *hardware* y *software*. En muchas ocasiones, estos servicios se prestan directamente en las oficinas de la matriz.

- De centros de atención al cliente. Contratación de empresas especializadas en procesos de mercadotecnia y atención al cliente, comúnmente llamados *call-centers*.
- De servicios logísticos. Subcontratación de los procesos de logística, movimiento de materiales y productos y transportación en general.

La efectividad de los procesos subcontratados por las empresas latinoamericanas es muy variable, pero en general estas experiencias se evalúan de manera ligeramente positiva. Sin embargo, en esta investigación el impacto de la subcontratación u *outsourcing* no resultó estadísticamente significativo para el desempeño de las firmas. Esto se puede deber a que hay un uso generalizado de la práctica en toda la muestra y por tanto resultó difícil diferenciar el efecto entre las empresas participantes en la investigación. Se constató que en los casos en que funciona correctamente, el *outsourcing* es considerado un instrumento importante para la productividad y el logro de los objetivos empresariales, aunque también hay un buen número de alianzas de subcontratación u *outsourcing* que reportan resultados negativos.

## **2. Integración vertical y diversificación de las empresas**

Hemos insistido en que uno de los temas centrales de una estrategia competitiva y de expansión de las empresas es decidir cuáles actividades de la cadena de suministros deben incorporarse dentro de las fronteras de la firma y cuáles deben ser concedidas o subcontratadas a otras firmas. La integración vertical es una estrategia para incorporar, adquirir y controlar los recursos críticos que permitan a la empresa alcanzar una mayor articulación y control de sus cadenas de suministro regionales o nacionales. En otras palabras, integrarse verticalmente es expandir las actividades de la compañía hacia atrás o hacia delante. Hacia atrás significa que se meterán al giro de sus proveedores, y hacia delante que se pondrán a hacer actividades de comercialización.

Otro tema central de la estrategia competitiva es decidir qué tan concentrado o diverso debe ser el portafolio de negocios de una firma. La diversificación es una estrategia para abordar otras familias de productos o ingresar a otros mercados con potencial de rendimiento. La firma busca

diversificar su portafolio de negocios para no depender de los altibajos de una sola línea de mercancías o un sector. Se afirma que la diversificación de una empresa es limitada cuando más de 70% de sus ingresos provienen de una sola familia de productos en un mercado. La diversificación no limitada puede ser clasificada como relacionada cuando la firma realiza sus negocios en industrias o mercados conectados entre sí, y no relacionada cuando los atiende en varias industrias o mercados no conectados entre sí.

En nuestra investigación comprobamos que tanto la integración vertical como la diversificación son estrategias importantes para el desempeño y perdurabilidad de las empresas latinoamericanas; 55% de las investigadas se ha diversificado más allá de su industria original, mientras que 70% ha implementado proyectos de integración vertical dentro de su industria dominante. La diversificación ha tenido mayor impacto positivo en el desempeño que la integración vertical. Ambas son positivas para el crecimiento y la perdurabilidad, pero la diversificación es más relevante estadísticamente (consúltese el anexo 3).

## 2.1. Integración vertical

La teoría de costos de transacción propone la fórmula para saber cuáles operaciones deben integrarse o mantenerse dentro de las fronteras de una empresa y cuáles deben resolverse por medio de otras firmas aliadas o proveedoras (Williamson, 1973 y 1981). La fórmula está centrada en la variable del costo o monto de la inversión de un intercambio. Y la regla es simple: las operaciones que implican un costo de transacción alto deben mantenerse dentro de la firma (gobierno jerárquico), las que tienen un costo de transacción medio deben realizarse a través de alianzas o subcontratos con otras compañías (gobierno intermedio) y las de bajo costo deben realizarse en los mercados abiertos (gobierno del mercado).

Por lo general, los costos de integración vertical están dados por dos grandes grupos de factores: el costo de la adquisición o subcontratación del recurso y el costo de incorporar el recurso a la lógica del negocio establecido por la firma. En realidad, las adquisiciones y subcontrataciones de los recursos externos serían más numerosas de lo que ahora son si la decisión dependiera sólo del costo de transacción en los mercados, pero

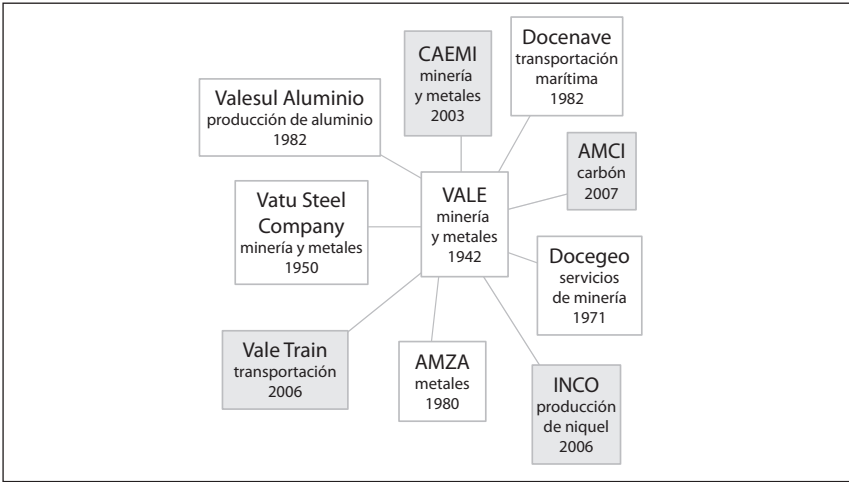
el «oportunismo» o riesgo de que un agente subcontratado tome ventaja o genere una ganancia exagerada a costas del otro en una operación, disminuye la frecuencia de las transacciones externas. Por eso, las empresas tienden a preferir aumentar operaciones dentro de sus dominios mediante compras de otras empresas para la integración vertical. En América Latina, muchas firmas lamentan las ineficiencias, los incumplimientos y los abusos de los subcontratistas. De la misma forma, las compañías subcontratadas argumentan que las empresas grandes tienden a explotar las capacidades de los subcontratistas y contaminan la relación por su obsesión con los costos.

Por lo encontrado en esta investigación, las decisiones de aumentar la integración vertical de empresas latinoamericanas están determinadas principalmente por dos criterios: incorporar dentro de la firma las operaciones cuya calidad y costo de transformación es de alto riesgo en la cadena de suministros externa, e integrar la operación si ésta conlleva un negocio interesante, con márgenes equivalentes o mayores que los del negocio principal. En ambos casos, la empresa tenderá a integrar verticalmente la operación dentro de sus dominios.

También se detectaron otras razones de integración vertical, menos generales, como adquirir una operación para darle oportunidad de negocio a un miembro de la familia o aprovechar una oferta tentadora para hacerse de una empresa a un precio de inversión atractivo y esperar luego la oportunidad de revenderla a un costo mayor.

En realidad, las empresas investigadas tienen estrategias y configuraciones verticales distintas, y esto parece ser más la regla que la excepción. Hay firmas con un grado de integración vertical superior a 75%, es decir, el grupo domina cerca de tres cuartas partes de los segmentos de la cadena. En contraste, otras se concentran exclusivamente en la realización de una operación dentro de la cadena de una industria. El hecho de que las compañías latinoamericanas perdurables apliquen distintos criterios para respaldar sus decisiones de integración vertical significa que la perdurabilidad no depende necesariamente del grado de integración vertical, pero el desempeño de las firmas más integradas aparece estadísticamente superior que las menos integradas dentro de una misma industria. Un ejemplo claro es la brasileña Vale, cuya integración vertical se muestra en el cuadro 6.4.

**Cuadro 6.4. Integración vertical de la empresa brasileña Vale**



## 2.2. Diversificación

Una empresa se diversifica cuando decide operar negocios en distintas industrias y mercados. Las razones y consecuencias de las diversificaciones son uno de los temas más estudiados en el campo de la administración estratégica. En teoría, la fuerza de la relación táctica entre el negocio original y el diversificado tiene que ver con las competencias nucleares de la empresa. Si ambos negocios tienen como vértice estas habilidades, la probabilidad de generar valor se incrementa.

Sin embargo, las empresas latinoamericanas más poderosas se han diversificado en muchas industrias al mismo tiempo. Según lo encontrado durante esta investigación, hay poca consistencia en la relación de las capacidades nucleares o negocio original de la firma y las decisiones de diversificación de las firmas latinoamericanas. Para los dirigentes, la variación está guiada también por la oportunidad de una buena inversión; además valoran ésta porque permite el conocimiento para hacer otros negocios, y finalmente se deciden por la diversificación cuando tienen una visión sobre un nuevo nicho o negocio futuro.

Varias empresas de la región han lamentado en más de una ocasión sus decisiones de diversificación, mientras que otras hablan positivamente

de los resultados de una muy oportuna. Aunque no esté muy relacionada con las competencias nucleares u originales de la empresa, la regla parece ser que un portafolio diversificado es mejor para aumentar el valor de la compañía que la ausencia de diversificación.

La investigación mundial ha encontrado hallazgos diversos e inconsistentes entre sí. Los estudios de Langand y Stulz (1994) encontraron que las firmas enfocadas en una industria tenían un valor mayor que las firmas diversificadas en distintas industrias. En contraste, Villalonga (2004) demostró que la diversificación, aunque no esté estrechamente relacionada con el negocio nuclear de la empresa, no destruye el valor de una firma y sí tiene posibilidades de aumentarlo.

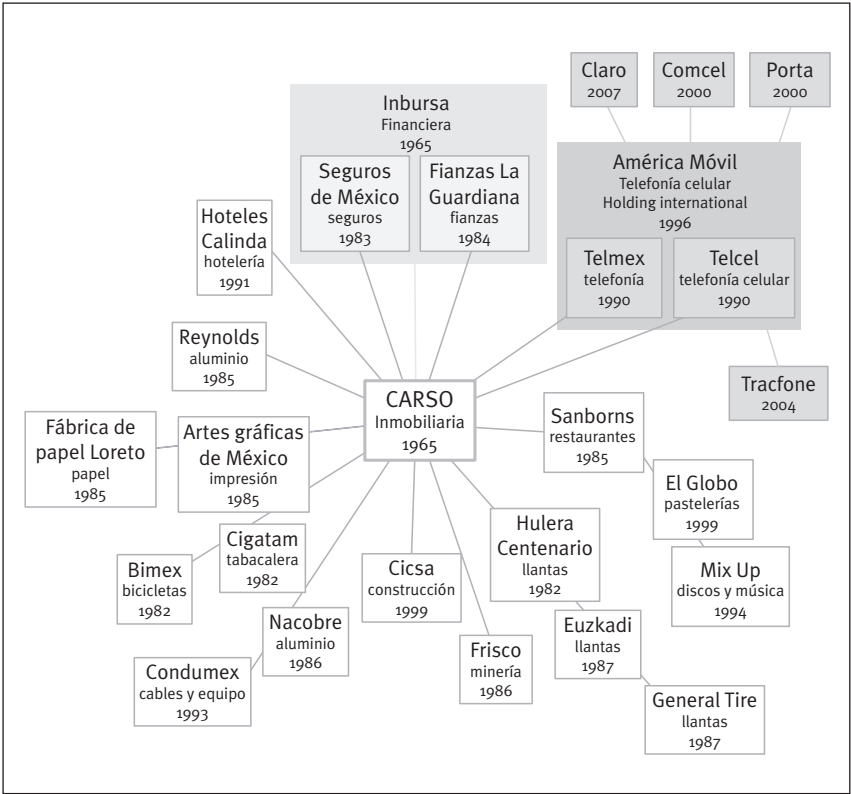
Un concepto central para entender las ventajas de la diversificación son las economías de ámbito (*economies of scope*). El ámbito se refiere a la amplitud del rango de negocios de la estrategia de diversificación. Las economías de ámbito o diversificación agregan valor en la medida en que aumentan los ingresos y disminuyen los costos de la firma comparados con los ingresos y costos de la no diversificación.

Además de las economías del ámbito del negocio, se pueden considerar otras ventajas de la diversificación: adquirir nuevas competencias, compartir recursos entre negocios, disminuir riesgos de pérdida de poder de mercado, obtener ventajas fiscales y encontrar oportunidades de inversión (Barney y Hesterly, 2008).

Existen casos exitosos de diversificación en las empresas investigadas. Sin duda, el caso más espectacular es el Grupo Carso, una organización mexicana cuyas actividades de negocio se encuentran en la industria, el comercio, los servicios, la tecnología, los bienes inmuebles y otros (véase el cuadro 6.5.).

Un magnífico estudio sobre diversificación geográfica e industrial fue hecho con 345 empresas de diferentes países en desarrollo, entre ellas 61 empresas latinoamericanas de Perú, Venezuela, Colombia, México, Chile, Brasil y Argentina (Nachum, 2004). Este trabajo encontró una asociación positiva altamente significativa entre el aumento de la diversificación y un mejor desempeño de las firmas.

**Cuadro 6.5. Ejemplo de diversificación de las empresas latinoamericanas**



Existen, desde luego, diferencias en las formas como se construye esta asociación en distintas regiones y en las estrategias propias de las empresas investigadas, pero en general la diversificación resultó importante para el crecimiento y la rentabilidad. Sin embargo, existe una advertencia de que, en cierto punto, la diversificación implica problemas de control, coordinación y colocación de recursos que pueden superar las capacidades de gestión de la firma con un resultado negativo en el desempeño. Este estudio comprobó lo que otros trabajos empíricos ya habían explorado sobre las estrategias de diversificación e integración vertical implantadas por los grupos económicos en América Latina (Guillen 2000; Chudnovsky y López, 2000; Khanna y Rivkin, 2001; Khanna y Palepu, 2000).



### 3. Financiamiento de la expansión empresarial

El financiamiento de la expansión es una variable crucial en el desarrollo de las empresas perdurables. En las muestras de empresas investigadas detectamos que el crecimiento empresarial se construye sobre tres pilares de la administración financiera: las inversiones de capital propio, la gestión de los flujos de dinero y el financiamiento externo. La bursatilización y el crédito externo han tenido mucha mayor relevancia en el financiamiento de la expansión que las inversiones o los aumentos de capital propio. También han sido importantes las ventas de activos de la empresa no muy relacionados con el negocio nuclear de la firma para fortalecer las finanzas, mejorar la liquidez y balancear el apalancamiento.

Un ejemplo de desinversiones estratégicas las hizo CEMEX cuando vendió sus negocios en hotelería y petroquímica para concentrarse en el desarrollo de su negocio nuclear; luego, cuando ya había logrado una consolidación global, invertiría en diversificaciones con nuevas empresas (*start-ups*) como Neoris en consultoría informática, Latinexus y CxNetwork en negocios B2B por Internet (ya desaparecidos) y Construrama, que se ha convertido en una de las cadenas de distribución de materiales de construcción más grandes de México.

Sin embargo, la estrategia clave para el financiamiento de la expansión de las empresas es entrar en los mercados de valores por medio de las bolsas de valores y otros intermediarios bursátiles. Esta estrategia resulta similar en importancia estadística a la internacionalización, cuyos efectos particulares sobre el desempeño de las empresas, esto es, no combinadas con otras variables estratégicas probadas en esta investigación, son superiores a cualquier otra estrategia por separado.

Podemos entender la importancia de esta variable si consideramos las tendencias históricas en el valor de las acciones de este grupo de empresas perdurables. Podemos decir que el gran despegue de las bolsas latinoamericanas ocurrió en la década de los noventa cuando, a pesar de la crisis mexicana y sus posteriores consecuencias en las de Brasil y Argentina, las cotizaciones de las acciones de las principales empresas

latinoamericanas superaron dos, tres y hasta cuatro veces su valor en diez años. En la mayoría de los casos, este aumento fue impulsado por sus operaciones internacionales en un entorno de globalización económica mundial. Esta tendencia alcista se estabilizó en los primeros años del siglo XXI, e incluso cayó sensiblemente como resultado de las bajas de los precios en las bolsas de valores internacionales, en particular del mercado de Nueva York en 2001-2002. La recuperación fue rápida y entre los años 2004 y 2007 la mayoría de las acciones de las latinoamericanas internacionalizadas recuperó su crecimiento y mantuvo su estabilidad hasta la crisis financiera de 2008, cuyos efectos por lo pronto son negativos para la mayoría de las acciones latinoamericanas.

### **3.1. Bursatilización y otras estrategias financieras**

La bursatilización para el levantamiento de capital ha sido un paso crucial en el desarrollo estratégico de las empresas latinoamericanas. La forma clásica es la incorporación a los mercados de valores, la colocación de valores o *securities* y la ejecución de los valores emitidos. Entrar a ofrecer acciones bursátiles o emitir títulos de deuda en las bolsas —principalmente de las nacionales y la de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés)— es uno de los cambios estratégicos más significativos de las empresas líderes y perdurables de América Latina.

Este paso implica en efecto un cambio radical en la mentalidad empresarial y los modelos de gobierno y gestión de las empresas. La variación en las estrategias de negocio y en los estilos de gestión que produce abrir la propiedad a la inversión pública (al menos una parte) y al escrutinio institucional es altamente significativo y representa un viraje radical de los estilos de gestión caseros.

Una de las dificultades para captar dinero por parte de las bolsas es la obligación de ordenar, transparentar e informar sobre las transacciones de las empresas y sus resultados financieros. Sin embargo, entrar a los mercados de valores rara vez pone en riesgo la estructura de propiedad de los conglomerados latinoamericanos, usualmente dominada por una red familiar, pues la proporción de acciones que se pone a la venta suele ser menor que 25% del capital accionario de la empresa.

La mayoría de las firmas más perdurables y competitivas de América Latina está ofreciendo sus acciones en las bolsas nacionales de valores y un número interesante (casi una cuarta parte de las empresas investigadas) lo ha hecho en la NYSE. Para el grupo latinoamericano investigado, 60% de las empresas que han perdurado dentro de las posiciones de liderazgo en sus industrias han cotizado en las bolsas de valores de sus respectivos países y cerca de 25% han ingresado a la NYSE. Y si a estos grupos se suman las empresas que alguna vez emitieron valores bursátiles en años anteriores, pero decidieron dejarla por alguna razón, esta estrategia financiera es el común denominador de las organizaciones líderes de la región.

La historia bursátil de algunas empresas latinoamericanas es sorpresivamente larga. El número de años promedio de cotización en los mercados de valores en la muestra investigada es de 17, cuatro empresas de la muestra tienen más de cincuenta años de participación en las bolsas y catorce tienen entre 30 y 50 años de experiencia en las bolsas. Esto significa que algunas de las más perdurables y adaptables han estado comerciando sus acciones casi desde la inauguración de mercados de valores en América Latina. Sin embargo, hasta finales de los años setenta los países permitieron la posibilidad de las empresas para financiar abiertamente su crecimiento y desarrollo mediante la venta de valores bursátiles al público inversionista. Muchas de estas firmas han operado exitosamente otros mecanismos bursátiles para atraer capital como la colocación de valores tipo certificados de depósito en Estados Unidos (ADR, por sus siglas en inglés, *american depositary receipt*) en la NYSE.<sup>1</sup>

Otras estrategias financieras para permitir la expansión de las empresas han consistido en financiamiento de las exportaciones a través de estímulos fiscales y créditos blandos del gobierno. Asimismo, el refinanciamiento de las deudas en moneda extranjera ha sido favorable para las firmas investigadas, principalmente durante las devaluaciones. La más importante ha sido el acceso a los programas de apoyo gubernamental para el endeudamiento empresarial en dólares.<sup>2</sup>

Por último, otras dos importantes estrategias de financiamiento de la expansión, aunque menos frecuentes, son la compra o incorporación de bancos y empresas financieras dentro de los mayores grupos empresariales, además, como ya lo mencionamos, también cuentan para financiar la expansión, la

desincorporación o ventas de activos de firmas no estratégicas y la atracción de capital inversionista (capital de riesgo) para soportar nuevos negocios.

Uno de los ejemplos más citados en la literatura por sus éxitos en la aplicación de estrategias financieras combinadas es CEMEX. El gigante mexicano del cemento ha aprendido a construir círculos virtuosos de financiamiento estratégico con la combinación de adquisiciones oportunas de empresas alrededor del mundo y una táctica agresiva en los mercados accionarios donde ha logrado impresionantes aumentos en el valor de sus acciones. Con el derrumbe financiero global de 2008, algunos analistas, como la agencia internacional de *ratings* Fitch, bajó la calificación de CEMEX a BB+, por momentos se establecieron fuertes dudas sobre el futuro cercano de la empresa, pero poco a poco ha recuperado terreno para lograr que los reportes de los analistas tengan recomendaciones neutrales (de mantener, no vender ni comprar). Será interesante ver si el genio financiero de CEMEX sale triunfador de la crisis de los mercados de finanzas del mundo.

## 4. El *marketing* en la expansión empresarial

La aplicación de estrategias de mercadotecnia es parte medular del paquete de cambios que han tenido un impacto significativo en la expansión y perdurabilidad de las empresas más desarrolladas de América Latina. En esta investigación sólo pudimos recoger un poco de información al respecto, pero hay un riquísimo material por investigar sobre este tema.

La función de *marketing* administra la frontera entre la empresa y su mercado. En su expresión más elemental, la mercadotecnia debe resolver el valor de la combinación o mezcla básica de variables: producto, precio, promoción y plaza. Investigamos el enfoque de *marketing* que las empresas latinoamericanas han tenido para ingresar y expandirse en los mercados internacionales. Principales componentes de la estrategia de *marketing* internacional:

- Investigación de consumidores y pruebas del producto en los mercados de exportación.
- Análisis de precios promedio en el mercado de destino.
- Exámen de costos de introducción y distribución de los productos en los mercados internacionales.

- Selección de los países y ciudades para la internacionalización (plazas).
- Definición de la estrategia de promoción y publicidad.
- Selección de los canales de distribución.

D'Andrea y Quelch (2001) agruparon una serie de casos de empresas latinoamericanas, de distinto tamaños, que resolvieron con éxito su mezcla de *marketing* en un nuevo entorno de competencia global e internacionalización. Por su parte, Robles, Simon y Harr (2003) analizaron los cambios en la estructura competitiva y el comportamiento de los consumidores en los mercados latinoamericanos del siglo XXI; estos especialistas abordan las formas en que empresas exitosas han logrado resolver el dilema de las propuestas de valor para un mercado socialmente muy complejo y con una alta diversidad en ingresos familiares, también responden preguntas relacionadas con el manejo de marcas, el uso de tecnologías de información, canales de promoción y acceso a los mercados.

Un analista de los mercados, Antoine van Agtmael (2007) seleccionó un grupo de empresas con alta internacionalización provenientes de economías emergentes, de las cuales cerca de la mitad son latinoamericanas, y analiza la estructura y el contenido de sus estrategias de mercadotecnia. Para Agtmael, estas firmas son verdaderos sobrevivientes que han persistido en un pensamiento estratégico poco convencional, al que llama «adaptación creativa», y que consiste en una serie de ajustes osados e imaginativos a las condiciones adversas en sus propios entornos, que las ha impulsado en los mercados globales.

Las empresas latinoamericanas han sostenido su expansión internacional en una amplia gama de estrategias de mercadotecnia, promoción y canales de distribución. El patrón común de desarrollo comercial de una firma empieza con el posicionamiento y dominio de un segmento del mercado local, esto se logra especializando fuertemente una familia de productos. La siguiente etapa consiste en la diversificación de los mercados para el producto principal y en seguida la del portafolio de productos de la empresa.

La consolidación del capital comercial de la organización en un país toma tiempo, pues se implantan estrategias de posicionamiento de marca y de maduración de los canales de distribución: representantes, distribuidores, tiendas propias, franquicias, licencias y otras. Por último, en la etapa más avanzada vienen los distintos desarrollos en la internacionalización.

Las compañías más grandes e internacionalizadas han establecido empresas de *marketing* internacional, como la Rio Doce Internacional, con sede en Bruselas, perteneciente a la gigante brasileña CVDR. Para el común denominador de las empresas latinas, que son mucho más pequeñas y menos poderosas, las estrategias de iniciación comercial en otros países se basan en la contratación de representantes o agentes con quienes comparten los costos de publicidad y promoción, los que incluyen normalmente algo de publicidad en catálogos especializados, participación en exposiciones y medios impresos de promoción directa. Entre estos dos polos de desarrollo hay una gran cantidad de posibles combinaciones cuya efectividad e impacto en el desempeño de las empresas investigadas está pendiente de verificar.

## 5. Resumen: las otras estrategias de la expansión

Las alianzas estratégicas han sido un instrumento clave para sostener la expansión de las empresas de América Latina. Hay una gran diversidad de alianzas empresariales, socios tecnológicos, comerciales, en las cadenas de suministros, en el capital. Las alianzas más comunes entran en la modalidad de subcontratación o terciarización, conocida como *outsourcing*. No todas las alianzas han sido efectivas para mejorar el desempeño y competitividad de las firmas latinas. De hecho, las alianzas exitosas son más la excepción que la regla. Las comerciales han sido aún más difíciles que las tecnológicas. Sin embargo, todas las alianzas han dejado un legado de aprendizajes que fortalecen posteriormente la construcción de redes en las empresas.

Decidir cuáles actividades de la cadena de suministros deben incorporarse dentro de las fronteras de la firma y cuáles deben ser concedidas o subcontratadas a otras firmas es una gran incógnita por resolver en la expansión empresarial. La integración vertical es una estrategia para incorporar, adquirir y controlar recursos críticos que permitan a la empresa alcanzar una mayor articulación y control de sus cadenas de suministro regionales o nacionales. La diversificación es la táctica de ampliación del portafolio de negocios de una firma. Ambas estrategias son positivas para el desempeño y perdurabilidad de las empresas investigadas, principalmente la diversificación del negocio que obtuvo un alta significancia estadística en las pruebas de regresión.

Por último, el financiamiento y la mercadotecnia son también estrategias fundamentales para la expansión de las empresas. La bursatilización es la estrategia financiera con mayor impacto estadístico en el desempeño de las empresas investigadas, seguida por otras, como la incorporación de bancos al grupo empresarial, los programas de apoyo al endeudamiento, los financiamientos para la promoción de las exportaciones, las ventas de activos y la desincorporación de empresas no rentables.

El *marketing* para la expansión internacional de las empresas incluye la definición de estrategias para el producto, los precios, la promoción y la plaza. La aplicación de tácticas de mercadotecnia ha tenido un impacto significativo en la expansión de las firmas más desarrolladas de América Latina.





## **En busca de la organización perfecta: las estrategias de cambio organizacional**

### **1. La organización es la vía de la estrategia**

La organización es el carro de la estrategia. Sin una ordenación adecuada para ejecutar las acciones en tiempo y forma, la estrategia de negocios de una empresa simplemente es un objetivo irreal. De hecho, las empresas también compiten y robustecen su posicionamiento en los mercados mediante una organización eficiente.

Hace años, Alfred Chandler (1962), historiador de las empresas corporativas, descubrió la estrecha relación que existe entre la estrategia de negocios y la organización de una empresa. La estructura organizacional debe sustentar la táctica del negocio, decía Chandler, pues los cambios en la estrategia sólo pueden ser exitosos si los gerentes están dispuestos a retorcer las actuales estructuras, los procesos y las costumbres de una compañía hasta que se acondicionen y se preparen para realizar lo que las nuevas estrategias del negocio exigen.

Estudios posteriores confirmaron la importancia del descubrimiento de Chandler y le dieron más sentido a la relación entre la estrategia del negocio y el diseño de la organización más apropiada para ejecutar dicha estrategia, sobre todo desde la perspectiva de la economía de costos de transacción. La regla es simple, los procesos de trabajo deben ser realizados en menos tiempo, con menos desperdicios y con más precisión en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

En efecto, todo cambio importante en la estrategia de negocios de una empresa requiere de un alineamiento de las capacidades organizacionales. Por ejemplo, la internacionalización requiere elevar la capacidad de

## **En busca de la organización perfecta: las estrategias de cambio organizacional**

### **1. La organización es la vía de la estrategia**

La organización es el carro de la estrategia. Sin una ordenación adecuada para ejecutar las acciones en tiempo y forma, la estrategia de negocios de una empresa simplemente es un objetivo irreal. De hecho, las empresas también compiten y robustecen su posicionamiento en los mercados mediante una organización eficiente.

Hace años, Alfred Chandler (1962), historiador de las empresas corporativas, descubrió la estrecha relación que existe entre la estrategia de negocios y la organización de una empresa. La estructura organizacional debe sustentar la táctica del negocio, decía Chandler, pues los cambios en la estrategia sólo pueden ser exitosos si los gerentes están dispuestos a retorcer las actuales estructuras, los procesos y las costumbres de una compañía hasta que se acondicionen y se preparen para realizar lo que las nuevas estrategias del negocio exigen.

Estudios posteriores confirmaron la importancia del descubrimiento de Chandler y le dieron más sentido a la relación entre la estrategia del negocio y el diseño de la organización más apropiada para ejecutar dicha estrategia, sobre todo desde la perspectiva de la economía de costos de transacción. La regla es simple, los procesos de trabajo deben ser realizados en menos tiempo, con menos desperdicios y con más precisión en el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

En efecto, todo cambio importante en la estrategia de negocios de una empresa requiere de un alineamiento de las capacidades organizacionales. Por ejemplo, la internacionalización requiere elevar la capacidad de

los procesos de producción, logística y distribución; entrar a los mercados de valores requiere estructuras de gobierno corporativo e integración de los sistemas de información financiera; la venta en mercados competitivos debe contar con sistemas de gestión de la calidad que aseguren el cumplimiento incondicional de los requisitos del cliente, y una nueva visión estratégica implica distintas prácticas de liderazgo y de recursos humanos. Sin estos ajustes e impulsores organizacionales, los cambios en las estrategias de negocio no pueden ser ejecutados efectivamente.

Durante esta investigación se pudo constatar que todas las empresas latinoamericanas han buscado con ahínco tener «una mejor organización» y, cuando sienten que no la tienen, los ejecutivos expresan frustrados: «es que nos falta organización». Bien saben entonces que hay algo imprescindible en cómo está organizada la empresa y que de eso depende que los negocios corran bien y rápido, que la producción ocurra sin desperdicios ni demoras y que el producto se entregue completo, bien y a tiempo, sin excusas.

Es evidente que las empresas más dinámicas de América Latina han venido modificando, a veces radicalmente, sus estructuras y prácticas organizacionales. Por ello, muchas han logrado instalar configuraciones muy similares a las que tienen las firmas globales más avanzadas, lo cual confirma que hay proliferación e imitación de «buenas prácticas» en los sectores empresariales más competitivos del mundo. Sin embargo, a otras les ha dado por imitar o adoptar las de los líderes de su industria sin discernir por sí mismas qué tipo de estructuras organizacionales, procesos de trabajo y cultura laboral necesitan para llevar a cabo su propia estrategia.

¿Cómo encontrar la fórmula organizacional más eficiente? La regla económica diría que en principio cada empresa debe buscar la combinación más productiva de procesos, que tenga los costos de transacción más bajos en su industria. Ya hemos visto en otros capítulos lo importante que resulta para el desempeño de las compañías decidir qué procesos realizar dentro de la firma y cuáles subcontratar o adquirir de otras compañías. Pero aunque un sistema organizacional se compone en esencia de procesos para transformar insumos en productos con valor agregado que generen una renta para la empresa, no se puede soslayar que en la organización de una empresa se mezclan elementos de todos los órdenes,

no sólo económicos, que juegan un papel determinante en los resultados de las empresas. Nos referimos a los temas sociales, culturales, políticos e incluso psicológicos, que suelen ser más complejos que los estrictamente económicos.

¿Qué cambios organizacionales han realizado las empresas latinoamericanas para darle mayor fuerza a sus estrategias de negocios en el contexto de los mercados globales? ¿Y qué impactos en el desempeño se han obtenido de estas transformaciones? En los siguientes dos capítulos analizamos los cambios organizacionales de empresas líderes de América Latina y el posible impacto de éstas en la competitividad y perdurabilidad.

## **2. Breve historia del mejoramiento organizacional en América Latina**

El cambio organizacional es un tema reciente en las empresas en el mundo y aún más joven en América Latina. Los primeros casos importantes en empresas locales sucedieron a finales de la década de los sesenta y durante los setenta. La mayoría de estos casos se concentraban en programas de humanización del trabajo, formación de equipos laborales, desarrollo de gerentes y mandos medios, programas de mejoramiento de la productividad, enriquecimiento del trabajo, programas de motivación laboral y los comienzos de la famosa técnica de administración por objetivos (Robles, 1989; Serralde, 1985). La planta de CYDSA-DASA en San Luis Potosí, México, con sus aplicaciones del diseño sociotécnico y la implantación de grupos autónomos de trabajo, fue uno de los experimentos más revolucionarios de su tiempo en materia de desarrollo organizacional en la región latinoamericana.

En los ochenta, con la entrada de muchos países latinoamericanos al Acuerdo General de Tarifas y Aranceles Aduanales (GATT) y con la puesta en marcha de políticas económicas menos proteccionistas de la industria local, hubo un surgimiento espectacular de programas de mejoramiento de la calidad, en especial el enfoque llamado gestión total de la calidad (TQM) por sus siglas en inglés y otras aplicaciones relacionadas con esta técnica, como el perfeccionamiento continuo de herramientas de calidad, despliegue de la función de calidad, cero defectos, investigación

de mercados, programas de mantenimiento preventivo, círculos de calidad, contabilidad de costos de calidad y algunos otros. También aparecieron otras tácticas de cambio que englobaban a la organización en su conjunto, sobresalieron en particular las técnicas de liderazgo organizacional, el desarrollo de equipos de trabajo y las primicias de la arquitectura organizacional y el cambio cultural.

En la década de los noventa empezaron los procesos de apertura comercial en toda la región y las presiones por el cambio organizacional en las empresas se hicieron más fuertes. Los enfoques de mejoramiento de la organización se hicieron más tecnocráticos, como las reestructuraciones, la reingeniería de procesos, los estudios comparativos o *benchmarking*, los sistemas computarizados de información gerencial, el mantenimiento preventivo total, el diseño celular de la manufactura, los programas de calidad de servicio y algunos avances de la evaluación del desempeño 360 grados.

Sin embargo, pocas empresas latinoamericanas lograban las transformaciones organizacionales que necesitaban. Por ejemplo, en México, cuando el país entablaba las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, una investigación reportó que empresas de todos los tamaños y economías estaban iniciando y operando una gran diversidad de esfuerzos de mejoramiento como preparación para la apertura comercial: tecnológicos, organizacionales, mercadotécnicos, financieros y ambientales.

A pesar de estos empeños generalizados por mejorar, sólo 16% de las empresas investigadas afirmaba estar confiadamente preparadas para la competencia internacional; en cambio, 51% de ellas se reconocía en transición, con mejoramientos evidentes, pero todavía no aptas para la competencia internacional, y 33% se confesaba completamente vulnerable, no preparada y con debilidades importantes frente a las amenazas competitivas que se avecinaban.

Al preguntarles a los directores generales sobre los resultados de los procesos de cambio organizacional, las calificaciones eran notoriamente bajas, algunas pasaban a medias y sólo las acciones de modernización de la tecnología lograron un promedio de efectividad aceptable (DelaCerde, 1999).

En realidad, lo que estaba ocurriendo es que, a pesar de que la mayoría de las empresas anticipaba que los tratados comerciales con otros países traerían cambios agudos en la competencia, pocas sentían confianza en que las acciones que estaban tomando para prepararse les protegerían lo suficiente; al contrario, había serios temores sobre el futuro de las compañías, lo cual fue confirmado con una gran cantidad de empresas que quedarían fuera del mercado en los siguientes años.

Otro estudio analizó los resultados del cambio organizacional de 1.132 compañías latinoamericanas. Cerca de la mitad de éstas llevaba a cabo o recién había completado un proceso de cambio organizacional mayor, sobre todo reestructuraciones y redimensionamientos. Las más proclives al cambio organizacional usaban intensamente el método de comparación de prácticas organizacionales (*benchmarking*). El estudio mostró que el cambio organizacional integrado o completo es poco frecuente, pues a pesar que 54% de las compañías analizadas emprendió innovaciones importantes en tecnología, sólo 29% de ellas combinó el cambio tecnológico con procesos de aprendizaje de competencias y rediseño de los procesos. El estudio concluye que sólo 25% de las empresas alcanzaba el grado de organización flexible que combina estructuras descentralizadas, la facultad o el empoderamiento (*empowerment*) y el aumento de la participación del personal, así como el desarrollo de competencias. Según el análisis estadístico de este estudio, las firmas flexibles que integraron el cambio organizacional con el cambio tecnológico lograron incrementos en la productividad por encima del 80% y la reducción del ausentismo en 15% (Chávez Ruiz, Mota y Navarro 1999).

¿Por qué muchas empresas latinoamericanas no pudieron mejorar aunque lo intentaron? La respuesta más sencilla es que la capacidad de mejoramiento es una habilidad ascendente que va madurando conforme se hacen más intentos de superación en un sistema organizacional. Algunas compañías aprendieron más rápido porque aplicaron mejores metodologías para planear, organizar, ejecutar y controlar el cambio organizacional. Pero en la mayoría de las organizaciones estos procesos de cambio eran los primeros en su historia, y estos intentos suelen ser azarosos e inciertos de principio a fin, pues no se tiene la experiencia para entender la relación entre los esfuerzos de mejoramiento y sus resultados, y por lo tanto resulta difícil distinguir las acciones útiles de las inútiles, o incluso de las contraproducentes.

Finalmente, en la primera década del siglo XXI, como sucedió en otros países, en América Latina también proliferaron las tecnologías para sistematizar procesos y prácticas organizacionales, en particular los sistemas integrados de información empresarial (ERP, CRM), los sistemas acreditados de gestión de calidad (ISO 9000) y gestión ambiental (ISO 14000), la automatización y sincronización de procesos, los tableros de indicadores o control integrado (tipo *scorecard*), la sincronización de cadenas de suministros y las aplicaciones de enfoques de gestión *lean* y *six-sigma*. Además surgieron nuevas metodologías para lograr mayor efectividad en el diseño e implantación del cambio social, entre ellas, las primicias de procesos de cambio por sistema completo tipo planeación participativa en grandes grupos, búsqueda de futuro, rediseño organizacional en tiempo real y búsqueda apreciativa.

En las organizaciones de gobierno en América Latina —local, estatal y federal— también se observó un movimiento de mejora de la gestión pública, en especial intenso en los años noventa. Tratando de trascender los programas de racionalización y simplificación administrativa que caracterizaron las décadas anteriores en materia de mejoramiento gubernamental, las iniciativas de gerenciamiento público implantaron sistemas de tecnologías de información, de gestión de la calidad, reingeniería de procesos y cultura de servicio al cliente. Los resultados de ello fueron disparejos o inconsistentes, no obstante significaron un cambio de mentalidad importante en la gestión del gobierno (Arellano, Cabrero y Castillo, 2000; Arellano y Guerrero, 2000).

Tres cosas debemos decir para matizar los hallazgos generales sobre las trayectorias de mejoramiento organizacional en empresas latinoamericanas:

- Primero, la mayoría de las metodologías y técnicas de mejoramiento proceden de países desarrollados y son adaptados con mayor o menor acierto por las empresas locales. Ya hemos demostrado en otras investigaciones que el conocimiento organizacional propio o autóctono en América Latina es incipiente (DelaCerdeja y Núñez, 1998). Sin embargo, el traslado de tecnologías organizacionales es cada vez más rápido y se está viendo una globalización significativa de prácticas modernas de organización (Lawler, Mohrman y Benson, 2001).
- Las metodologías de mejoramiento organizacional basadas en tecnologías duras (computadoras y programas de cómputo, maquinaria

automatizada, métodos estadísticos) son más identificables y posiblemente más fáciles de medir, pero no necesariamente más efectivas que las metodologías que buscan modificar el sistema social de la empresa.

- Los programas y procesos de mejoramiento organizacional en América Latina, y en general en el mundo, son significativamente más frecuentes e intensos en las grandes empresas. Los recursos necesarios para aplicar estas iniciativas son por lo regular muy altos y por tanto muy pocas empresas pequeñas han podido financiarlos.

### 3. Una explicación al cambio y desarrollo de las organizaciones

En la literatura del cambio organizacional predomina el enfoque de la transformación social por consenso (teleología), que tiene como motor de cambio la existencia de propósitos comunes y cooperación social en las empresas (véase el cuadro 7.1.). En el meollo de esta concepción está la convicción de que las organizaciones pueden concebirse como sistemas sociales equilibrados que realizan operaciones diversas para lograr objetivos valiosos para un grupo social o comunidad (Van de Ven y Poole, 1995).

**Cuadro 7.1. Teorías del cambio social y organizacional**

Teoría	Ciclo de vida	Evolución	Dialéctica	Teleología
Enfoque	Desarrollismo Ontogénesis Metamorfosis Etapas y ciclos	Darwinismo Genética Equilibrio puntuado	Teoría del conflicto Acción colectiva Pluralismo Materialismo dialéctico	Funcionalismo Constructivismo Planeación de futuro
Pioneros	Comte, Spencer, Piaget	Darwin, Mendel	Hegel, Marx, Freud	Mead, Weber, Simon
Metáfora	Crecimiento orgánico	Supervivencia competitiva	Oposición y conflicto	Cooperación intencionada



Teoría	Ciclo de vida	Evolución	Dialéctica	Teleología
Lógica	Programación, secuencia y adaptación	Selección natural entre competidores de una población	Fuerzas opuestas	Visión, construcción social y equifinalidad
Progresión de eventos	Lineal e irreversible	Recurrente, acumulativa, y probabilística	Recurrente, discontinua y confrontativa	Recurrente, discontinua y adaptativa
Fuerza generadora	Programación regulada naturalmente	Escasez y competencia	Dialéctica entre fuerzas opuestas	Propósito común, consenso y cooperación

Fuente: Van de Ven y Poole (1995).

El hecho de que las empresas en general asuman que el cambio organizacional puede ser impulsado por propósitos y convicciones comunes no resuelve algunas complejidades de la transformación social. En las organizaciones hay intereses y fuerzas opuestas, por ejemplo, entre la dirección y la base de trabajadores, o entre los dueños y los reguladores del gobierno; también hay grupos de interés divergentes que tienen concepciones distintas sobre cómo debe manejarse una empresa, por ejemplo, entre los gerentes financieros y los de producción; hay gran diversidad de costumbres, creencias personales y principios morales en los empleados que pueden generar tensiones en la convivencia diaria, y siempre hay conflictos causados por las tensiones cotidianas de una organización en permanente competencia por los recursos y el mercado. Por todo esto, el enfoque de la dialéctica del cambio organizacional no puede ignorarse aunque les parezca funcionalmente incómodo a los gerentes.

Por otro lado, también es evidente que las organizaciones tienen evoluciones que les semejan a los seres vivos: nacen, crecen, se desarrollan y mueren. Además, tienen que competir por recursos como lo hacen otras especies del planeta, y buscar nichos donde puedan acomodarse sin que exista tanta competencia por el espacio. En este sentido, los enfoques de cambio organizacional basados en la evolución y la competencia vital son imprescindibles.

Si tomamos en cuenta las distintas teorías de cambio social veremos que es difícil tratar de explicar el cambio organizacional de una manera simple. Uno puede ser pragmático al respecto y eso está bien, siempre y cuando

do evitemos pontificar nuestros puntos de vista y, sobre todo, moderemos nuestras pretensiones de transformación en las organizaciones. Hay metodologías de cambio organizacional que tienen una buena confiabilidad en cuanto a sus aplicaciones y resultados, como los sistemas de gestión de la calidad o los sistemas de tecnologías de información empresarial, pero inclusive en éstos hay variación estadística, es decir, un administrador sensato nunca debe esperar que los procesos de cambio organizacional y sus resultados sean estables, predecibles e inequívocos.

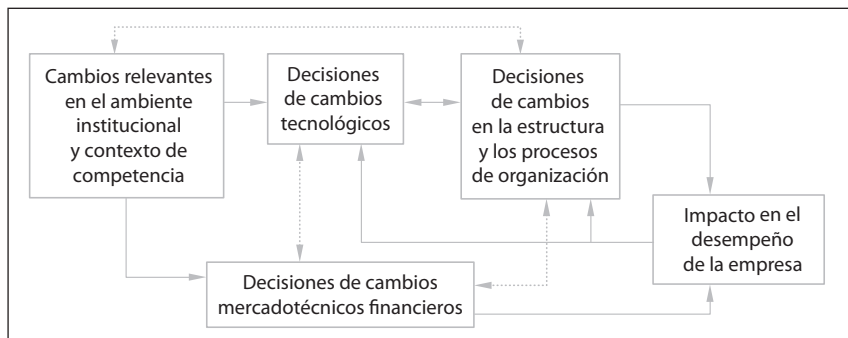
Un aspecto medular es la relación que se debe establecer entre los distintos propósitos del cambio organizacional. Hay transformaciones meramente operativas que se deben realizar sin detenimiento ni complicaciones innecesarias, por ejemplo, ajustes menores en los procesos, eliminación de funciones redundantes, simplificación de trámites, sustitución de tecnologías lentas y obsoletas, instalación o actualización de *software* para procesamiento de información, por mencionar algunas. Pero hemos insistido que el cambio organizacional complejo es el que debe realizarse para sostener un cambio estratégico mayor en la gestión del negocio.

Por regla general, las modificaciones radicales en la estrategia de negocios se manifiestan en los cambios en el portafolio de productos, la internacionalización o el ingreso en nuevos mercados, las alianzas con socios estratégicos, la adquisición o fusiones con otras empresas, la bursatilización y otras tácticas de atracción de recursos financieros, la inversión en nuevas plantas e instalaciones, el aumento de escala y expansión geográfica, la integración vertical hacia arriba o abajo del negocio nuclear, la modernización tecnológica, la diversificación de las líneas de negocio, la creación de nuevas empresas o *joint-ventures*. Lo que esta lista de estrategias tiene en común es que se trata de cambios radicales que buscan un escalamiento significativo en la base de los recursos competitivos de la organización. Y en todas esas estrategias existen magníficas oportunidades que también implican riesgos considerables.

En resumen, los cambios estratégicos del negocio se fundamentan en los campos tecnológicos, comerciales y financieros. La innovación que se suscite en estas áreas debe guiar las decisiones de cambios en la estructura de organización, en el diseño de los procesos organizacionales y en la composición del sistema social. Existe por tanto una subordinación de la configuración organizacional en relación con la estrategia, y existe la necesidad de

congruencia entre los cambios estratégicos y organizacionales para obtener el impacto esperado en el desempeño de la empresa (véase el cuadro 7.2.).

### Cuadro 7.2. Relaciones entre el cambio organizacional y el desempeño de las empresas



Fuente: Randolph y Dess (1984).

La cultura de las empresas es otra variable que determina la propensión al cambio social y la efectividad relativa de los métodos de desarrollo organizacional. Si la cultura de una organización es una comunidad de creencias y concepciones sobre cómo realizar el trabajo, cómo relacionarse con los demás y cómo comportarse dentro de la empresa, entonces podemos asumir que la conducta individual está influida al menos en parte por la cultura dominante. ¿Qué pasa entonces con un individuo que quiere mejorar su desempeño, pero tiene la presión social de su grupo de trabajo por mantener las cuotas a un nivel bajo? ¿Qué pasa con un líder impulsado por valores que pretende transparentar las prácticas organizacionales corruptas de una institución? ¿Qué pasa con un consultor que quiere instalar un sistema de calidad en una organización acostumbrada a dejar pasar los defectos a la siguiente estación de trabajo?

Fagenson, Ensher y Burke (2004) estudiaron prácticas del cambio organizacional en varios países. Analizaron técnicas como formación de equipos de trabajo, planeación estratégica, cambio de estructuras organizacionales, liderazgo y modificación de estilos gerenciales, integración tecnológica, planeación de carrera, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de compensación, cambio cultural y procesos de cambio en grupos. Estos investigadores encontraron que tres dimensiones

culturales de Hofstede (1980a, 1980b) —distancia hacia el poder, aversión al riesgo y valores identificados con la masculinidad— determinaban la efectividad en el uso de estos métodos. Los países donde la distancia del poder entre los jefes y los subordinados es grande, los métodos de cambio basados en el liderazgo participativo y equipos de trabajo son poco efectivos. Asimismo, los métodos de planeación estratégica resultan menos útiles en países con fuerte aversión al riesgo. Y los métodos de compensación por resultados son más efectivos en países con altos valores de logro o masculinidad.

En la cultura de las empresas se encuentran elementos genéricos que determinan la efectividad de los procesos de cambio organizacional. Esos elementos sirven como guías de la conducta y son muy difíciles de alterar. Un tema crucial es cambiar la convicción generalizada en las gerencias de que las personas nunca cambian. En realidad, las personas se transforman mucho durante el transcurso de sus vidas y sus experiencias laborales pueden ser uno de los impulsores más importantes del cambio personal de actitudes, creencias, interpretaciones y habilidades. Las organizaciones modifican a las personas que ahí residen. No obstante, para que los cambios en los individuos operen efectivamente deben realizarse en el plano cognitivo (entendimiento) y conductual (acción y desempeño del trabajo). En la perspectiva constructorista, esto sólo se puede lograr en la interacción social con otros, y con el apoyo de un lenguaje o discurso empresarial propicio para activar el cambio (Woodman y Dewett, 2004; Gergen, 1999).

Un estudio de organizaciones en varias naciones aplicó una perspectiva cualitativa para encontrar los criterios de diseño y elección de métodos efectivos y multiculturales de cambio organizacional (Lillrank *et al.*, 1998). Los autores encontraron siete requerimientos de diseño que son importantes en la efectividad del cambio en cualquier contexto:

- Crear un foro social legítimo para el intercambio de ideas.
- Sostener la continuidad de los esfuerzos de mejoramiento por un periodo largo de tiempo.
- Incluir en el diseño la totalidad de las operaciones y no una parte aislada.

- Soportar el diseño del cambio en los centros de poder y en los afectados por el proceso.
- Formular metas que definan el propósito y dirección del cambio.
- Implementar mecanismos que incorporen las propuestas de mejoramiento de los involucrados en el cambio.
- Recompensar por los resultados positivos del cambio.

## 4. El cambio organizacional en las empresas latinoamericanas

Todas las empresas analizadas en esta investigación han experimentado transiciones importantes en sus prácticas organizacionales. Podemos decir que sus ajustes en la organización han sido numerosos, recurrentes y muchas veces profundos. Desde luego hay cambios más significativos e importantes que otros, pero la lista de transformaciones es impresionantemente variada. Confirmamos que las empresas líderes y perdurables de América Latina son en general muy activas en cambios organizacionales (véase el cuadro 7.3.).

### Cuadro 7.3. Los cambios organizacionales realizados por las empresas perdurables de América Latina

<p><b>Aplicación intensiva (90% &lt; 100%)</b></p> <p>Implantación de sistemas de gestión de la calidad.            Instalación de sistemas de información gerencial tipo ERP.            Programas de liderazgo gerencial y desarrollo de mandos medios.            Formación de equipos de trabajo e integración de grupos.            Programas de entrenamiento y desarrollo de personal.            Desarrollo de nuevos productos.            Programas de orden, clasificación y limpieza tipo 5S.            Sistemas de comunicación organizacional, intranets y otros.            Programas de mejoramiento continuo.</p>
<p><b>Aplicación muy frecuente (80% &lt; 90%)</b></p> <p>Cambios de director ejecutivo y sus equipos gerenciales.            Innovación tecnológica de maquinaria y procesos de operación.            Programas de administración y compensación por desempeño.</p>

**Aplicación frecuente (70% < 80%)**

Reestructuraciones o rediseños de la estructura organizacional.  
Reingeniería o rediseño de los procesos operativos.  
Sistemas logísticos y tecnologías de administración de almacenes.  
Diseño celular de las operaciones de producción.  
Implantación de centros de costos y otras prácticas de control de costos.  
Prácticas de aprendizaje organizacional y desarrollo de competencias.  
Implantación y acreditación de estándares organizacionales (ISO 9000 y 14000, HACCP, *industrial standards* y otros).

**Aplicación moderada (60% < 70%)**

Sistemas de información para administración integral de las relaciones con el cliente (CRM).  
Instalación de centros de servicio telefónico o *call centers*.  
Gestión integrada de la cadena de suministros.  
Instalación de esquemas de gobierno corporativo.  
Programas de responsabilidad social corporativa.

**Aplicación escasa (50% < 60%)**

Redimensionamiento o reducción de la estructura organizacional.  
Cambio en la estructura de propiedad.  
Instalación de tableros de control (*score boards*).  
Sistemas de producción *lean* y *six-sigma*.  
Programas de gestión del talento.  
Sistemas de autogestión.  
*Coaching* para ejecutivos.  
Sistemas de alta participación del personal (sistemas completos).

¿Qué determina la elección de un método de cambio organizacional sobre otros? Las orientaciones profesionales de los directivos de las empresas, especialmente del CEO, determinan significativamente el tipo de elecciones que las empresas aplican en materia de mejoramiento organizacional. Como ya hemos dicho, las principales iniciativas estratégicas de la alta dirección en estas empresas suelen concentrarse en los campos de finanzas, ventas y mercadotecnia, producción y operaciones. Esto significa que las tácticas de mejoramiento organizacional podrían verse como procesos de soporte y no tanto como estrategias competitivas por sí mismas.

Sin embargo, según lo que pudimos explorar en las empresas analizadas, la alta dirección corporativa concibe los procesos de mejoramiento organizacional pensando en elevar la capacidad de los procesos, el talento y competencia de los recursos humanos, y el compromiso y desempeño del personal. Como intención final, la productividad del trabajo es sin duda lo que más preocupa a los directivos y representa su propósito medular cuando acceden a los procesos de cambio organizacional en sus empresas. Es evidente que éstos quieren tener una fuerza laboral competente y equipos gerenciales efectivos, por eso son afines a las ideas de la gestión estratégica de recursos humanos, la administración del talento y el desarrollo del liderazgo gerencial. Otros campos donde la alta dirección suele relacionar la productividad del trabajo son los sistemas de información computarizados, los procesos de innovación tecnológica, los de mejoramiento de la calidad y los programas de efectividad operativa, en especial con los de tipo *lean* y *six-sigma* que parecen estar en boga en las empresas de la muestra, aunque la maduración y consolidación de estos enfoques parece todavía lejana.

Dada la abundancia de nuevas prácticas y cambios organizacionales en las empresas investigadas, decidimos elegir sólo un grupo pequeño de variables para medir los efectos de las estrategias en el desempeño de las empresas. Los cambios seleccionados para medir su impacto son los más básicos que abarcan todo el sistema organizacional y no únicamente una parte o fracción:

- ¿Qué efecto tienen los cambios de la estructura de propiedad de la empresa? Transiciones de empresa familiar a corporación.
- ¿Mejora el desempeño de la firma con la renovación del equipo directivo? Cambio del director ejecutivo.
- ¿Qué efecto tienen las reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala?
- ¿Cuánto sirven al desempeño de las empresas la instalación de sistemas de calidad acreditados y otros procesos de mejora que abarquen toda la organización?
- ¿Qué resultados se han obtenido de los programas de responsabilidad social corporativa?
- ¿Qué efecto tiene la instalación de esquemas de gobierno corporativo?

En este capítulo en particular abordamos los cambios o ajustes en la estructura organizacional y los procesos, así como los sistemas de calidad y otros métodos de trabajo. En el siguiente capítulo veremos los cambios de propiedad, equipo de dirección, gobierno corporativo y los programas de responsabilidad social empresarial.

## **5. Rediseño de la estructura organizacional: el cambio genérico de las empresas**

Una configuración organizacional está constituida por la estructura de mando y puestos, los procesos de trabajo y las relaciones de autoridad en una empresa. Típicamente, la configuración de una empresa se representa por un organigrama que asigna las funciones y ordena las relaciones de autoridad entre los puestos; también, forman parte de la estructura el entramado y diseño de los procesos organizacionales de producción, venta, administración, compras; la cartera de proyectos en funcionamiento y los equipos humanos de trabajo, así como las reglas, normas y políticas que por lo general están contenidas en los reglamentos y manuales de la empresa.

Los estudios sobre estructura organizacional han determinado una serie de imperativos o contingencias que hay que tomar en cuenta para definir el diseño o cambio adecuado de una de éstas. Los imperativos o contingencias más importantes para la investigación organizacional, según Keats y O'Neill (2001), se agrupan de la siguiente manera:

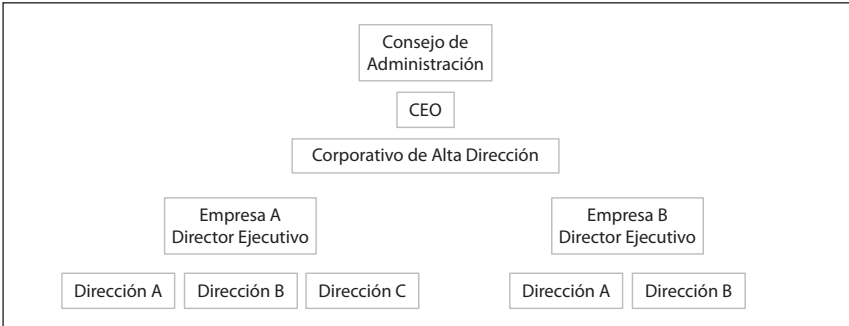
- Se debe cambiar la estructura organizacional para responder a variaciones importantes en el ambiente externo de competencia, cambios del entorno a los que las empresas tienen que adaptarse (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Jelinek, 1977).
- Se debe ajustar la estructura organizacional y los procesos cuando se operen cambios tecnológicos mayores dentro de la empresa (Woodward, 1965; Jelinek, 1977).
- Se debe ajustar la estructura organizacional para apoyar nuevas estrategias o combinaciones mercado-producto (Miles y Snow, 1978).
- Se debe cambiar la estructura organizacional para ajustarla a los cambios significativos en las estrategias genéricas de negocios (Mintzberg, 1983; Doty, Glick y Huber, 1993).



¿Qué cambios de estructura organizacional se observan en las empresas perdurables de América Latina? Debemos empezar por advertir que las estructuras de organización de las empresas investigadas son muy complejas. No es fácil representar el tejido de funciones y relaciones en un esquema simple. Sin embargo, podemos afirmar que el formato organizacional de las empresas es la organización divisional combinada con estructuras funcionales y ocasionalmente matriciales. Estos son sus componentes más comunes:

- En la cúspide hay una estructura corporativa de gobierno, los accionistas y su consejo de directores, quienes formulan las estrategias corporativas y delegan la administración de la empresa en un grupo de directivos de alto nivel, encabezados por un director ejecutivo (CEO) que se encargan de diseñar las orientaciones estratégicas y políticas de negocio de la empresa. Las áreas corporativas más comunes son: planeación, finanzas (CFO), mercadotecnia y ventas, control y legal, informática y recursos humanos. En las empresas más grandes hay cabezas de divisiones o unidades de negocio y cabezas de divisiones por región.
- En un segundo plano aparecen las distintas compañías o unidades de negocio que forman el grupo. Éstas tienen por lo general estructuras funcionales divididas en áreas especializadas, como ventas, personal, producción, finanzas, informática. Dentro de cada área suele haber un equipo ejecutivo y especializado.
- En los siguientes niveles viene una escalera de divisiones subordinadas: direcciones-subdirecciones-gerencias-subgerencias-jefaturas-coordinaciones y supervisiones (véase el cuadro 7.4.).

**Cuadro 7.4. Estructura organizacional tipo M o divisional**



En algunas empresas de la muestra hay intentos por diseños más orgánicos y menos burocráticos, como una organización por unidades de negocio y proyectos, pero las estructuras flexibles son todavía incipientes y no alcanzan a modificar la cultura institucional de la jerarquía y la subordinación.

Casi todas las compañías latinoamericanas analizadas han operado rediseños o reestructuraciones mayores en la configuración organizacional. Los cambios más frecuentes son: primero, las reestructuraciones o modificación radical en el diseño de la estructura organizacional, segundo, la reingeniería de procesos o rediseño de unidades de negocio y, tercero, en menor medida, el redimensionamiento o recorte de la estructura.

Estos cambios son dinámicos: una parte de las empresas de la muestra (11%) se encontraba en medio de procesos de rediseño de la estructura organizacional en el momento de la investigación. Esto quiere decir que las empresas están en constante búsqueda del mejor diseño organizacional para sus estrategias de negocio, pues la efectividad organizacional no se alcanza ni fácil ni rápidamente.

Sin embargo, a pesar de que las organizaciones analizadas han invertido muchos esfuerzos para encontrar el diseño organizacional más adecuado para sus estrategias de negocio, los datos recogidos no alcanzan a demostrar que la forma organizacional tenga un impacto diferenciador en el desempeño. El análisis estadístico no muestra resultados distintos para las empresas con estructuras organizacionales funcionales y jerárquicas, o con estructuras un poco más flexibles y orgánicas. Tampoco se establecen diferencias en el desempeño por la aplicación de un tipo de cambio u otro en la estructura organizacional.

En general, la literatura en este tema indica que el cambio en las configuraciones organizacionales es importante para mejorar el desempeño de la empresa, elevar la productividad y mejorar el aprovechamiento de los recursos. Pero en esta investigación no se encontró evidencia suficiente para sustentar que el cambio de estructuras y procesos tenga un efecto determinante en la competitividad de la empresa.

## El diseño organizacional de Techint

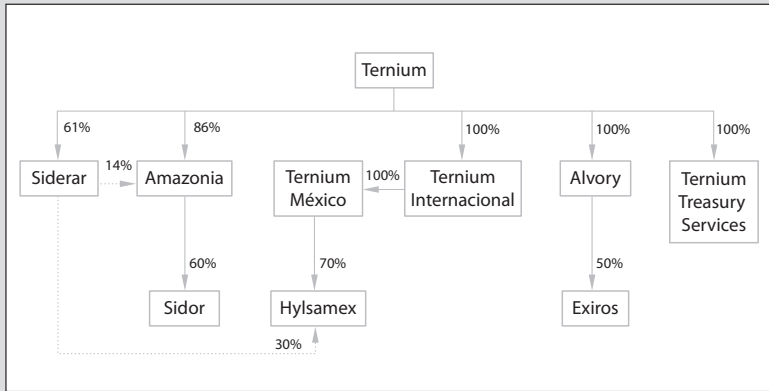
Techint es el grupo empresarial más reconocido de Argentina. Está formado por más de cien empresas diferentes. Sus compañías tienen operaciones en muchos países del mundo y en diversos sectores e industrias. Cada empresa tiene sus propios objetivos, estrategias, estructuras y recursos, pero en el grupo intentan que todas compartan una filosofía de compromiso a largo plazo con el desarrollo local, así como con la calidad y el desarrollo tecnológico, y desde luego también con los rendimientos financieros esperados.

Las principales empresas de este grupo que vende cerca de 30 mil millones de dólares anuales y emplean a más de 60 mil personas permanentes son:

- Tenaris, enfocada en la producción de tubos de acero y servicios para la industria del petróleo y gas, aportó 47% del ingreso en 2008.
- Ternium, dedicada a la producción de aceros planos y largos, aportó 35,5%.
- Techint E&C, centrada en la ingeniería y construcción especializadas en grandes proyectos de infraestructura, industriales y civiles, aportó 7%.
- Tenova, especialistas en tecnologías, productos y servicios para metalurgia y minería, aportó 6%.
- Tecpetrol, destinada a la exploración y producción de petróleo y gas, redes de transmisión y distribución de gas natural en América Latina, aportó 2,3%.
- Humanitas, ocupada en servicios de salud y apoyo comunitario, aportó 2,2%.

El grupo está dirigido por un gobierno corporativo, encabezado por un presidente o CEO. Cada empresa organiza sus funciones de acuerdo con sus necesidades operativas. Un ejemplo es la estructura divisional de Ternium, la acerera que adquirió los dos grandes gigantes del acero en México: IMSA e Hylsa.

### Cuadro 7.5. Estructura de *Ternium*



Grupo Techint ha fincado su crecimiento en el desarrollo tecnológico sustentado por procesos industriales muy bien organizados. Los equipos humanos de trabajo y la estructura de los puestos forman parte esencial de las competencias que han hecho de Techint una de las empresas tecnológicas más importantes de América Latina.

Aunque en esta investigación no se haya comprobado, existe abundante evidencia empírica para respaldar que los cambios en las variables organizacionales pueden ser tan determinantes del desempeño y competitividad como los cambios en variables económicas o estratégicas, pero falta mucha labor de integración entre los dos campos (Miller, 1986; White, 1986; Lenz, 1981).

Dos investigadores de universidades estadounidenses, Hansen y Wernerfelt (1989), analizaron la varianza de las tasas de rentabilidad de una muestra de empresas para determinar la influencia de los componentes organizacionales y económicos. Los efectos de la estructura organizacional, el diseño del trabajo, los procesos de toma de decisiones, el liderazgo, la planeación y el establecimiento de objetivos, así como la motivación y el clima laboral se incluyen en las variables organizacionales. Por otro lado, la estructura de la industria donde compite la firma, la intensidad de la inversión y publicidad de los competidores, los avances y cambios tecnológicos, la distribución de las participaciones del mercado y la calidad

y cantidad de recursos de las empresas forman el paquete de variables económicas.

Estos investigadores encontraron que el modelo económico de desempeño explica alrededor de 18.5% de la varianza en la rentabilidad entre las firmas investigadas, mientras que el modelo organizacional de desempeño explica 37.8% de la varianza en la rentabilidad en las firmas. El modelo combinado de ambos grupos de variables explica cerca de 46% de la varianza en la rentabilidad. De esta manera, los investigadores prueban que los cambios en las estructuras, los procesos y otras variables organizacionales tienen potencial inminente de elevar el desempeño de las empresas.

La falta de relevancia estadística en nuestras pruebas se puede deber a las dificultades metodológicas para medir y descomponer las variables organizacionales. O bien, como ya habíamos indicado antes, a que los cambios organizacionales en esas empresas no se han realizado como respuesta a una diferenciación estratégica sino por razones de imitación de lo que otros hacen o para conformarse con un molde o moda.

En la literatura del cambio organizacional se ha estudiado este fenómeno «institucionalista» en la estructuración de organizaciones. La tesis básica de la teoría institucional es que las organizaciones son un reflejo del ambiente en el que operan y que sus configuraciones organizacionales responden a los arquetipos funcionales establecidos por las empresas e instituciones dominantes. Una vez que una forma organizacional se establece como norma en una industria aparece una paradoja: las empresas se van pareciendo más entre sí conforme tratan de cambiar sus variables organizacionales (DiMaggio y Powell, 1983; Astley, 1985).

Mucho del diseño de una organización es resultado de las presiones del entorno para acomodarse dentro de un patrón institucional. Si la tesis de la institucionalidad es verdadera, entonces el diseño organizacional es más convencional que estratégico y esto puede explicar las tendencias de imitación o isomorfismo encontrado en las empresas latinoamericanas. También explicaría por qué las diferencias en las formas organizacionales no establecen resultados diferenciados en el desempeño de las empresas. En conclusión, las empresas analizadas han realizado cambios en las variables organizacionales, típicamente las estructuras y los procesos

de la organización, en busca de un mejoramiento del desempeño. Sin embargo, los cambios estructurales realizados no parecen tener un impacto considerable en el desempeño de las empresas. Señalamos que esta falta de significado estadístico puede deberse a limitaciones metodológicas del estudio o a la falta de diferenciación en los diseños organizacionales de la muestra de empresas estudiadas. Lo cierto es que el diseño de la organización no se erige como factor de competitividad y todavía se tiene que trabajar mucho para que el grado de integración de estructuras, puestos, procesos, sistemas, pueda diferenciar unas empresas de otras y que las empresas de la región exploten el poder de la arquitectura organizacional (Nadler y Tushman, 1999).

## **La revolución organizacional de SEMCO**

El cambio radical de diseño organizacional de la empresa brasileña SEMCO es el caso latinoamericano más citado en la literatura gerencial incluso por encima de la mexicana CEMEX, que revolucionó el sistema de organización de las empresas cementeras en el mundo. SEMCO fue fundada en 1953 para la producción de bombas de extracción de agua marina para astilleros. En 1984, el fundador pasó la responsabilidad a su hijo de 24 años Ricardo Semler, quien se había distinguido por ser el más joven graduado de un MBA de la Universidad de Harvard. La empresa ha tenido una diversificación impresionante al entrar a los negocios de mezcladoras industriales, equipos de refrigeración industrial, máquinas procesadoras de alimentos, aires acondicionados. Primero, SEMCO se organizó en torno a unidades de negocio: naval, equipo industrial, refrigeración y bienes duraderos. Luego, realizó adquisiciones y alianzas estratégicas con otras empresas y siguió su diversificación en la industria de servicios en campos de desarrollo ambiental, de tecnologías de información, inmobiliarios, lanzamiento de nuevas empresas, mantenimiento eléctrico y civil y energías renovables. También incorporó algunas de sus empresas en las bolsas de valores. En resumen, nada distinto al patrón estratégico de las empresas latinoamericanas

más dinámicas y perdurables. Entonces, ¿qué es lo que ha hecho SEMCO para ser tan famosa entre los estudiosos de organizaciones, y para que los ejecutivos de las empresas más poderosas del mundo vayan a visitarla para conocer su estilo de gestión y organización?

Ricardo Semler asumió su nuevo cargo con zozobra, la empresa enfrentaba problemas ante el sombrío panorama de las crisis económicas de los ochenta en Brasil y toda América Latina. Además, se dice que tenía algunos problemas de salud derivados de estrés intenso. De modo que Ricardo tuvo que hacer las cosas diferentes y lo hizo como ningún experto hubiera sugerido: de un momento a otro pasó de un diseño de empresa con estructura funcional y jerárquica tradicional a una organización flexible, autogestionada y prácticamente sin jerarquías ni normas impositivas. El primer reto fue pensar entre todos cómo evitar despidos masivos y relacionar la remuneración a los resultados de la empresa. La consecuencia: los sueldos se hicieron más igualitarios, sin altas diferencias para los ejecutivos. En seguida, crearon diseños del trabajo que permitieran aprovechar y desarrollar las capacidades de las personas: los puestos y funciones se hicieron rotativas, incluso los de dirección. Desaparecieron los puestos serviciales, como recepcionistas, secretarías o asistentes. Todos debían ahora aprender a hacer trabajos operativos y de servicio, además de realizar sus funciones medulares. Se crearon unidades de negocio de 150 a 200 trabajadores, coordinadas por un pequeño equipo directivo, que reportaba a un consejo general en torno a Ricardo, el consejero delegado. Los consejeros toman el cargo de CEO también rotativamente y están los socios (*partners*) que dirigen las divisiones de SEMCO, mientras que los trabajadores son también asociados de la empresa.

En lugar de reglamentos y normas hay una manual de supervivencia que contiene los consensos sobre los valores y guías del comportamiento en la empresa, algo realmente flexible y liberal en comparación con otras organizaciones. Por ejemplo, la contratación y los despidos se hacen con procesos participativos; los salarios y horas de trabajo se establecen por un sistema de autoasignación, del que es muy difícil abusar pues se tienen que tomar en cuenta las guías aprobadas colectivamente.

Hay asambleas donde los trabajadores asociados pueden pronunciarse sobre los temas de su interés, y existe una gran autonomía en la gestión de las empresas y unidades de trabajo por ejemplo, no es obligatorio comprar servicios o productos de las unidades verticalmente integradas en SEMCO, pues si hay otra firma externa que lo hace mejor y más barato se pueden contratar esos servicios. La información contable es transparente y está a disposición de todos. Los espacios suelen ser distribuidos y rediseñados por consenso, y se asignan los mejores lugares a los procesos medulares de las empresas. Se evitan las divisiones y paredes que separen a las unidades de trabajo. No hay estacionamientos, comedores o salones exclusivos. No hay un reglamento de vestido ni hay protocolos especiales para tratar a los demás. Y no existen jefes a la usanza tradicional sino personas que son responsables de coordinar la labor de los equipos.

Una idea fundamental es el uso de la libertad, lo que conlleva una responsabilidad en el trabajador, que en caso de incumplimiento puede tener una consecuencia en sus ingresos o incluso, en fallas graves, que pierda su trabajo. Hay una autorregulación singular impresionante. Los sindicatos son un artífice de la cultura organizacional, apoyan el sistema y lo fortalecen con capacitación de participación. El caso de SEMCO ha sido comparado con los de Yahoo y Pixar, otras dos empresas de organización revolucionaria. Por supuesto, ha habido críticas al sistema SEMCO, algunos lo han clasificado de socialista trasnochado y otros de idealista soñador, pero los resultados están a la vista: el grupo ha perdurado, ha crecido y ha generado rendimientos para sus inversionistas. Ricardo Semler ha hecho historia, no sólo por ser el autor latinoamericano más leído en el mundo en temas de negocios, sino principalmente por demostrar que la organización puede mucho más que una caja con estructuras, procedimientos y reglamentos: la organización es, en esencia, una forma de relacionarse con los demás en un ambiente de equidad, justicia, participación, productividad, creatividad e innovación.

Fuente: Semler (1989, 1993, 1994 y 2003), y página web de SEMCO (<http://semco.locaweb.com.br/en/default.asp>).



## 6. Sistemas de gestión de la calidad y otros estándares organizacionales

Un segundo grupo de variables organizacionales de las empresas latinoamericanas estudiadas fue constituido por los procesos de mejoramiento organizacional, en particular los sistemas de gestión de calidad y otros estándares organizacionales. La adopción e implantación de prácticas organizacionales estandarizadas han sido parte fundamental de las estrategias de cambio de las empresas latinoamericanas perdurables. Medular en la adopción de estas prácticas es tener una acreditación que certifique a la empresa por parte de organismos especializados independientes.

Todas las organizaciones de la muestra tienen al menos un tipo de estándar organizacional acreditado. La mayor parte de las acreditaciones es otorgada por organismos internacionales. Los sistemas de gestión de la calidad son la práctica organizacional más extendida entre las empresas de la muestra. Cerca de 90% de las organizaciones investigadas tiene sistemas de calidad acreditados principalmente bajo la norma internacional de calidad ISO 9001:2000. Esta norma es el estándar de acreditación de la calidad más aplicado en México y otros países de América Latina, incluso en la administración pública (DelaCerdeja y Morales, 2001).

Otros sistemas organizacionales acreditados son los de gestión ambiental tipo ISO 14000, en 18% de la muestra. También son importantes los certificados de estándares industriales, como los otorgados por la American National Standards Institute (ANSI), los cuales han sido obtenidos por 15% de la muestra. Las auditorías o acreditaciones financieras para respaldar la solvencia de una empresa y su salud financiera, como SarbOx o Standard & Poors, han sido aplicadas a 13% de la muestra. Finalmente, los sistemas de control de la inocuidad de los productos y procesos, tipo el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), han sido instalados y acreditados en 8,7% de las empresas de la muestra. Existen también otras acreditaciones, como las asignadas a los sistemas de información tipo el Modelo de Capacidad y Madurez de los Sistemas Informáticos (CMM), sobre las que no se obtuvieron estadísticas.

Inesperadamente, la implantación de procesos de mejoramiento organizacional por medio de estándares industriales tipo ISO 9000 también

obtuvo un efecto neutral, incluso ligeramente negativo, en el desempeño de las empresas investigadas. Esto quiere decir que estos sistemas pueden beneficiar, pero también perjudicar el desempeño. Lo que se detectó es que las compañías que logran adaptar estos sistemas a sus necesidades organizacionales y estratégicas obtienen buenos dividendos de su implantación, sin embargo, las que se ven obligadas a someterse a una norma impuesta por un tercero tienen serias dificultades para obtener beneficios de estos sistemas y en lugar de mejoras en el desempeño pueden ocurrir deterioros o, mejor dicho, el costo de instalar el sistema es superior al beneficio. Es posible también que algunas empresas hayan intentado este tipo de transiciones organizacionales para recuperar sus posiciones competitivas, lo que pone demasiadas expectativas sobre estos procesos de cambio organizacional.

Creemos que la cultura de calidad en las empresas de América Latina ha tenido un corto alcance en cuanto a la competitividad de los procesos, el servicio al cliente y el compromiso directivo de largo plazo. Varios estudios han demostrado que si bien estos enfoques o métodos de cambio y mejoramiento organizacional han propiciado mejoras en el desempeño de muchas empresas de la región, su aprovechamiento está restringido a las organizaciones que han sabido desarrollar liderazgos propicios y ambientes fértiles para la mejora. Esto descarta a la mayoría de las firmas pequeñas y a un buen número de empresas medianas o incluso grandes, que no han sabido crear los ambientes organizacionales propicios o no han tenido la capacidad de gestión ni los fondos financieros para asegurar que germinen las iniciativas de mejora (Peón Escalante, 1986; Galván, 1986; García y De Santos, 1988; Ogliastri, 1988; Mertens, 1997a y 1997b).

Los sistemas de calidad ISO 9000 han sido la práctica de mejoramiento organizacional más aplicada en la región. Un estudio en organizaciones de los sectores de gobierno y de negocios en México encontró que en el año 2000, había 700 organismos estatales y 3.500 empresas privadas que detentaban sistemas de calidad acreditados tipo ISO 9000 (DelaCerdeja y Morales, 2001). Estos 4,200 casos superaban significativamente cualquier otro modelo de mejoramiento organizacional en América Latina y posiblemente también en cualquier otra época anterior. Otro estudio, relacionado con el anterior, comprobó que las empresas que aplicaron el sistema de gestión de la calidad ISO 9000 reportaban mejores resultados

en la calidad del producto, la productividad de las operaciones y la satisfacción de los clientes que las que tenían un sistema de control de calidad empírico o no acreditado (DelaCerde, Garmendia y Oviedo 2004).

Las organizaciones con sistemas ISO 9000 tenían mejor planeación, óptimas estructuras organizacionales, mejor control de las operaciones y mayor inversión en capacitación que otras empresas. Además, sorpresivamente, las compañías con ISO 9000 eran ligeramente más participativas en la toma de decisiones que las que estaban sin este tipo de estándares. Sin embargo, otro hallazgo interesante es que la motivación y satisfacción laboral, así como los estilos de liderazgo, no variaban significativamente entre las empresas con los diferentes sistemas de gestión de calidad. De modo que los sistemas ISO 9000 aunque mejoran el desempeño de muchas empresas no garantizan que haya un viraje en cuanto a una cultura laboral y un liderazgo organizacional.

## **7. En resumen**

Por los resultados de la investigación, los procesos de cambio o ajuste en la estructura organizacional, así como los sistemas estandarizados de mejoramiento organizacional, han tenido impacto poco significativo en los resultados de la empresa. En realidad se esperaba un efecto contrario, es decir, que las variables organizacionales explicaran una parte significativa de las diferencias en el desempeño de las empresas latinoamericanas, tal como el estudio de Hansen y Wernerfelt (1989) lo sustenta.

Es posible que los cambios en la configuración de la estructura organizacional y los rediseños o reingenierías de los procesos puedan tener un efecto sustancial, pero hay que medirlo de manera diferente. Lo que sí se pudo confirmar es que el ajuste estructural de una organización responde muchas veces a modas o intuiciones de los directivos. Esto significa que las empresas cambian sus estructuras y procesos buscando aumentar su eficiencia operativa, sin embargo, en muchos casos estos cambios son productos de pequeños ajustes y acomodos internos, cuyas lógicas poco tienen que ver con las variables determinantes del desempeño empresarial.

Tal como lo sostiene la tesis del equilibrio puntuado, los cambios pequeños en las estructuras o los programas organizacionales no se acumulan

entre sí como para producir transformaciones organizacionales que puedan impactar de manera significativa el desempeño de la empresa en su conjunto (Gersick, 1991). Las organizaciones evolucionan a través de largos periodos de estabilidad combinados con periodos cortos de cambio radical en los fundamentos estratégicos y organizacionales de la empresa. El cambio organizacional de las empresas latinoamericanas todavía queda lejos de ser una transformación radical de las estructuras y formas tradicionales de hacer el trabajo como para convertir el diseño organizacional en un factor crucial de competitividad.



# 8

## **La empresa como agencia social: estrategias de propiedad, gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial**

### **1. La empresa como agencia social**

Las empresas se crean para realizar las transacciones y colocación de recursos sobre las que el mercado no puede ser eficiente, pues carece de la personalidad legal necesaria para obligar la conducta diaria de los individuos o agentes económicos y porque el mercado no tiene la capacidad necesaria para ejecutar y coordinar acciones de alta complejidad. Por tanto, las estructuras organizacionales legales que permiten el ejercicio de la autoridad y la dirección sobre el comportamiento y las decisiones humanas resuelven con mayor eficiencia las transacciones económicas complejas (Coase, 1937).

En este sentido, la empresa se convierte en una agencia social que resuelve los problemas de coordinación entre las acciones individuales; también es una entidad contractual que resuelve legalmente las relaciones entre la firma y sus accionistas, deudores y acreedores, jefes y empleados, proveedores y contratistas, clientes y sus representantes, gobiernos y agencias reguladoras, empresas aliadas o asociadas, así como organizaciones de la sociedad civil, universidades e institutos. Por lo general, los sistemas de relaciones públicas o externas se encargan de mediar las interacciones de frontera entre la empresa y los grupos de interés externos.

Existen costos relacionados con la agencia social, sobre todo los referidos a los sueldos de los gerentes y sus conductas potencialmente contrarias al bien empresarial, que muchas veces se relacionan con intereses ajenos a la propiedad (Alchian y Demsetz, 1972). También se dan tensiones y conflictos dentro de las empresas causados por las diferencias de intereses, modos y propósitos del personal. La tensión clásica se

produce entre trabajadores y dueños o, más técnicamente dicho, entre empleados y empleadores, y son los sistemas de relaciones industriales los encargados de mediar los posibles conflictos entre grupos sociales potencialmente antagónicos.

La teoría de los grupos de interés asume una visión sistémica de las relaciones y obligaciones de la empresa hacia los grupos sociales vinculados. En un paradigma de sistemas y ciudadanía corporativa, la firma tiene que identificar y reconocer los grupos de interés que son determinantes para sus resultados y con los que tiene una responsabilidad obligada por las repercusiones de sus acciones. Un tenedor de interés hacia una empresa se refiere a cualquier individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por las acciones que las compañías ejecutan para lograr sus objetivos (véase el cuadro 8.1.).

**Cuadro 8.1. Grupos de interés de la empresa como agencia social**



Fuente: Freeman (1999)

Hay muchas estrategias que las empresas modernas han diseñado para lidiar efectiva y saludablemente con los grupos de interés que le afectan o influyen, grupos sociales que pueden ser tanto afines como antagónicos a sus propósitos. Son éstas las tácticas a las que nos referimos y cuyas prácticas exploramos en las compañías líderes de América Latina:

- Régimen de propiedad empresarial.
- Gobierno corporativo.
- Liderazgo directivo o gerencial.

- Sistemas de relaciones industriales y prácticas de gestión de recursos humanos.
- Estructuras de relaciones externas con los clientes, el gobierno y otras instituciones.
- Programas y acciones de responsabilidad social empresarial.

Como puede verse en este listado, la empresa como agencia social absorbe varios tipos de responsabilidades ligadas directamente con el marco institucional donde opera la organización, que por lo general conllevan el cumplimiento de reglas de convivencia social y compensaciones a la comunidad donde opera, lo que se ha llamado genéricamente «responsabilidad social corporativa».

El liderazgo organizacional es otro factor crucial en el desempeño de la empresa como agencia social de producción de bienes y servicios. Hay muchas definiciones de liderazgo, pero su significado esencial se refiere al modo en que se ejercen las facultades o atribuciones de la dirección asignadas a la empresa por un régimen legal de propiedad. Por ejemplo, un liderazgo autocrático se basa en el uso de la autoridad para obligar a otros agentes a realizar las tareas correspondientes a sus cargos; en contraste, un liderazgo participativo confía en la voluntad de las personas para colaborar con una causa o un proyecto empresarial.

Por tanto, las decisiones sobre el tipo de gobierno o estructura de propiedad, liderazgo o estructura organizacional, programas de responsabilidad social corporativa y sistemas de relaciones externas, son cruciales para que la empresa se desarrolle como una agencia social legal, transparente y efectiva. Con el tiempo, la empresa ha resultado una invención social formidable donde millones de individuos y organizaciones depositan sus riquezas personales y su confianza social (Jensen y Meckling, 1976).

Al invertir en una empresa, emplearse en ella o consumir sus productos, los individuos están entregando su confianza a la organización en intercambio por rentas, sueldos y otros bienes. Esta confianza social en la entidad se ve gravemente mermada por las fallas de las grandes empresas contra sus grupos de interés, por ejemplo, el fraude contable y fiscal de la compañía de energía Enron, los fraudes financieros de Lehman Brothers y el *hedge fund* de Bernard Madoff, o los sobornos de la empresa Siemens, entre muchos otros.



En este capítulo revisamos algunas de las transiciones de las empresas que forman el núcleo de empresas más dinámicas y perdurables de América Latina en lo que se refiere a estructura de propiedad, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa. Veremos las implicaciones en el desempeño y la perdurabilidad de las compañías de estas tres estrategias empresariales. Estas variables se analizan en el contexto de los cambios estratégicos que las firmas latinoamericanas han venido operando para adaptarse a las exigencias competitivas de la economía global.

## **2. Estructura de propiedad, gobierno corporativo y desempeño de las empresas**

### **2.1. Estructura de propiedad**

¿Qué tipo de estructura de propiedad y legal es la mejor? ¿Las empresas con capital y gobierno privados superan a las públicas?<sup>1</sup> ¿Las familias pueden llegar a ser altamente competitivas o por fuerza tienen que migrar hacia estructuras de propiedad pública corporativa y con dirección profesional? ¿Cómo influye el régimen de propiedad en las responsabilidades sociales y ambientales de la empresa?

La estructura de propiedad y el tamaño de una empresa están muy relacionados. Casi todas las pequeñas empresas del mundo son familiares en propiedad, dirección y plantilla laboral. Conforme crecen, las organizaciones tienen que ir incorporando foráneos en la plantilla y luego en los puestos de mando, hasta que llegan a vender partes de las acciones capitales y entonces aparecen los esquemas de propiedad en sociedades corporativas y las estrategias de gobierno empresarial.

La estructura de propiedad sirve para regular el riesgo de los inversionistas sobre las deudas y otras responsabilidades legales asumidas por la empresa. La propiedad deriva, a su vez, en una estructura de autoridad y organización donde se delegan las responsabilidades fundamentales de dirección y ejecución.

De esta forma, la estructura de propiedad y el gobierno de una empresa son los temas principales de la teoría de la agencia, la cual ha cobrado

un interés especial a partir de los escándalos por corrupción de algunas empresas corporativas en el mundo (Daily, Dalton y Rajagopalan, 2003). En su definición más sencilla, una estructura de propiedad define la distribución del capital accionario en uno o varios dueños, mientras que el gobierno define las fórmulas para distribuir el ejercicio legal de la autoridad, el control en la empresa y los beneficios y riesgos del negocio.

El concepto de empresa corporativa nació con la expansión colonial de los países europeos en el siglo XVI; son históricos los casos de la Compañía Española, la London Company y la mayor y más polémica de todas, la East India Company. En América, las primeras corporaciones nacieron con la construcción de los primeros ferrocarriles de Estados Unidos a principios del siglo XIX (Chandler, 2001).

La separación entre propiedad y control o gestión es una de las características históricas más importantes del aumento y desarrollo exponencial de las empresas corporativas en el siglo XX. El concepto básico es que la propiedad del capital no necesariamente implica la realización y el control de las funciones empresariales. Estas funciones se separaron y se asignaron a distintos grupos de interés. Bajo las máximas de que la propiedad no tiene por qué mezclarse con la gestión y de que ésta es más efectiva cuando no está ligada al capital, las grandes corporaciones emergieron como organizaciones públicas formadas por distinto grupos de interés y donde los accionistas, los miembros de los consejos, los ejecutivos y los empleados empezaron a tener derechos y responsabilidades diferenciados.

## 2.2. Familia, dueños y directivos

En los países con menor desarrollo económico, como los latinoamericanos, las empresas corporativas todavía son escasas y en su lugar proliferan las estructuras familiares inclusive entre las grandes firmas, en las que la diferenciación entre dueños y directivos de éstas es menos común. Aquí los dueños —o sus familiares— suelen ser también consejeros y altos directivos.

El *familismo*<sup>2</sup> en la empresa no es algo irracional en sociedades donde las normas de confianza entre los distintos grupos sociales están poco evolucionadas. Por ejemplo, en países donde la profesionalización de

los *managers* o el desarrollo de gerentes profesionales no han avanzado mucho, resulta más difícil encontrar personas capacitadas y expertas para depositarles la confianza de la gestión de la empresa. En consecuencia, los miembros de la familia suplen la ausencia de profesionales independientes, así la familia sigue reforzándose como la entidad social más poderosa que resuelve la debilidad de las normas de confianza entre desconocidos.

Una gran cantidad de estudios ha demostrado que la familia es el núcleo donde se origina la mayoría de las empresas y las relaciones laborales en los países latinoamericanos y donde gira la mayor parte de las actividades sociales y económicas de sus habitantes. Y es la familia extendida, así como su red de relaciones, la unidad básica de organización social de la que se ha derivado la mayoría de los grandes grupos empresariales de la región (Derossi, 1977; Camarena y Lasso, 1984; Jacobo, Luna y Tirado, 1989; Adler de Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1993; Peres, 1998; Castañeda-Ramos, 1998; Arzuaga-Magnoni, 2004; Pérez-Lizaur, 2005; Camp, 2006; América Economía, 2008).

Para entender la estructura de propiedad y gobierno de las empresas latinoamericanas es fundamental analizar el rol de las relaciones de parentesco entre los dueños y los directivos. En general, el hallazgo más reiterado de las investigaciones es la fusión entre el liderazgo familiar y el empresarial, donde el padre-empresario suele ser la figura central de ambas organizaciones y cuya sucesión empresarial es usualmente descargada en uno de los hijos.

Conforme las empresas y familias crecen, las derivaciones de la propiedad y el gobierno corporativo se van complicando y aparecen parentelas sucesoras (familias políticas) y afines (amigos de las familias) que establecen relaciones menos predecibles que las acontecidas en los orígenes de las compañías. Sin embargo, contrario a la tesis que propone que la institucionalización de las empresas familiares es obligatoria al aumentar su tamaño y complejidad, lo que se ha encontrado es que en realidad la familia nunca deja el poder sino que lo reorganiza.

### **2.3. Perdurar en manos de la familia**

Las empresas más dinámicas y perdurables de América Latina no han cambiado mucho el patrón histórico de propiedad y gestión empresarial.

En general, las compañías analizadas, a pesar de su evolución estratégica y su desarrollo como organizaciones fuertemente posicionadas en los mercados, han sido muy conservadoras en relación con la propiedad y la dirección ejecutiva. Casi tres de cada cuatro de las empresas perdurables pertenecen, en lo que se refiere a conservar la mayoría de las acciones de propiedad, a una familia.

Además, las firmas que han perdurado sin ser adquiridas o fusionadas por otras han logrado mantener la estructura de propiedad bajo la tutela de la familia fundadora durante cerca de 50 años en promedio. Más de la mitad de ellas (57%) han sido dirigidas siempre por algún miembro de la familia y sólo hay breves periodos con directores ejecutivos no ligados a ésta. En teoría, las compañías pueden prosperar más rápido bajo estructuras de propiedad corporativa y bajo el mando de profesionales no ligados a la propiedad del capital, pero lo cierto es que más de la mitad de las empresas latinoamericanas investigadas han sobrevivido y crecido bajo propiedad y mando familiar durante dos o más generaciones. En los datos de desempeño empresarial de esta investigación, el factor estructura de propiedad no determina diferencias estadísticas significativas entre corporativas y familiares, por tanto no hay razón para recomendar un régimen de propiedad sobre otro.

En este sentido, los resultados de empresas latinoamericanas amparan las tesis centrales de la agencia social: hay una correlación estadística positiva entre la concentración del capital en pocos dueños (no necesariamente familiares entre sí), la dirección ejecutiva de profesionales propietarios y el desempeño financiero de la firma. La razón es que en este régimen pequeño y familiar son menores las divergencias entre los intereses de los dueños accionistas y los equipos de dirección ejecutiva; asimismo, son más recurrentes las decisiones solidarias y complementarias entre empresas de un mismo grupo empresarial. Este efecto ha sido demostrado por otras investigaciones fuera de América Latina (Gedajlovic y Shapiro, 2002).

Hemos visto que uno de los cambios estratégicos más importantes de las empresas líderes perdurables de América Latina es la bursatilización, pues además de que cerca de tres cuartas partes de las organizaciones investigadas han ingresado alguna vez en los mercados de valores, el impacto de la bursatilización en el desempeño de las firmas es muy

significativo. Al ingresar a la bolsa, las empresas familiares se ven obligadas a poner a la venta parte del paquete accionario como una medida de captar recursos financieros frescos y adicionales a los familiares, pero los dueños de las empresas latinas han sido muy cuidadosos en mantener la mayoría legal para conservar el poder de las decisiones corporativas estratégicas.

Entrar en las bolsas de valores obliga a las empresas a satisfacer una serie de requisitos muy exigentes en cuanto a gestión y operación financiera, y si bien se tienen que contratar especialistas financieros y por lo general el puesto superior de la administración queda en manos de un profesional ajeno a la familia, esto no llega a mermar el predominio del clan en la estructura de propiedad y sólo en poco menos de la tercera parte de los casos afecta la determinación de conservar también el puesto de dirección ejecutiva de la empresa en un familiar.

Casi una tercera parte de las empresas investigadas ha cambiado radicalmente su estructura de propiedad en lo que llevan de vida. Recuérdese que todas las firmas de la muestra fueron fundadas antes de 1975 y permanecían vigentes hasta el presente estudio. Sin embargo, la modificación de la estructura de propiedad y dirección de éstas se debió principalmente a que fueron fusionadas o adquiridas por parte de otros grupos empresariales. Incluso en estos casos, al menos la mitad de las compañías adquiridas sólo migró de una familia propietaria-directiva a otra, pues las estructuras de propiedad y dirección también quedaron concentradas en miembros de otro clan empresarial.

La cadena de sucesión de la dirección ejecutiva (CEO) tiene una regla simple como base: primero, el empresario fundador; luego, un hijo (típicamente el varón primogénito) y, en seguida, alguno de los nietos del fundador. Algunos cuñados (casados con las hijas del empresario) y algunas hijas del fundador han tenido la oportunidad de dirigir las empresas, pero esto es poco común. Los hijos o nietos hombres siguen predominando sobre sus contrapartes mujeres en los nombramientos de la dirección ejecutiva de las empresas con cultura de *familismo*.

El hecho de que la presidencia del consejo y la dirección ejecutiva de las empresas pertenezcan a la misma persona no resulta del todo atípico en América Latina e incluso hay casos famosos en el mundo, como

Microsoft y Apple, que han tenido como directores ejecutivos a sus empresarios fundadores (Bill Gates y Steve Jobs, respectivamente).

Que el empresario fundador sea el CEO durante muchos años ocurre en las mejores empresas. Sin embargo, que los puestos especializados de alta dirección, como la mercadotecnia de la empresa, la dirección de la producción, los recursos humanos o las finanzas estén concentrados en familiares, resulta al menos sospechoso, pues es poco probable que no existan ejecutivos profesionales mejor preparados para esas posiciones de alta responsabilidad y especialidad más allá de los propios miembros de la familia.

Durante nuestra investigación de empresas latinoamericanas no se midió con precisión la familiaridad de los puestos ejecutivos de segundo nivel, es decir, los que reportan directamente a la dirección ejecutiva, pero una rápida exploración indica que el parentesco en los puestos ejecutivos de segundo nivel en empresas de este calibre no es superior a 10%; incluso es posible proponer la hipótesis de que este índice de familiaridad ha ido bajando conforme las compañías se han enfrentando a desafíos competitivos más complejos.

## **2.4. La nueva clase ejecutiva**

Si en las empresas corporativas de América Latina ha bajado el número de familiares en los puestos ejecutivos, ¿quiénes los están sustituyendo? ¿Tienen estos cambios un efecto positivo en el desempeño de las empresas? En la muestra analizada de firmas latinoamericanas, 43% tienen directores ejecutivos no familiares (CEO) y cerca de 90% de los ejecutivos de segundo nivel tampoco tienen relaciones familiares con los dueños.

¿Han cambiado las proporciones de participación de los parientes en las empresas de América Latina? Una investigación en los años setenta encontró en una muestra de 322 empresas que 64% de ellas tenía una estructura de propiedad completamente familiar y el 36% restante se había animado a corporativizarse, reteniendo siempre la mayoría de las acciones en manos de la familia fundadora (Derossi, 1977). Además, 25% tenía a parientes en puestos ejecutivos o en el consejo de administración. Si comparamos estos hallazgos con los actuales, vemos que las tendencias en cuanto a la estructura de propiedad han cambiado poco aun en empresas con alto desarrollo competitivo.

También encontramos datos para sostener que la costumbre por mantener a un miembro de la familia en la dirección ejecutiva de la empresa se ha ido debilitando. En una investigación de ejecutivos de alto nivel en México, Pérez-Lizaur y otras colegas (2005) sugieren que el modelo tradicional de sucesión empresarial en los hijos entró en crisis en las grandes empresas latinoamericanas con el inicio de la volatilidad económica y la apertura comercial en los años ochenta. Al intensificarse la internacionalización comercial, financiera y tecnológica en los noventa, el viejo esquema entró en extinción. Los parientes —en particular los hijos—, a pesar de los esfuerzos por prepararlos en escuelas prestigiadas de negocios o ingeniería en el mundo, difícilmente alcanzan las complejas competencias requeridas para la alta dirección de las corporaciones.

Al mismo tiempo, ha venido apareciendo una nueva clase de ejecutivos latinoamericanos de alto nivel. Estos nuevos profesionales están formados para dirigir empresas dinámicas e internacionalizadas. Algunos de estos latinoamericanos se han incorporado a esa élite ejecutiva que controla las grandes firmas del mundo y son una parte importante de la economía mundial.

¿Qué tan determinante del desempeño de las empresas resulta en particular la variable de dirección general profesional *versus* familiar? El análisis de regresión es positivo, pero su significancia estadística no es muy grande. Esto indica que tener un director general profesional no propietario ni familiar tiende a favorecer el desempeño de la firma, aunque los datos son ralos y no sustentan una generalización. Como ya indicamos, en nuestra muestra hay muchas empresas de propiedad y dirección familiar que han tenido un desempeño competitivo durante años.

En lo que sí hay diferencias significativas es en los costos de compensación de los CEO profesionales *versus* los familiares. Los primeros tienden a ganar significativamente más que los segundos. Es posible que esto se deba a que los directivos familiares suelen tener acciones propietarias en la empresa y por ahí reciben compensaciones adicionales en los dividendos.

En otra investigación, de 248 empresas que cotizan acciones en la bolsa de valores, se encontró que los CEO familiares de los dueños reciben sueldos significativamente menores que los directores ejecutivos profesionales, y esta tendencia es más notoria conforme la concentración de la

propiedad se concentra en menos manos familiares. La proporción de compañías dirigidas por familiares es asombrosamente similar al encontrado en las empresas latinoamericanas de nuestra muestra, 59/41 en favor de los directores familiares. Además, la compensación de los directores familiares suele estar mejor protegida contra riesgos, es decir, más controlada que en los casos de directores profesionales (Gómez-Mejía, Larraza-Quintana y Makri, 2003).

Otro impacto relevante de la estructura de propiedad se relaciona con la internacionalización. En nuestra muestra de empresas latinoamericanas hay indicios de que las organizaciones con estructuras corporativas tienden a tener un mayor índice de mundialización que las empresas con alta familiaridad en sus estructuras de propiedad.

Esto mismo se ha analizado en otros contextos y se ha encontrado que empresas con estructuras de propiedad y gobiernos corporativos, en específico con la presencia importante de inversionistas institucionales, tienen mayor internacionalización; además, estos grupos inversionistas están teniendo mayor influencia en las estrategias de expansión de las firmas y reducen los comportamientos oportunistas de los equipos gerenciales (Tihanyi *et al.*, 2003).

Lo cierto es que las empresas latinoamericanas siguen siendo muy conservadoras en el tema de la propiedad empresarial y, aunque se ha evolucionado mucho en la profesionalización de las estructuras ejecutivas, todavía no es posible hablar de cambios radicales. La perdurabilidad y el desempeño de las firmas quizá les da la razón y, como afirma la revista de negocios *América Economía*, los conglomerados familiares siguen dominando el mundo corporativo de América Latina («Cuestión de familia», 2008).

## 2.5. Gobierno corporativo

¿Cómo es la estructura de gobierno de las empresas latinoamericanas líderes perdurables? Más de 50% de las compañías investigadas han implementado estructuras de gobierno corporativo y otro 15% está en proceso de transición hacia una de estas modalidades. La correlación estadística entre los gobiernos corporativos y la bursatilización es muy alta, y es



muy posible que la razón principal para instalar estas estructuras tenga que ver con la estrategia de ingresar a las bolsas de valores y activar otras formas de bursatilización.

Existen muchas variaciones en los esquemas de gobierno corporativo en el mundo, y América Latina no es la excepción. La estructura de un gobierno corporativo debe ofrecer soluciones para los siguientes aspectos de la vida de las empresas:

- Leyes y normas de propiedad empresarial.
- Consejos: atribuciones, funciones, constitución, miembros.
- Definición de los esquemas de compra y venta de acciones propietarias.
- Papel de los accionistas en el negocio.
- Distribución de responsabilidades legales.
- Políticas de inversiones, pasivos y riesgos.
- Nombramiento de la dirección general (CEO).
- Políticas de reparto de dividendos.
- Tendencias de decisiones estratégicas.

En la empresa corporativa multidivisional —que es el modelo anglosajón—, se busca asegurar en primer lugar la separación entre la propiedad del capital y la dirección o el control de la firma. La propiedad se integra por pocos inversionistas institucionales y muchos independientes que tienen acceso a las acciones por los mercados de valores.

El ejercicio ejecutivo depende de un consejo de administración integrado por directores externos, que tiene como misión proponer la dirección estratégica y vigilar el desempeño de la empresa y del equipo de alta dirección, cuya responsabilidad es formular tácticas para las unidades de negocio y asegurar buenos resultados para agregarle valor a la empresa. La característica fundamental de este gobierno corporativo es la libertad de la gerencia para actuar conforme a los principios profesionales y de acuerdo con las fórmulas estratégicas de cada combinado directivo, buscando siempre generar rendimientos para los accionistas.

En el modelo oriental, el *keiretsu* japonés se constituye por una red de empresas integradas verticalmente en una misma industria y relacionadas horizontalmente con la diversificación en varias industrias. Los *keiretsus* se gobiernan de manera corporativa por:

- La combinación de firmas dominantes (un banco, una empresa líder o una comercial poderosa).
- Un grupo compacto de inversionistas institucionales amistosos y un grupo grande de inversionistas menores.
- En el consejo de presidentes se toman decisiones colegiadas para beneficio de todas las compañías vinculadas.

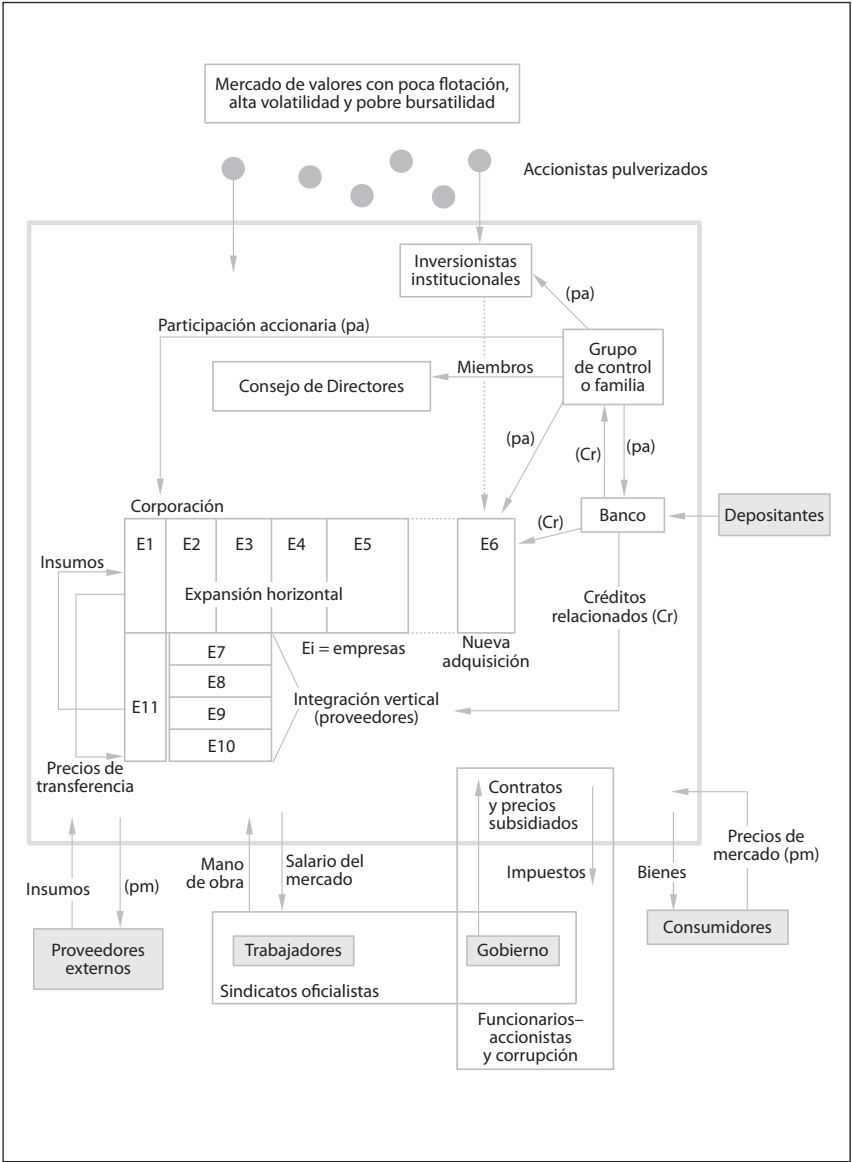
A diferencia de las corporaciones anglosajonas, el *keiretsu* debe asegurar primero la estabilidad a largo plazo, por lo que estimula la compra de acciones cruzadas en todas las empresas del grupo, la protección financiera entre éstas, el intercambio de consejeros y la coordinación de operaciones.

Por su parte, el grupo empresarial latinoamericano se gobierna por un esquema propio que se puede ver como una variación del modelo de redes cooperativo característico de las empresas japonesas y distante del modelo corporativo de las empresas anglosajonas (Castañeda-Ramos, 1998).

En el centro del gobierno corporativo de los grupos empresariales latinoamericanos siempre estará el núcleo familiar propietario del mayor componente de acciones. De este núcleo y de sus afiliados surge el cuerpo de accionistas institucionales, complementados por los accionistas menores que adquieren acciones en el mercado de valores, pero que tienen nula influencia en el destino de las empresas (véase el cuadro 8.2.).

El núcleo de poder familiar corporativo o los inversionistas institucionales determinan la integración y los roles del consejo de dirección o administración, de donde surgen los directores generales de las empresas.

# Cuadro 8.2. Gobierno corporativo de los grupos empresariales latinoamericanos



Fuente: Castañeda-Ramos (1998).

El consejo tiene la atribución de señalar el rumbo, perfilar las estrategias genéricas y asignar al director general, quien adquiere la responsabilidad de definir las tácticas específicas y coordinar la ejecución de acciones. Los directores generales, muchos de ellos accionistas y miembros de la familia, tienen un grado de independencia significativa para tomar decisiones operativas, pero sus decisiones financieras suelen estar acotadas y normadas por la acción de una entidad o un grupo financiero asociado al grupo empresarial.

La falta de separación entre la propiedad y la gestión de las empresas es uno de los elementos más característicos de los gobiernos corporativos latinoamericanos. En el modelo latinoamericano existe también una complementación entre empresas del grupo, parecido al del *keiretsu* japonés, sobre todo en las firmas del grupo que están integradas verticalmente.

¿Qué impacto han tenido los esquemas de gobierno corporativo en las empresas latinoamericanas investigadas? Los resultados muestran que las compañías que han instalado gobiernos corporativos no necesariamente mejoran su desempeño, de hecho, hay una tendencia estadística negativa sobre esta práctica. Esto significa que las firmas investigadas están teniendo problemas para asimilar de forma positiva los nuevos esquemas de gobierno empresarial. La excepción es para las empresas que tienen más experiencia operando en las bolsas de valores que sí obtienen buenos resultados de sus gobiernos corporativos.

En general, los resultados encontrados en esta investigación sobre gobiernos corporativos en empresas latinoamericanas es consistente con los resultados de una investigación sobre consejos de administración llevado a cabo por la revista de negocios *Expansión* (Eggers, 2005).

¿Cuáles son las razones principales que explican la relación negativa entre el gobierno corporativo y el desempeño en las empresas latinoamericanas investigadas? Proponemos tres hipótesis:

Primero, algunas compañías han instalado esquemas de gobierno corporativo como recurso para atraer capital sin que esto conlleve cambios significativos en sus estrategias, recursos y procesos empresariales; segundo, algunas firmas que han instalado gobiernos corporativos lo han hecho como respuesta

a un formato institucional o por imitación, lo que no propicia una asimilación apropiada a las circunstancias y características de la empresa y, tercero, los esquemas de gobierno corporativo pueden estar dispersando los intereses de los grupos dominantes y esto puede hacer divagar las estrategias empresariales y el control de las operaciones; esta dispersión puede afectar el desempeño de las empresas, tal como lo han comprobado otras investigaciones (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003).

## 2.6. Los sistemas de relaciones en las empresas

Los sistemas de relaciones industriales y de relaciones públicas o externas de las empresas pueden entenderse como parte de las estrategias de agencia social de las firmas o de sus políticas de gobierno corporativo. Ambos esquemas se diseñan para asegurar una estructura de convivencia cooperativa entre las partes involucradas: la empresa y sus empleados, la compañía y sus proveedores, ésta y sus clientes, la organización y las instituciones de gobierno, la empresa y sus competidores.

En América Latina, a pesar de que los empresarios suelen referirse a los trabajadores como parte integral de la empresa, en realidad se tratan como agentes externos. Con los empleados se establecen relaciones con criterios de cumplimiento básico de requisitos legales, la concesión de algunas prestaciones adicionales y el establecimiento de condiciones laborales para evitar posibles conflictos laborales. En este sentido, los grupos empresariales latinoamericanos distan mucho del concepto de empleo estable y relación interdependiente que establecen las compañías japonesas *keiretsu* con su fuerza laboral.

Lo mismo pasa con las relaciones de los proveedores no integrados al grupo, que son estrictamente institucionales y se les ve como agentes externos intercambiables. Las empresas más evolucionadas han desarrollado sistemas para el desarrollo de proveedores. En lo que se refiere a las relaciones con el gobierno, se busca cercanía con las autoridades para sacar beneficios de este acercamiento (Camarena y Laso, 1983).

Finalmente, los clientes se han convertido en un grupo de interés medular en las nuevas filosofías empresariales. Los programas de calidad total o cultura de servicio han logrado transformar algunos conceptos y

prácticas que distanciaban a las empresas de sus clientes, y aunque es cierto que estos sistemas han acercado a las compañías con sus clientes, no es posible eliminar las fronteras que ésta y sus clientes pertenecen a distintos grupos de interés.

Por otro lado, todas las empresas investigadas tienen sistemas muy bien organizados de relaciones industriales, éstos incluyen la gestión de recursos humanos y las interacciones con los sindicatos. Hay una gran consistencia en las prácticas en este campo en las empresas líderes de América Latina. En el siguiente capítulo abordamos la importancia de estos sistemas en el desempeño de las compañías.

En lo que se refiere a los sistemas de relaciones externas, hay mucha mayor diversidad. En general, las empresas han establecido estructuras muy formales y bien organizadas para relacionarse con instituciones y otros grupos de interés, pero hay variedad de estrategias y prácticas. A estos sistemas se les encargan las llamadas funciones de frontera, las que se realizan en la franja entre los límites de la firma y su entorno. Los campos cubiertos por estos sistemas son regularmente los siguientes:

- Relaciones con los clientes.
- Trato con los proveedores.
- Vínculos con el gobierno y otras instituciones reguladoras.
- Trato con los competidores y otras empresas.
- Relaciones con los institutos, asociaciones, universidades y organizaciones civiles.
- Trato con el público en general.

Los sistemas de relaciones externas de las empresas cubren una serie de situaciones críticas para el buen funcionamiento de ésta, por ejemplo, la solución a las quejas de los clientes o las respuestas institucionales a las regulaciones del gobierno. En este sentido, seguramente han incidido en la perdurabilidad de las compañías, pero el impacto específico de los sistemas de relaciones externas en el desempeño y perdurabilidad de las empresas no pudo ser determinado en esta investigación.

### 3. Impacto de la estructura de propiedad y el gobierno corporativo en el desempeño de las empresas

En realidad, no existe un conocimiento definitivo en las investigaciones de agencia social sobre la mejor estructura de propiedad y gobierno corporativo para el desempeño de las empresas (Chang, 2003). Algunos estudios han demostrado que el hecho de que los ejecutivos no tengan parte del capital de la firma perjudica el desempeño económico, pues los ejecutivos actúan en favor de sus intereses particulares y en contra de los comunes (Jensen y Meckling, 1976).

Otros análisis han encontrado que el capital repartido en muchos accionistas no necesariamente es mejor que el concentrado en pocos, pues la propiedad concentrada puede mejorar el desempeño económico, en especial cuando los altos ejecutivos son propietarios de acciones (Thomsen y Pedersen, 2000; Gedajlovic y Shapiro, 2002). Algunas investigaciones no encuentran correlación entre la propiedad o los *stock options* de los ejecutivos y el desempeño financiero de la empresa (Mcguire y Matta, 2003).

También hay estudios que demuestran que aun en las empresas corporativas de países desarrollados existen familias propietarias que controlan el gobierno de las mismas y que miembros de la familia pueden ser propietarios de acciones y altos ejecutivos al mismo tiempo (La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer, 1999). Asimismo, mientras que unas investigaciones encuentran que la gestión familiar puede ser favorable para las empresas, pues disminuye el costo de la agencia social (Gersick *et al*, 1997), otras encuentran que las firmas familiares tienen aversión por el riesgo y son más viables a los conflictos destructivos en la alta dirección (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003).

También hemos visto que las prácticas de gobierno corporativo en empresas latinoamericanas sólo han madurado favorablemente en un grupo muy pequeño de organizaciones con mucha experiencia en las bolsas de valores, mientras que para la mayoría las estructuras de gobierno corporativo son evaluadas como de impacto negativo en el desempeño de las compañías.

En resumen, no se puede determinar con certeza si una estructura de propiedad corporativa es mejor que una familiar, ni que una empresa con gobierno corporativo se desempeñe mejor que otra sin este esquema. El

hecho es que las compañías latinoamericanas siguen siendo predominantemente familiares, y las tendencias corporativas en el mundo han producido una mezcla singular en las empresas de la región. Por lo pronto, sabemos que en materia de propiedad y gobierno, las fórmulas que funcionan en otros contextos pueden no ser aplicables en América Latina.

## **4. La responsabilidad social empresarial**

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) empezó a usarse a mediados del siglo XX, pero su evolución e institucionalización, a partir de la década de los noventa, ha sido sorprendentemente rápida. Ahora bien, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han generado estándares para su aplicación, y se está creando una fuerte infraestructura institucional para apuntalar el desarrollo de la responsabilidad corporativa (Lee, 2008; Waddock, 2008).

De inicio, el concepto tuvo oposición de economistas liberales, como Milton Friedman, por confundir la esencia de la misión social de los negocios, que es generar riqueza y empleo remunerativo. En la actualidad, la mayoría de las empresas importantes de los países desarrollados ha instalado programas de RSE en sus estrategias.

En la vida real, muchas organizaciones han obtenido ganancias cargándole a la sociedad los costos ambientales, el agotamiento de recursos, la explotación de proveedores y empleados y la manipulación de clientes. Mullerat (2007) plantea que en la esencia de la RSE está la regulación voluntaria de la actividad empresarial que proviene de la sensibilidad sobre los costos sociales de las empresas. Y agrega que los elementos indispensables en la RSE son: los derechos de los trabajadores, la protección y el desarrollo medioambiental, la implicación en la comunidad, las relaciones con los proveedores y los derechos humanos.

Un mundo que se desgasta y degrada poco a poco significa una amenaza sin precedentes para el porvenir de las empresas, su propia supervivencia depende de que el entorno donde operan se regenere y fortalezca. De este modo, la importancia del concepto de RSE ha subido de manera



impresionante hasta convertirse ahora en un tema estratégico para las empresas en los siguientes sentidos:

- La RSE genera ventajas competitivas y estimula el desempeño financiero de la firma (Porter y Kramer, 2002).
- Logra que la sociedad tenga una percepción positiva sobre el cumplimiento de los compromisos de una empresa con sus grupos de interés; en otras palabras, la RSE genera buena imagen empresarial (Jones, 1995).
- Legitima socialmente los productos de una compañía, le da visto bueno para su aceptación en los mercados y genera confianza en ella (Clarkson, 1995; Kotler y Lee, 2005).
- Las RSE genera oportunidades de negocios y rendimientos con estrategias de conservación, protección y renovación de los recursos naturales (Hart, 1997).

En América Latina, la gran mayoría de las empresas líderes y perdurables (87% de las de la muestra) ha implantado una modalidad de RSE. Las diferencias en ámbito y aplicaciones son significativas. Algunos programas están formalmente establecidos, son accesibles por la Internet y se manejan por consejos transparentes y una dirección ejecutiva profesional, mientras que otros son implantados con informalidad, no tienen estructura y sus aplicaciones y beneficios son discontinuos y difusos.

No obstante la irregularidad de algunas iniciativas, la RSE avanza con paso firme en América Latina. El tema se ha incorporado a los programas de capacitación de las empresas y en algunas de ellas se ha establecido formalmente el área de protección ambiental. Además, en las firmas practicantes de la RSE se están aplicando con mayor regularidad los estándares e indicadores internacionales en la materia, como las normas ISO 14000 en gestión ambiental y la 26000 de responsabilidad social. También se aplican otras auditorías y certificaciones en responsabilidad social como el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) en México, o el índice de sostenibilidad empresarial de la Bolsa de Valores de Sao Paulo (BOVESPA) en Brasil.

Es común confundir la RSE con filantropía, pues son temas relacionados, pero en esencia los programas de RSE deben establecer un pacto solidario de la empresa hacia su comunidad y los grupos de interés que

tienen una relación permanente con la firma, en particular quienes pueden verse colateralmente afectados por las acciones de la empresa.

El entorno social y ambiental inmediato es el factor crucial de responsabilidad de cualquier empresa. Por eso, el compromiso de una empresa hacia las comunidades próximas y la protección del medio ambiente que rodea sus instalaciones se convierten en sus primeras obligaciones de ciudadanía corporativa. Éstas tienen que asumir los costos sociales de sus operaciones y del uso y desgaste de los recursos naturales para compensarlos o regresarlos íntegros a la comunidad.

Los contenidos de los programas de RSE en América Latina han sido referenciados por otros estudios (Mullerat, 2007; *Mundo Ejecutivo*, 2004, 2008; *Expansión*, 2008), en nuestra investigación sólo hemos confirmado que la tendencia es creciente aunque los alcances y profundidad del impacto sean todavía modestos. La lista de acciones de RSE de las empresas investigadas es larga y diversa, sus áreas principales se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Programas de desarrollo en las comunidades, en los campos de vivienda, alimentación, educación y tecnología.
- De rescate y conservación ambiental, principalmente en las áreas de calidad del aire, reforestación, residuos sólidos, tratamiento y reciclamiento de aguas.
- Programas de abatimiento de la pobreza en comunidades marginadas.
- De desarrollo familiar y esparcimiento en la planta de trabajo.
- Programas de solidaridad con poblaciones afectadas por desastres naturales.

## **5. El impacto de la responsabilidad social empresarial en el desempeño de las empresas**

¿Qué tan determinantes del desempeño de las empresas resultaron las variables de RSE? El análisis de regresión resultó negativo y su significancia estadística es relevante. Esto indica que en general estos programas no han favorecido el desempeño de las firmas investigadas y los ejecutivos tienen todavía serias dudas sobre el beneficio empresarial de estas iniciativas.

Por lo encontrado en esta investigación, las empresas latinoamericanas están todavía en transición hacia programas de RSE que sean parte medular de sus estrategias de adaptación competitiva, lo cual debe trascender el contenido meramente institucional de los programas actuales, es decir, dejar de ver a la RSE como un tema de apariencias y compensatorio de prácticas empresariales destructivas en lo social y ambiental.

No culpamos a las empresas que se hayan movido hacia estos esquemas con un propósito de legitimidad social o para atraer el visto bueno de su comunidad, confirmando con ello que éstas tienden a imitarse entre sí y adoptar las prácticas de otros, pero hace falta que entiendan realmente el valor de la sustentabilidad y el compromiso social en un mundo que se degrada en ambos campos, y que hagan de sus acciones de la RSE un tema estratégico trascendente.

### **Aracruz: estrategias de responsabilidad empresarial en la encrucijada**

La empresa brasileña de celulosa Aracruz es uno de los casos más interesantes de responsabilidad corporativa en América Latina y el mundo. La fama de Aracruz tiene muchas vertientes, según la perspectiva por donde se mire. Se trata de una empresa latinoamericana líder en su industria y perdurable en todos sentidos. Fue fundada en 1967 por Erling Lorentzen, un empresario noruego quien fue lo suficientemente testarudo para pasar sobre toda clase de obstáculos antes de probar que la pulpa de árbol de eucalipto podría convertirse en una materia prima más eficiente y de mejor calidad que la obtenida del pino. Puso a trabajar su primera planta de celulosa en 1975 con la idea de convertirse en el productor más eficiente de celulosa blanqueada en el mundo, ahora es la empresa independiente más grande en esta industria y una de las líderes globales en costos.

El mantra estratégico de Aracruz ha sido siempre la eficiencia productiva para lograr los menores costos de la industria, aunados a una gestión de vanguardia en bosques de eucalipto, de investigación

y desarrollo de nuevos productos en todo lo alto, además de nunca claudicar en servicio al cliente y en desarrollo sustentable como parte medular de su misión institucional.

La trayectoria empresarial de Aracruz ha sido reconocida por muchas instituciones, empresas y gobiernos (Atgmael, 2007), pero su trayectoria ambiental nunca ha estado libre de polémicas. Éstos son algunos de los temas que han estado en la encrucijada de su responsabilidad social empresarial:

- Aplicaciones de propagación genética de nuevas especies de eucalipto más resistentes al clima y a las enfermedades.
- Cultivo de bosques de eucaliptos en tierras con historia y vocación de especies tropicales, con la potencial degradación del suelo por las necesidades de alimentación y uso del agua de los eucaliptos.
- Sistemas tecnológicos de proceso y maquinaria que han aumentado la eficiencia de la producción, pero que han impactado negativamente la plantilla de empleo de la empresa, la cual a menudo ha recurrido a redimensionamientos de sus estructuras organizacionales.
- Demarcaciones de tierras indígenas que tuvieron que ser devueltas a sus pobladores originales por medio del sistema judicial brasileño.

La empresa siempre ha mantenido una política de defensa abierta de sus estrategias emitiendo informes que comprueban la legitimidad de sus acciones empresariales. Un ejemplo es su proyecto de microcuencas, donde estudió científicamente el impacto ecológico de la siembra de eucalipto en los niveles de agua, la calidad del suelo y la flora y fauna locales. Después de casi una década de experimentación, pudieron comprobar que las plantaciones de eucalipto no consumen más agua que otras especies forestales tropicales, y que son más eficientes en convertir agua y otros nutrientes en biomasa. «Aracruz Celulosa: estrategia de crecimiento sostenible-Retos y oportunidades 2008» es el documento que responde a estos desafíos de la organización. En este informe la empresa dice explícitamente

que su propósito es ofrecer información objetiva y concisa sobre las controversias respecto a sus logros, en particular en el campo de las relaciones con los empleados y la comunidad, el impacto ambiental, el uso del suelo y las relaciones con las comunidades indígenas. Estos son sus puntos principales:

- Aracruz tiene una historia de más de cuarenta años de contribuir con el empleo y el desarrollo económico y social del Brasil, con una plantilla laboral directa de más de 12.000 personas y con el reconocimiento de ser uno de los principales exportadores del país.
- Aracruz reconoce que para su perdurabilidad y desarrollo requiere de hacer un uso responsable de los recursos naturales y tener relaciones responsables con sus comunidades, sin dejar de aceptar que existen áreas de tensión por el constante escrutinio y contacto con otros grupos de interés.
- Aracruz sostiene que seguirá buscando resolver las diferencias con las comunidades de una manera justa para ambas partes y menciona el acuerdo logrado en 2007 con las comunidades indígenas en el estado de Espírito Santo.
- Aracruz reafirma su disponibilidad y apertura para seguir participando en el proceso de acuerdos comunitarios para la preservación del Bosque del Atlántico, donde ha instalado tres reservas naturales cercanas a 3.000 hectáreas, más el mantenimiento de una hectárea de especies nativas por cada 1,7 hectáreas de siembra de eucalipto, lo que representa casi 40% de la superficie plantada.
- Aracruz enfatiza que sus esfuerzos ambientales le han permitido ser incluido en la lista del Dow Jones Sustainability Index por cuarto año consecutivo.
- Aracruz reconoce además, la importancia de seguir trabajando en programas de desarrollo comunitario ligados a las plantaciones de eucalipto y actividades económicas relacionadas, como el cultivo de cereales y miel en terrenos de la empresa, lo que incluye a más de 4.000 familias.

- Aracruz se compromete a seguir con su programa de monitoreo de recursos acuíferos y biodiversidad en los bosques en donde ha propiciado el incremento de las reservas de 31 a 37% en las tierras de la empresa.
- Además, la empresa mantiene el firme convencimiento de propiciar una mayor integración de sus actividades empresariales con sus comunidades y el país en general en materia de gobierno corporativo, transparencia, relaciones con accionistas, gestión de la firma, desarrollo social y responsabilidad ambiental.

Aracruz, afirma el documento, hará las inversiones y ajustará sus estrategias de negocio para convenir con su responsabilidad social empresarial. Esta declaración por parte de una empresa es ejemplar en América Latina. Es deseable que otras empresas líderes la imiten. También es indispensable que los grupos de interés relacionados con Aracruz monitoreen y exijan su cumplimiento.



# 9

## **Estrategias de liderazgo y cultura organizacional: las empresas latinoamericanas entre la tradición y el cambio**

En esta investigación se ha podido constatar que hay cambios estratégicos más importantes que otros, y que no todas las transiciones han tenido el mismo impacto, pues hay diferencias significativas en los resultados producidos entre una y otra estrategia, y entre unas y otras empresas.

Entonces ¿qué o quién marca la diferencia en la efectividad de las estrategias?

Los ejecutivos entrevistados dieron respuestas distintas a esta pregunta: algunos opinaron que la gran variable que marca la línea entre las empresas líderes y otras organizaciones es la mercadotecnia, otros que la tecnología y los sistemas, otros que las finanzas; también hay quienes piensan en algo más sutil, como la creatividad; y otros más mencionan eventos específicos, como la creación de un producto o la alianza con una firma; incluso, unos pocos mencionaron a la suerte. Pero la mayoría de las respuestas a qué o quién marca la diferencia en la efectividad de las estrategias se refiere a las personas en la organización:

- Lo primero es el liderazgo de los altos escalones de la empresa
- Lo segundo es la cultura de la misma, que incluye a todos los integrantes y grupos de interés de una organización.

En este capítulo abordamos la manera en que el liderazgo y la cultura organizacional han tenido un peso en el desempeño y perdurabilidad de las empresas investigadas.<sup>1</sup>



# 1. ¿Qué tan importante es el liderazgo organizacional?

En su expresión más simple, el liderazgo organizacional significa la capacidad de los mandos para influir en el comportamiento de sus colaboradores. En los altos escalones, el liderazgo suele referirse a un proceso estratégico mediante el cual las cabezas influyen en la conducta y las decisiones de todos los integrantes de la organización, a fin de dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la compañía (Parry y Bryman, 2006; Stogdill, 1974). La influencia del liderazgo se destina principalmente a los empleados, aunque también se puede incluir a los clientes, proveedores, empresas asociadas e incluso competidores.

En América Latina, el director corporativo encarna significativamente ese casi mágico concepto llamado liderazgo. El director general o CEO tiene las más altas atribuciones y cuenta con el poder para desplegar su autoridad a todos los integrantes de la empresa a través de sus equipos gerenciales, a los que coordinan mediante una estructura organizacional.

¿Pero qué tanta diferencia marca el CEO en el desempeño de una compañía? Lo primero que encontramos en esta investigación es que no hay diferencias estadísticas significativas en el desempeño de las empresas cuando el CEO es un familiar de los dueños o es un profesional sin parentesco. En otras palabras, aunque el desempeño de las empresas investigadas tiene grandes diferencias entre sí, esta varianza no puede ser explicada por el factor de parentesco de la alta dirección.<sup>2</sup>

Usualmente creemos que el liderazgo organizacional es un factor crucial para el desempeño y perdurabilidad de las empresas, pero no ha sido fácil probarlo científicamente ni en ésta ni en otras investigaciones. La pregunta es: ¿cuánto de la varianza en el desempeño de las compañías se le puede atribuir a las acciones y decisiones de las personas que las dirigen, y cuánto a variables del contexto y las situaciones internas?

Los estudios originales de Lieberman y O'Connor (1972) y de Salancik y Pfeffer (1977) analizaron estadísticamente el impacto de la sucesión de CEO o directores en el desempeño de varias muestras de empresas. Para controlar mejor los resultados, corrieron sus pruebas de desempeño

junto con otras variables independientes como la industria en donde compiten, el tipo de empresa que dirigen y el periodo económico en el que estuvieron como CEO. Estos investigadores encontraron que la variable de CEO —es decir cambiar de director general— aportaba sólo cerca 10% de la explicación de la varianza, y por eso concluían que se ponían demasiadas esperanzas y se invertía mucho tiempo y esfuerzo en estudiar una variable que en realidad tiene poca influencia directa en los resultados finales de las empresas. A partir de éstos y otros resultados similares se empezó a dudar sobre el verdadero impacto que tienen los líderes en las empresas, e incluso algunos críticos empezaron a considerar el liderazgo como una variable romántica que no tiene un impacto comprobable (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985).

Por supuesto, hubo reacciones a estos hallazgos. En particular, el trabajo de Weiner y Mahoney (1981) reportó los resultados de un análisis de regresión múltiple realizado a la misma muestra de organizaciones de los estudios antes citados, pero evitaron el problema del tratamiento secuenciado de las variables independientes, como lo habían hecho los estudios anteriores. Teniendo la rentabilidad y la variación en los precios de las acciones como variable dependiente o indicador de desempeño, la regresión analizó el poder predictivo de un conjunto de variables independientes más extenso: ¿cuánto influye en las diferencias de desempeño de las empresas que el producto nacional bruto haya subido o bajado durante la etapa de un director y otro? ¿Cuánto afecta en comportamiento de las ventas de la industria en su conjunto durante cada etapa de dirección? ¿Cuánto influye la densidad de la competencia de la industria, el tamaño de la corporación, la tecnología de la empresa, la estructura financiera y de capital de ésta y la estrategia de reinversión de utilidades? Weiner y Mahoney encontraron que los cambios de CEO explican 40% de la varianza en el desempeño de las firmas que no puede ser explicado por las otras variables analizadas.

Una réplica de ese estudio fue realizada por Alan Thomas, de la Universidad de Manchester, en empresas de comercio al menudeo en el Reino Unido. La muestra se conformó de las primeras 200 del listado de *Times 1000* que tuvieran datos para el periodo completo de veinte años entre 1965 y 1984. Thomas analizó el desempeño de las compañías con sus datos de ventas, utilidades y activos en los distintos periodos de los CEO, e introdujo las mismas variables independientes de los estudios de

Weiner y Mahoney. Los resultados dicen que en las muestras agregadas de las empresas de varias industrias, la variable liderazgo tiene un efecto poco influyente en el desempeño. En cambio, si se analiza el desempeño de cada empresa dentro de sus propias industrias, aislando el efecto agregado de toda la muestra, entonces la variable liderazgo tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los resultados finales.

En esencia, lo que estas investigaciones demuestran es que el liderazgo organizacional no es una variable mágica que puede imponerse por encima de las circunstancias ambientales, ya sean económicas, macroindustriales o de mercado. Sin embargo, el liderazgo de un director u otro puede establecer diferencias sustanciales en el mejoramiento hacia el interior de la empresa y en el desempeño comparado entre empresas de la misma industria, pero no se le puede pedir que trascienda la hostilidad ambiental que puede llegar a afectar a todas las compañías de una generación.

Tal como lo han demostrado los estudios de ecología organizacional, el contexto económico, el ambiente de competencia y los mercados son los grandes determinantes de las empresas que se van y se quedan, y en todo caso el liderazgo representa el factor de desempate al determinar quién gana y quién pierde cuando las firmas tienen recursos similares.

## **2. ¿Está cambiando el liderazgo organizacional en América Latina?**

Hay muchos estudios y casos sobre las características del liderazgo en las empresas latinoamericanas. Los hallazgos tienen un común denominador: el liderazgo en esta región es muy distinto al de otras, en particular en comparación con los países anglosajones. Desde los primeros estudios, a mediados del siglo XX, los investigadores pioneros sostenían que las diferencias en el liderazgo organizacional explicaban las diferencias en el desempeño de las empresas de cada región (Fayerweather, 1959; Lauterbach, 1966).

El fundador de la investigación gerencial comparativa en América Latina, John Fayerweather, se preguntaba: ¿por qué los ejecutivos mexicanos se comportan de esta manera? ¿Cuáles son los valores y motivos que impulsan sus conductas individualistas y centradas obsesivamente en sus propias convicciones y puntos de vista? ¿Por qué siempre imponen su parecer a sus

subordinados, como si lo supieran? ¿Por qué se aíslan de sus colegas, en lugar de cooperar y hacer equipos? Y ¿por qué son tan sumisos y condescendientes con sus jefes?

Las desventajas del individualismo autoritario estaban a la vista, pues el personal se siente aislado y manipulado. Un liderazgo más participativo daría la oportunidad a más ideas y perspectivas, permitiría que las personas se interesaran en el trabajo y, en lugar de tenerle miedo al jefe, tendrían mayor compromiso y autocontrol de su parte. Sin embargo, los directivos latinoamericanos temían por su puesto y autoridad. Con un liderazgo autoritario e individualista sienten que protegen ese gran privilegio obtenido al ser nombrados directivos. Fayerweather decía que todo esto tenía sus raíces en las iglesias, familias y escuelas, donde los curas, padres y maestros enseñaban un respeto ciego por los mayores y una obediencia incondicional para sus órdenes.

Por su parte, Albert Lauterbach (1976), otro pionero de la investigación gerencial comparativa, investigó a ejecutivos de Chile, Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Brasil, Guatemala, El Salvador, Venezuela y México. ¿Por qué en estos países tienen prácticas de liderazgo y gestión que impiden que las empresas latinoamericanas sean más productivas? ¿Por qué los ejecutivos locales no se dan cuenta del impacto negativo que tienen estas prácticas de gestión en el desarrollo de las compañías? Lauterbach encontró un gran retraso debido a varios factores:

- La selección y promoción de ejecutivos se basaba principalmente en relaciones de amistad y parentesco y rara vez en estándares objetivos.
- La productividad no era entendida con precisión por la mayoría de los gerentes.
- El entrenamiento ejecutivo era escaso.
- El nepotismo familiar, la corrupción y la burocracia afectaban a todas las empresas.
- No existía una especialización profesional por funciones, muchos gerentes eran improvisados en sus puestos.
- La innovación, el sentido del riesgo y el pensamiento a largo plazo eran casi inexistentes en las mentes de los gerentes.
- Por último, y quizá el más grave de todos, la disposición para aprender y cambiar por parte de los gerentes era muy débil, algunas veces nula.

El profesor de la Universidad de Harvard Stanley Davis (1969) se preguntaba: ¿es posible aplicar las prácticas de liderazgo que funcionan en Estados Unidos para conducir los negocios en América Latina? Davis afirmaba que no se podía, pues había diferencias mayúsculas en el contexto y la forma en que se relacionaban las personas en ambas regiones. En América Latina predominaba el paternalismo como forma básica de liderazgo, es una relación de compromisos recíprocos: el empleado debe ser obediente, dócil y servicial a cambio de que el patrón o jefe le otorgue seguridad en el empleo y un trato cordial y familiar. Es una alianza perversa, pues impide el desarrollo libre de las personas, pero que funciona bien en la práctica, en situaciones de escasez y necesidad.

El paternalismo e individualismo de los jefes inyecta una fuerte dosis de personalismo en las relaciones de trabajo. El empleado que logra caerle bien al jefe o estar más cerca de él y ganar su confianza es alguien que siempre tendrá una mejor posición. La relación con el jefe será personal, con acceso a los asuntos familiares y un cierto grado de intimidad. Las relaciones impersonales y demasiado institucionales chocan con el carácter personalista de los latinoamericanos. En las empresas prepondera el *familismo*, amiguismo y compadrazgo en las relaciones y asignaciones gerenciales, porque ¿cómo se puede confiar en alguien que no conoces? (Whyte y Holmberg, 1956).

El paternalismo era considerado culturalmente propicio para América Latina. Por ejemplo, algunas empresas multinacionales lograron aprovechar esta faceta cultural para cultivar una relación productiva entre los empleados y la empresa. Tal fue el caso de Sears Roebuck de México, que fue documentado como una de las historias de éxito empresarial de su tiempo. Un trasplante empresarial único para diseñar un sistema que propiciaba una dependencia productiva de los proveedores y empleados con la firma, mientras que ésta respondía con una relación proteccionista y duradera que beneficiaba a las comunidades (Mann, 1965).

Paternalismo, *familismo*, personalismo, individualismo, todos estos conceptos llegaban al mismo destino en las empresas latinoamericanas. Los miembros de una organización le daban más valor a sus relaciones personales en la empresa que a sus obligaciones institucionales. La prueba está en que, ante el dilema de delatar a un compañero que es corrupto y roba a la empresa, el empleado

prefería ocultarlo o negarlo: «¿Qué dirán de mí los demás? ¿Que soy un chismoso y un delator?» De la misma manera juzgarían las pequeñas omisiones, las corruptelas y los privilegios de los jefes. El beneficio general, la eficiencia del sistema y la perdurabilidad de la organización tenían en todo caso menos valor que las alianzas y los afectos personales (Zurcher, 1968).

Otro investigador veía que los latinoamericanos eran muy impulsivos emocionalmente como para cultivar una mente científica y analítica: «son impacientes, impulsivos y no creen en la objetividad» (McCann, 1970:30). Una mente así sólo puede albergar actitudes autocráticas e individualistas que tenían una presencia persistente en los ejecutivos latinoamericanos. ¿Cómo podrán estos ejecutivos cultivar estilos más analíticos y consultivos?

Una de las investigaciones más difundidas en el mundo sobre liderazgo y cultura organizacional confirmó este perfil cultural mediante la utilización de cuatro dimensiones sociales de la conducta: la distancia hacia el poder, la actitud ante la incertidumbre, el grado de individualismo y masculinidad. Los jefes latinoamericanos resultaron autoritarios, porque califican muy alto en dos dimensiones culturales: la distancia del poder entre jefes y subordinados y la aversión al riesgo o evitación de la incertidumbre. En países donde estas dimensiones culturales son altas los gerentes tienden a comportarse como autócratas, si esta dimensión se suaviza entonces se convierten en centralistas benevolentes o líderes paternalistas. Además, en las culturas con poca tolerancia a situaciones riesgosas o poco conocidas, los gerentes tienden a asumir el derecho de pensar por los subordinados (Hofstede, 1980a, 1980b).

Sin embargo, contrario a lo que otros estudios habían encontrado antes, en la investigación de Hofstede los latinoamericanos no conciben la vida desde una perspectiva individualista. No es su interés egoísta lo que los mueve, ya que su esencia cultural es colectiva, de familia y de grupo. Si el latino se aísla, es porque tiene miedo al rechazo social y por su desconfianza en la impersonalidad de las organizaciones. Por eso busca amigos, compadres y padrinos en los trabajos, porque esto le permite sentirse aceptado e integrado al grupo humano, casi como en familia (Paz, 2004).

Por último, los valores de la masculinidad están muy dispersos. No hay una tendencia clara. Lo más seguro es que esta dimensión cultural se encuentre en transición. La masculinidad no se refiere a la preponderancia de un género sobre otro sino al valor que se la da al progreso materialista, a sobresalir sobre otros, a superar desafíos, a alcanzar metas y a lograr grandes proyectos. En los datos de Hofstede, los países latinoamericanos como México, Brasil, Venezuela, Ecuador, Colombia y Argentina obtuvieron valores de masculinidad por encima de la media mundial. Se puede decir que están migrando hacia una concepción más «masculina» de la vida, lo que los acerca más al perfil que tienen en este tema los países más desarrollados económicamente, principalmente los anglosajones (véase el cuadro 9.1.).

**Cuadro 9.1. Perfil del liderazgo y la cultura organizacional en América Latina**

	<b>Distancia de poder</b>	<b>Individualismo</b>	<b>Masculinidad</b>	<b>Aversión a la incertidumbre</b>
Países latinoamericanos	70	21	45	80
El mundo	55	43	50	64

Fuente: Hofstede (1980a)

Análisis posteriores, a comienzos de los años noventa, no cambiaron mucho el tono de los hallazgos originales sobre liderazgo organizacional en América Latina (DelaCerde y Núñez, 1988). En estos estudios más recientes se ha involucrado a investigadores locales, se han aumentado los tamaños de las muestras y se han sofisticado los métodos de análisis cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, los cambios efectivos encontrados por las nuevas investigaciones son todavía incipientes. Por ejemplo, los estudios de los investigadores de la Universidad Estatal de Nuevo México encuentran que la tradición autoritaria de los países latinoamericanos sigue impidiendo el desarrollo de una mayor participación en la toma de decisiones de las empresas. El liderazgo participativo requiere de relaciones de confianza entre los jefes y los colaboradores, algo que en México y otros países de la región todavía es difícil encontrar (Dorfman y Howell, 1997). Por el momento, dicen estos investigadores, el liderazgo directivo, siempre que sea carismático, produce mejores resultados que un liderazgo igualitario y participativo.

Aun comparado con otros países fuera de la región, el liderazgo participativo tiene poco efecto en la mayoría de los países latinoamericanos: la tradición autoritaria, el liderazgo centralista, la falta de una estructura organizada para la participación, el alto *familismo* y la ausencia de confianza entre extraños dificultan la participación.

Algo parecido encontraron otros investigadores sobre la tendencia persistente de los gerentes latinoamericanos de negarse a reconocer y reportar resultados negativos de los proyectos a sus superiores, propician con ello que aumente el compromiso (*escalation of commitment*) de la empresa en proyectos que van mal. Esta conducta era más fuerte en los mexicanos que en los estadounidenses y estaba relacionadas, según los investigadores, con las actitudes de alta distancia de poder y el miedo de perder su reputación frente a sus jefes (Greer y Stephens, 2001).

Por otro lado, un estudio sobre el valor que dan los superiores a las opiniones de los subordinados antes de tomar sus decisiones, reporta que los latinoamericanos tienen mayor centralización de las decisiones y menor consideración de las voces de los colaboradores, en comparación con los jefes europeos (Price *et al.*, 2001). En otras palabras, el efecto positivo que pueden tener las opiniones e informaciones de los empleados en los tomadores de decisiones es menos significativo en América Latina que en países más avanzados económicamente.

### **Liderazgo estratégico al estilo CEMEX: *The Zambrano way***

Cuando hablamos del liderazgo estratégico que transformó a la empresa mexicana CEMEX en el primer productor mundial de concreto, el tercero de cemento y en uno de los casos de crecimiento empresarial más aclamados en los últimos años, deberíamos hablar del *Zambrano way* en lugar del famoso CEMEX way.

En 1985, Lorenzo H. Zambrano, un ingeniero mexicano con maestría en negocios de la Universidad de Stanford, tomó la dirección general de CEMEX y en menos de dos décadas la condujo a ser una de las empresas más competitivas y admiradas del planeta.



De la personalidad de Zambrano se han escrito muchas cosas: que es un hombre con un sentido muy fino del riesgo, extremadamente disciplinado y adicto al trabajo. Que tiene vista de águila para elegir a sus colaboradores, pero que no se la piensa para «podar» a los ejecutivos que no tienen una dedicación incondicional a la empresa y que no son capaces de generar resultados de valor en sus operaciones después de un tiempo razonable. También se dice que sabe ser paciente con sus adversarios y asociados, que es un extraordinario negociador, que es cortés como nadie y que nunca se pelea, aunque haya gozado de sus revanchas. De la forma que sea, este hombre se ha convertido en un modelo de liderazgo por haber comenzado y consolidado la transformación estratégica de CEMEX.

Desde los primeros años se notó la capacidad estratégica de Zambrano. Con las compras de las cementeras Anáhuac y Tolteca, CEMEX pasó de tener 33 a 67% del mercado mexicano. Los cerca de 800 millones de dólares que se invirtieron para adquirir estas dos compañías serían sólo la antesala de la agresiva ingeniería financiera y de las efectivas estrategias de integración y fusión que habilitarían a CEMEX para realizar alrededor de veinte adquisiciones diversas en todo el mundo, por un monto cercano a los 25 mil millones de dólares.

La trayectoria estratégica de CEMEX está formada por decisiones valientes y momentos realmente heroicos para una empresa latinoamericana. Uno de estos instantes ocurrió en 1989, poco después de que la organización realizó su primera adquisición en Estados Unidos de la empresa Houston Concrete Products, lo que alertó y movió a varios de sus competidores norteamericanos a presentar una demanda de *dumping* contra la empresa mexicana, a fin de impedir su crecimiento en ese país. Perder esta demanda significó a CEMEX cargar con una cuota compensatoria de 58% en sus exportaciones durante más de quince años. Lo curioso y paradójico de esta historia es que varios años después CEMEX adquirió Southdown Cement, la empresa estadounidense que inició todo este enredo y cuyo

mismísimo dueño la ofrecería gustoso para el proceso de adquisición. También resulta curioso que el huracán Katrina en 2006 fue lo que liberó a la compañía de la carga impositiva a sus precios.

Una oposición y hostilidad similares enfrentó la organización en España con la compra de Valenciana y Sansón, pues algunas autoridades españolas no les cabía en la cabeza que una empresa mexicana pudiera dominar el mercado de cemento de su país. Y también le sucedería en Filipinas, Indonesia y Venezuela, donde perdió una de sus firmas en un proceso de nacionalización de inversiones extranjeras por parte del gobierno del presidente Hugo Chávez. Asimismo, el gobierno de Estados Unidos obligó a CEMEX a dejar sus operaciones en Cuba a cambio de seguir comerciando y operando en el país norteamericano.

Además, CEMEX no ha sido usualmente una favorita de los analistas de valores de bolsa o *securities*, pues la mayor parte de los pronósticos de cotización de las acciones de la empresa han sido negativos previamente a la mayoría de sus adquisiciones. También, ha sido fuertemente criticada por vender el cemento a un precio mayor en su propio país que en los países extranjeros donde opera.

Pero, por otro lado, CEMEX ha sido reconocida en muchos aspectos por propios y extraños. Por ejemplo, todo mundo admira el arrojo y talento para la ingeniería financiera del equipo ejecutivo de Zambrano. Asimismo, se admira la extraordinaria *resiliencia* de los ejecutivos de CEMEX y su capacidad de adaptación a circunstancias difíciles. Es conocido que los directivos suelen viajar solos, sin familias, para atender operaciones que han durado meses y en ocasiones años. También es famosa la capacidad de innovación del liderazgo de Zambrano con sus inversiones en tecnologías de información, comunicación, transporte y distribución para lograr que CEMEX haya sido la primera empresa del mundo en entregar cemento al estilo de las pizzerías a domicilio: calientes y en tiempos récord, mediante sus sistemas de *intelligent multiagent transportation*.

Asimismo, CEMEX se ha distinguido por ser una revolucionaria en su industria, que visualizó y creó espacios nuevos, al estilo del *Blue Ocean Strategy* (Kim y Mauborgne, 2005) en la estructura de competencia de una industria madura y sumamente conservadora. Sus estrategias en el mercado mexicano Patrimonio Hoy y su red de distribución al menudeo con la marca Construrama son estudiados en muchos países del mundo. Además, destacan sus contribuciones al empleo y a las cuotas de exportación en los países donde opera, e incluso en más de una ocasión han sido elogiados sus programas como empresa socialmente responsable. En una de esas paradojas de la vida, CEMEX fue reconocida como una de las empresas más admiradas en España en 1997 por una revista de negocios de ese país.

Sin embargo, lo que más ha sobresalido de la organización es que fue capaz de generar un valor incomparable a sus inversiones y acciones de capital, y colocarse, en este renglón, como indiscutible número uno en la industria, muy por encima de sus dos principales competidoras: la francesa Lafarge y la suiza Holcim.

CEMEX es el caso de negocios de América Latina más analizado en la literatura mundial. Y, sin duda, el liderazgo de Zambrano pasará a la historia como una de las transformaciones estratégicas más impresionantes de las empresas líderes latinoamericanas.

Fuentes: Kim y Mauborgne, 2005; Fuentes-Berain, 2007; Hamel, 2000; Agtmael, 2007; De Jong y Ortega, 2004; Lee y Hoyt, 2005; Podolny *et al.*, 1999; Baron y Adams, 1994; Ghemawat y Matthews, 2000; Marchand, Chung y Paddack, 2002; Rodríguez, 2007; Martínez-Jerez, Bellin y Winkler, 2006.

### 3. Transiciones del liderazgo y las nuevas prácticas de gestión

¿Los gerentes latinoamericanos son todavía tan personalistas, individualistas, particularistas, *familistas*, centralistas, autoritarios y negativamente emocionales como los que encontraron muchos investigadores en el pasado? Empecemos por aceptar que muchas de estas características de los gerentes latinoamericanos han sido persistentes, aunque también hay estudios que muestran que está ocurriendo una transición. La nueva tesis es que el liderazgo organizacional en América Latina está cambiando de forma significativa como respuesta adaptativa a los cambios sociales y económicos traídos por la globalización (DelaCerdea, 2007b).

Está claro que las empresas no pueden perdurar y progresar cuando están dirigidas por jefes que le dan más valor a sus propios intereses y comodidades que al bien de la organización en su conjunto (particularistas), que no pueden trabajar con otros igualitariamente ni formar parte de un equipo (individualistas), que conceden mayores derechos a los amigos y familiares que a otras personas en la organización (amiguismo), que su medio favorito de influencia es la autoridad de sus puestos (autoritarios), que son incapaces de compartir o participar sus decisiones (centralistas) y que suelen cultivar sentimientos negativos hacia quienes se igualan con ellos o piensan y se conducen de manera distinta (estereotipos culturales y emocionales). Entonces, si esto no puede seguir así, ¿qué debe cambiar en el liderazgo de las empresas latinoamericanas?

Para descubrir las transformaciones o el sentido de las nuevas conductas no basta con ir a preguntar a los gerentes cómo van en sus transiciones personales. Es necesario elaborar casos etnográficos con descripciones densas de la conducta de los gerentes en los contextos específicos donde laboran (Boyacigiller y Adler, 1991). Estudiados en su contexto, algunos de los rasgos culturales que parecen negativos a los investigadores pueden tomar facetas positivas para las organizaciones, como el valor que los latinoamericanos asignan a sus familias, las relaciones interpersonales, la cortesía y el respeto hacia las figuras de autoridad, la sensibilidad estética y emocional, así como la flexibilidad en el uso del tiempo. Todas estas características pueden convertirse en ventajas organizacionales de compromiso, lealtad, multifuncionalidad y creatividad, entre otras (Martínez y Dorfman, 1998; Kras, 1994).

Según dos especialistas en gestión de recursos humanos, Dávila y Elvira (2005), la cultura gerencial y el liderazgo organizacional en América Latina tienen un modelo híbrido, embebido en la fuerte y rica tradición cultural de esta región, pero también con las tendencias mundiales de las prácticas gerenciales que se han establecido con la globalización de las economías.

En general, los directores y empresarios de las organizaciones líderes de América Latina están conscientes de la necesidad de cambiar para adaptarse a un mundo nuevo y diferente, muchos más diverso y global, pero es difícil para ellos definir la ruta del cambio y ser persistentes en la actitud que se necesita para operar modificaciones en sus pensamientos y conductas. Todos quieren encontrar un modelo de liderazgo que les permita lograr sus visiones de futuro y alcanzar las metas de calidad, productividad, innovación y rentabilidad que la competencia internacional está exigiendo a sus empresas.

Para Dávila y Elvira, las prácticas organizacionales de liderazgo o de recursos humanos más efectivas tienen que ser probadas y aprobadas globalmente, pero adaptadas localmente. No esperamos encontrar, señalan, aplicaciones exactas de la misma práctica en dos regiones distintas. Lo importante es el sentido y funcionalidad que adquieren estas prácticas en cada contexto. El concepto de equipos autónomos de trabajo, por ejemplo, debe ser muy diferente en Alemania que en México, pero la esencia de la cooperación, la multifuncionalidad y la autonomía deben permanecer en ambos contextos. De la misma manera, las prácticas de gestión de recursos humanos tienen una influencia cultural significativa, está claro que no se puede llegar a imponer un sistema que prescindiera de lo que las personas valoran, entrañan y aceptan como normas culturales apropiadas para relacionarse con los demás (Schuller *et al.*, 1996).

Otros estudios que dan cuenta del cambio en las actitudes de los líderes latinoamericanos estudiaron gerentes que trabajan en empresas maquiladoras y *joint-ventures* internacionales. Los locales aprenden nuevas actitudes y conductas, se muestran cada vez más dispuestos a desarrollar sus aptitudes gerenciales y rápidamente logran alcanzar el nivel de sus colegas extranjeros. Los gerentes locales se comprometen con los propósitos de la organización, aprenden la lengua y la cultura organizacional de la empresa que les emplea, muestran una disposición admirable para

trabajar en equipo y adquieren las habilidades necesarias para administrar con criterios de calidad y productividad, además, muchos están listos a migrar y aceptar cargos en otros países (Sargent, 1998; Stephens y Greer, 1995; Robert *et al.*, 2000; Harrison y Hubbard, 1998; Gowan e Ibarreche, 1996; Osland, De Franco y Osland, 1999).

En otra investigación se analizaron las trayectorias laborales de 51 altos ejecutivos mexicanos que trabajaban para empresas con actividad internacional. Se les entrevistó sobre cuáles eran las variables asociadas con sus ascensos organizacionales (DelaCerde, 1999b). Los resultados muestran que el factor decisivo es la educación profesional, mejor si es en ingeniería o en áreas afines a la administración (96%), combinada con posgrados en negocios (40%) y con buen dominio del inglés (90%). En realidad no importa mucho si se estudia en una universidad pública (69%) o privada (31%), pero ayuda que el posgrado se haga en una buena universidad del extranjero. La educación profesional es la carta de presentación para abrir la puerta, pero para ingresar al mundo corporativo se necesita un buen mentor (40%); los cazatalentos empresariales también juegan un rol importante en la carrera ejecutiva (39%), aunque las oportunidades surgen del propio desempeño, «cada éxito trae su propia oportunidad», «los resultados cuentan y lo demás es suerte». Cuatro habilidades gerenciales son cruciales para progresar: iniciativa, perseverancia, trabajo en equipo y capacidad técnica.

Muchas carreras ejecutivas tienen consistencia interna, es decir, se construyen dentro de un mismo campo profesional y en empresas de una misma industria: sin duda, ser leal a tu profesión, empresa e industria te puede llevar a la cima corporativa. Sin embargo, hay carreras ejecutivas completamente atípicas, van de una compañía a otra, brincan industrias e incluso migran de un campo profesional a otro. Lo importante, dicen, es dominar la esencia de la gestión y el liderazgo que aplica a todos los campos, lo estratégico y lo humano, pues la parte técnica se aprende rápido. El liderazgo se ejerce cada día de manera más participativa (47%): «Tu éxito personal depende de lo que haga tu equipo, tus colegas, tus proveedores y tus clientes, ¿cómo puedes pensar en ser individualista o centralista?» Asimismo, todavía hay muchos ejecutivos (43%) que no están seguros de los estilos participativos, saben que hay que darle juego y espacio a las personas, «pero entre eso y que ellos decidan hay un mundo de distancia».

Una de las evidencias más sólidas de la transición del liderazgo organizacional en los países latinoamericanos se puede encontrar en los resultados de las investigaciones del proyecto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), que incluyó a 61 países del mundo, entre ellos muchos latinoamericanos que formaron el *cluster* o grupo más grande del proyecto: Argentina, Colombia, México, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Venezuela. Los perfiles que se observan sobre el liderazgo deseable en la región muestran con claridad la preferencia por uno visionario, con fuerte orientación al desempeño y a la competencia administrativa, pero que al mismo tiempo desarrolla la colaboración en equipos, la integridad y la inspiración. En contraste, hay un disgusto tajante por los liderazgos autocráticos, autocomplacientes e individualistas. Queda viva, sin embargo, la necesidad de liderazgos decisivos y diplomáticos (véase el cuadro 9.2.) (Altschul *et al.*, 2007; Ogliastrri, 2007; Howell *et al.*, 2006).

**Cuadro 9.2. Perfiles de liderazgo organizacional deseables en países latinoamericanos**

Dimensión de liderazgo*	Colombia	Argentina	México
Liderazgo con valores			
Visionario	6.36	6.17	5.78
Inspirador	6.34	6.34	5.91
Integridad personal	6.43	6.15	5.77
Toma de decisiones			
Orientado al desempeño	6.39	6.19	6.14
Decisivo	5.52	6.13	5.54
Competencia administrativa	6.11	5.53	5.92
Autocrático	2.44	2.22	3.35
Trabajo en equipo			
Colaboración en equipo	5.90	5.68	5.85
Integrador de equipos	6.30	6.08	5.54
Personalidad			
Diplomático	5.63	6.05	5.55
Autocomplaciente	2.50	2.97	3.34
Centrado en sí mismo	1.91	3.00	2.52

Fuente: Altschul *et al.* (2006); Ogliastrri (2007), y Howell *et al.* (2006).

Nota: \*Los valores más altos son los más deseables y viceversa.

Por último, otra evidencia de que el liderazgo y la cultura de las organizaciones latinoamericanas están en transición, se nota en las aplicaciones de cambio organizacional positivo y por sistema completo (Manning y DelaCerde, 2003; Manning y DelaCerde, 2007). Estas intervenciones se han aplicado con éxito en varios países latinoamericanos, su esencia es el diseño participativo de soluciones organizacionales. Se reúnen representantes de todos los grupos de interés de una organización y se constituyen comunidades de análisis, reflexión, propuesta, decisión y acción para distintos propósitos. Los procesos son intensivos y altamente participativos, no debe haber expertos o jefes que digan cómo hacer las cosas sino que la comunidad debe conversar e intercambiar información, todo con el propósito de darle sentido a lo que están viviendo juntos, para luego interpretarlo desde las diversas perspectivas de los miembros de la organización y dialogar hasta construir nuevas soluciones para el futuro.

Estas intervenciones se han realizado para diseñar sistemas de calidad, sistemas de información y decisión, reingenierías de procesos, negociación de alternativas, integración de cadenas productivas, formulación y planeación estratégica y solución de conflictos intergrupales. Además, se han aplicado en contextos diferentes, organizaciones comunales, empresas e instituciones de gobierno.

Los consultores concluyen que se ha enfatizado demasiado la importancia de algunos rasgos culturales que supuestamente inhiben la participación en las empresas latinoamericanas. En su experiencia, los latinoamericanos ven estos procesos participativos con naturalidad, no se observan dificultades mayores en otros países por situaciones culturales. Los cambios en las personas son reales, tienen actitud de participación, están dispuestas a involucrarse y a conversar y se desarrolla un compromiso personal para llevar a cabo las soluciones acordadas; pero también reconocen que las estructuras organizacionales establecidas, con su gran inercia y tradición, restringen la voluntad ganada en estos procesos. Y que las dinámicas creadas en los talleres participativos de sistema completo pueden ser «islas culturales» muy diferentes a lo que se vive diariamente en una organización. Es aquí donde los líderes de las empresas deben demostrar que el cambio cultural es efectivo y que están dispuestos a destronar las estructuras vigentes para evolucionar hacia organizaciones más adaptables y efectivas.



## 4. ¿De verdad se puede cambiar la cultura organizacional?

El tema de la cultura entró en la teoría organizacional en los años ochenta. Y aunque algunos tratados de mediados del siglo XX, como los experimentos de Hawthorne, ya habían apuntado la relevancia del comportamiento social en las organizaciones (Mayo, 1945), fue hasta que aparecieron los estudios comparativos sobre las culturas corporativas de Japón y Estados Unidos cuando este asunto se incorporó a la agenda de estudio de la administración y el liderazgo organizacional (Ouchi, 1980b; Peters y Waterman, 1982; Pasquale y Athos, 1981).

La cultura de las organizaciones es considerada ahora como una variable crucial para la gestión. No obstante, hay puntos de vista contrastantes sobre las posibilidades de cambiar la cultura de una empresa u organización: por un lado, se piensa que los gerentes pueden crear, cambiar y manipular la cultura de éstas para asegurar el logro de objetivos de calidad, productividad, efectividad, crecimiento y rentabilidad, mientras que, por otro, se cree que la cultura de las organizaciones existe, pero no es manipulable por la gerencia, pues su dimensión es mucho más profunda que la acción gerencial; y además éstos suelen incomprender el comportamiento social.

La literatura moderna del estudio de gestión de empresas (*management*) tiende a creer en el primer paradigma. Por eso, hay teorías y modelos para medir, diagnosticar, administrar, cambiar y mejorar la cultura organizacional. El tema de gestión del cambio organizacional se ha constituido en un campo nuevo y abundante, donde se investiga mucho del cambio cultural, pero nunca fuera de polémica, paradojas y difíciles desafíos (Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001).

Entre las metáforas favoritas aplicadas a las organizaciones están las comparaciones con máquinas o mecanismos para la producción de cosas, organismos o criaturas vivientes que compiten por sobrevivir, sistemas constituidos por redes o cadenas de interacción y comunidades de interacción, comunicación y comportamiento social. Cabe en esta última modalidad ver a la empresa como un escenario donde se interpretan roles, dramas y guiones, o incluso como una arena política donde se disputa el poder (Smircich, 1983; Schultz, 1992; Alvesson, 1993; Dávila y Martínez, 1999).

Entonces viene la gran pregunta: ¿de verdad se puede cambiar la cultura de una organización? Es más fácil entender que los individuos cambien o modifiquen sus creencias y conductas, pero ¿cómo se cambia toda una cultura organizacional? Es posible cambiar la forma en que un individuo realiza una tarea específica, pero resulta muy difícil modificar una costumbre o norma social de comportamiento; del mismo modo, es posible transformar el entendimiento de una persona sobre un problema en particular, pero ¿cómo se puede aumentar el aprendizaje de una organización entera sobre ese mismo problema?, o bien, se puede incrementar la motivación de una persona con su trabajo, pero ¿cómo hacerlo para la organización en su conjunto? (Woodman y Dewett, 2004).

Los especialistas proponen diversos métodos para propiciar el cambio de la cultura organizacional. En los primeros desarrollos se hablaba de procesos de entrenamiento y socialización de individuos, más adelante vinieron los modelos de cambio planeado con mucha referencia al trabajo en grupos, y casi al mismo tiempo aparecieron las propuestas en materia de liderazgo, con sus procesos estratégicos y rediseños organizacionales; más recientemente surgieron los planteamientos de construcción social de organizaciones, donde el cambio de éstas se concibe como una reformulación de la realidad por medio del lenguaje, de las conversaciones y otros medios simbólicos utilizados por la comunidad para representar la vida en las organizaciones (Gergen, 1999).

El cambio cultural es más necesario cuando las empresas han intentado cambios estratégicos y organizacionales que no resultan como se esperaban. Entonces, los dirigentes se ven empujados a pensar en algo más sutil y profundo, pero a la vez menos concreto y manipulable. El cambio cultural busca en esencia cambiar las convicciones sobre la vida y las normas sociales que gobiernan las costumbres, actitudes y conductas de un grupo social cuando no son compatibles con la estrategia de una empresa (Schein, 1992). No obstante, modificar las convicciones de vida y costumbres manifiestas de una comunidad no resulta sencillo. Por ejemplo, la cultura latinoamericana a menudo se caracteriza por sus manifestaciones lúdicas, jocosas, espontáneas y festivas (Brasil, 2005; Amado y Brasil, 1991; Brasil, Diegues y Blanc, 1995; Zorrilla, 1979) y esto puede interferir con la productividad de las firmas cuando el sentido del juego se convierte en indisciplina, falta de respeto e irregularidad en la asistencia al trabajo, pero el buen ánimo como atributo cultural puede ser también un factor

de cohesión, amabilidad y distensión social ante situaciones conflictivas o problemáticas. El desafío para la gerencia radica en cómo canalizar esta energía y no en cómo reprimirla. Lo mismo puede decirse de otros atributos culturales típicos, como el apego por la familia, la religión, la amistad, el folclore y el lenguaje regional (Kras, 1990; Kras, 1993).

Reconocer la cultura organizacional y sus manifestaciones o artefactos (lenguaje, vestido, ritos) para luego entender cómo balancearla con la estrategia y los procesos de negocio de una empresa es sin duda el trabajo medular en este campo. No se trata de consentir los atributos culturales que chocan con la competitividad de las empresas, como tampoco se logrará cambio alguno imponiendo estándares conductuales contrarios a las convicciones y costumbres de las personas (Santos, 1995; Martínez, 1999; Rodríguez, Bozzo y Arnold, 1999; Berlin, 1999; Rodríguez *et al.*, 1999). Hay varios casos escritos sobre procesos de cambio cultural exitosos —siempre temporales— de empresas latinoamericanas, entre ellas CEMEX (García, 1994), Semco, una empresa brasileña de electrodomésticos (Semler, 1995), Nutrimental, también brasileña, de alimentos (Barros y Cooperrider, 2005) y otras firmas de menor tamaño (DelaCerde, 1995; Berlin, 1999).

## **5. En resumen: ¿es más fácil cambiar el liderazgo?**

La investigación ha comprobado que la cultura organizacional puede diferir tanto entre países y regiones como entre industrias diferentes. Así como cada región del mundo tiene sus propias características culturales, cada industria o actividad económica parece tener también particularidades culturales (Gordon, 1991). Por el mismo principio, esperaríamos también que cada empresa en particular desarrolle atributos culturales que le sean únicos (Hatch, 1993).

Es factible que estos atributos particulares de cada empresa sean en parte el reflejo del modelo de gestión y las características del liderazgo. Es decir, que los cuerpos directivos son en buena medida, para bien o para mal, los constructores de la cultura organizacional vigente. En todo caso, los dirigentes de las organizaciones están en posición de construir eventos cruciales para que el cambio se despliegue, pero éstos pueden beneficiar o perjudicar el destino de las transiciones organizacionales (Isabella, 1990).

Esto abre una posibilidad para que el liderazgo se convierta en una fuente de ventaja competitiva si es capaz de construir una cultura organizacional que propicie desempeños superiores y la perdurabilidad de las empresas. El puente puede ser admirablemente simple: por ejemplo, las organizaciones donde hay una cultura de confianza mutua entre los dirigentes y la fuerza laboral pueden desarrollar ventajas competitivas. Algunas investigaciones han demostrado empíricamente que hay una relación positiva entre el grado de confianza que se establece entre los jefes y los subordinados y el nivel de desempeño de la firma. La confianza organizacional está relacionada con mejores ventas, más utilidades y menor rotación de personal (Davis *et al.*, 2000).

Así como cultivar la confianza entre los miembros de una organización reditúa en ventajas para la compañía, otras dimensiones de la cultura organizacional han sido ligadas con la competitividad, como la actitud de aprendizaje e innovación en las empresas. A su vez, el liderazgo transformacional ha sido ligado con el desarrollo humano de los colaboradores y con el desempeño de las empresas; también se están investigando modelos efectivos de liderazgo para estimular el aprendizaje de las organizaciones (Tenkasi, Mohrman y Mohrman, 1998; Vera y Crossan, 2004).

Para terminar, a pesar que a la investigación sobre liderazgo organizacional comparativo le falta mucho para trascender su enfoque parroquial y sus estereotipos (Boyacigiller y Alder, 1991; Seshagiri y Gajendra, 2007), creemos que el proceso de adaptación del liderazgo organizacional en América Latina a los ambientes de competencia global está generando nuevos valores y comportamientos en los dirigentes de empresas de la región. Nos referimos en particular a una serie de atributos culturales del liderazgo transformador, como el trabajo en equipo, la participación, el aprendizaje organizacional, la delegación y el humanismo, y al mismo tiempo una reducción en el condicionamiento tradicional de atributos culturales contrarios a estas convicciones: el autoritarismo, el individualismo, el amiguismo, la centralización, la manipulación y el clientelismo (véase el cuadro 9.3.).

**Cuadro 9.3. Transiciones del liderazgo organizacional del CEO en empresas de América Latina**

<b>Factor</b>	<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
1. Selección del CEO	El CEO es un familiar de confianza.	El CEO es un profesional, mejor si es un familiar.	El CEO es el mejor profesional, sea familiar o no.
2. Visión del CEO	El CEO lo considera irrelevante, su palabra es la verdad del momento.	El CEO usa la visión como lema, poco construida o mal comunicada.	La visión del CEO está bien construida, es incluyente y ampliamente comunicada.
3. Toma de decisiones corporativas	Centralizada en su persona, el CEO decide todo y no se le cuestiona.	El CEO es más participativo, pero todavía es el centro de las decisiones.	El CEO es parte de un sistema de análisis y decisiones compartidas.
4. Manejo del conflicto	El CEO como patrón, juez o policía.	El CEO como árbitro o negociador-conciliador.	El CEO como creador de ambientes constructivos.
5. Relaciones personales y confianza	El CEO mantiene una gran distancia con los demás; sentido de superioridad.	El CEO ha reducido la distancia en sus relaciones personales, pero mantiene su estatus superior.	El CEO ha quitado la distancia en sus relaciones personales, sin juegos de estatus, su puerta está abierta.
6. Estilo favorito de influencia o liderazgo	El CEO erige una autocracia personalista o si avanza es hacia un liderazgo autócrata paternalista.	El CEO tiene un liderazgo más flexible, está aprendiendo a ser más participativo y desarrollando dotes de negociador transaccional.	El CEO cree y vive la participación, faculta y delega; su liderazgo natural es de estilo transformador constructivo.

<b>Factor</b>	<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
7. Trabajo en equipo	El CEO no desarrolla equipos, su grupo favorito es de cuates, compadres y seguidores leales.	El CEO cree en el trabajo en equipo, pero todavía no se compromete del todo con la autonomía y la equidad.	El CEO es un experto en desarrollar equipos con fuerte autonomía y normas infranqueables de equidad.
8. Organización del trabajo	El CEO sólo sabe estructurar el trabajo en puestos, reglas y condicionamientos.	El CEO cree en una organización más flexible, empieza a aplicar gestión por proyectos y unidades orgánicas.	El CEO es un convencido de la organización flexible, experto en gestión de proyectos y comunidades de propósito.
9. Evaluación y seguimiento	El CEO evalúa para controlar, su aplicación es unilateral con un sentido de culpa y castigo.	El CEO ha incorporado la evaluación para dar seguimiento y retroalimentar, pero todavía es irregular o inconsistente, y todavía hay culpa-castigo.	El CEO ha propiciado un sistema de evaluación, seguimiento y retroalimentación a todos los niveles (360 grados). El proceso es constructivo.
10. Énfasis de la gestión del CEO	El control y la microgestión.	La estructura y los sistemas de trabajo.	La estrategia, el aprendizaje y la cultura organizacional.
11. La súper meta del CEO	Sobrevivir-no perder.	Competir-ganar.	Transformar/trascender.
12. El lenguaje del CEO	Negativo-despreciativo.	Competitivo-conciliador. Autoritario-benevolente.	Apreciativo/constructivo.

Fuente: Datos del autor.



# Conclusiones: ¿hay futuro para las empresas latinoamericanas?

## 1. Estrategias de supervivencia y expansión

Todas las organizaciones quieren perdurar, está en su naturaleza, pero hemos visto que sólo algunas pueden lograrlo. La mayoría, aunque lleguen a ser grandes y poderosas, tiene una vida menos larga que un individuo común. Las empresas familiares difícilmente subsisten por más de dos generaciones y apenas unas cuantas corporaciones logran rebasar los cien años de vida. Esto es cierto para todos los países y lo hemos constatado para América Latina, donde lo habitual es que las firmas duren poco. Según los datos de esta investigación, cerca del 40% de las empresas latinoamericanas que han estado en los *rankings* más importantes de los últimos treinta años no han logrado perdurar. Además, sólo un 20% de las empresas ha logrado conservar su liderazgo en sus industrias por más de tres décadas.

¿Qué ha causado la desaparición de las empresas latinoamericanas en las últimas décadas? La causa más común es haber nacido en condiciones adversas. Las compañías que nacen en industrias densamente pobladas y sin una base de recursos suficientes para revertir la adversidad competitiva mueren en los primeros años. La segunda causa descubierta es el impacto de las crisis y los ciclos de las economías en la vida de las compañías. La economía latinoamericana ha sido inestable de manera crónica y ha sido adversa a la proliferación de empresas, incluso ideológica y políticamente. La tercera causa se origina con la apertura de los mercados internos a competidores extranjeros, sobre todo en los años noventa, cuya superioridad competitiva ha hecho desaparecer a las firmas locales. La cuarta causa es provocada por la innovación tecnológica, pues las empresas o los sectores industriales que no logran



reconvertirse tecnológicamente tienden a desaparecer. Esto es lo que se conoce como *destrucción creativa*. La quinta causa es por la conglomeración de grupos empresariales y sus olas de fusiones y adquisiciones en América Latina. Muchas organizaciones debilitadas por las crisis y la globalización han sido compradas por otras más fuertes y agresivas. Y, finalmente, la sexta causa detectada se origina en las fallas internas en la gestión y los errores estratégicos de las compañías.

Por todas estas razones, los ecologistas o evolucionistas de las organizaciones aseguran que las empresas tienen fallas endémicas, que su capacidad de adaptación estratégica está restringida de manera inevitable por sus propias inercias que les impiden cambiar o virar cuando lo necesitan y que un ambiente de competencia intensificado por la globalización y agravado por los ciclos y crisis de las economías termina por eliminar a miles de empresas cuyos desempeños están rezagados del promedio.

¿Qué ocasiona que las firmas superen la adversidad de crisis recurrentes y además se expandan? En América Latina, como en otras regiones económicas, la capacidad de las empresas para superar los ciclos económicos, adaptarse con rapidez a los cambios de su entorno, como la globalización de sus mercados, y al mismo tiempo generar ventajas competitivas dentro de sus industrias les resulta vital para perdurar a través del tiempo. La adaptación de las empresas depende entonces de operar cambios efectivos para cada momento y contexto. Dichos cambios tienen que hacerse tanto en variables del negocio como en los de la organización. Los cambios relevantes tienen que ser de naturaleza estratégica, en cuanto que deben modificar profundamente una práctica que no es compatible con las nuevas circunstancias competitivas.

El análisis estadístico de los factores que han mejorado el desempeño de las empresas latinoamericanas a lo largo del tiempo indica que los cambios en las estrategias de negocio han tenido más impacto en la perdurabilidad y el liderazgo de las compañías en sus industrias que los cambios en configuraciones organizacionales.

No siempre tiene que ser así, otras investigaciones han demostrado que las variables organizacionales pueden ser tan importantes o incluso más trascendentes que los cambios de estrategias de negocio.

Éstos son los cambios estratégicos que han sido estadísticamente significativos para las empresas latinoamericanas investigadas aquí. El análisis es válido para el turbulento periodo de los años 1976 y 2008. Es un tiempo de crisis y ciclos económicos recurrentes en la región latinoamericana, incluyendo el abrupto cambio de ser economías muy cerradas a ser economías muy internacionalizadas.

No podemos asegurar que el modelo validado por esta investigación persista después de la actual crisis financiera global, pues con seguridad habrá nuevas estrategias e innovaciones en las empresas para adaptarse a los nuevos tiempos, pero creemos que éstas seguirán buscando fortalecerse competitivamente con acciones estratégicas del siguiente tipo:

- Las empresas tienen que crecer y mejorar creciendo. No registramos un solo caso de una compañía líder y perdurable en América Latina que no haya fundado su éxito en el crecimiento sostenido. El rango de crecimiento tiene grandes variaciones, algunas sólo aumentaron una o dos veces su tamaño en el periodo de treinta años que fue investigado, pero para 2008 muchas lograron crecer diez y más veces su tamaño desde 1976.
- Las empresas que se internacionalizan tienen más probabilidades de crecer y perdurar. La mundialización fortalece la capacidad estratégica de éstas. Las latinoamericanas y otras organizaciones de países emergentes han demostrado que no es indispensable ser previamente fuertes en lo local como para poder expandirse y diversificar sus posiciones en los mercados del mundo. Muchas de las empresas analizadas se hicieron más fuertes conforme se hacían mundiales.
- Las empresas se agrupan con otras para fortalecerse. Crean y amplían los grupos empresariales. Actúan en grupo para consolidar sus posiciones financieras y para ampliar el control de la competencia en una industria. Muchas industrias en América Latina están dominadas por grupos de empresas y muy pocas organizaciones logran llegar a posiciones de liderazgo en una industria de manera independiente. Los grupos latinoamericanos podrán reconstituirse a consecuencia de la crisis global, pero seguirán siendo cruciales para la expansión de las aglomeradas. Los grupos latinoamericanos son peculiares y distintos a otras regiones emergentes en Asia o Europa.
- Las empresas líderes fincaron su crecimiento y expansión en diversas estrategias de capitalización que elevaron de forma significativa su

patrimonio y los flujos de capital. Cinco estrategias financieras han sido singularmente importantes: cotizar en las bolsas para emitir valores públicos, aprovechar los programas del gobierno para solventar endeudamientos en dólares y superar crisis de flujos de capital, desincorporar y vender activos no estratégicos, aliarse o agruparse con otras empresas financieramente sólidas y adquirir o incorporar una financiera o banco dentro del corporativo empresarial.

- Las empresas buscan naturalmente diversificar sus portafolios de negocios y productos así como su cobertura geográfica. Las que se diversificaron con éxito han perdurado más y han aumentado sus rendimientos. Las fusiones y adquisiciones son una estrategia común para la diversificación. Sin embargo, algunas de las investigadas se diversificaron excesiva o erróneamente y, como consecuencia, se debilitaron competitivamente.
- Las empresas pueden aumentar su potencial competitivo por medio de la integración vertical. No es una variable tan determinante de la perdurabilidad como las anteriores, pero la integración para controlar mejor la cadena de suministros o para aprovechar negocios potenciales en la cadena de valor ha sido muy útil para algunas de las empresas analizadas. En cambio, otras han fallado en sus estrategias de integración vertical porque quisieron incorporarse en campos distintos de sus dominios tecnológicos y comerciales. Las fusiones y adquisiciones de otras empresas son una estrategia común para integrarse verticalmente.
- Establecer alianzas con otras empresas es vital. En un mundo constituido por redes, las firmas con mejores alianzas avanzan más rápido y perduran más tiempo. La mayoría de las latinoamericanas investigadas se han aliado con otros en terrenos comerciales, tecnológicos y financieros. Pero las uniones para las latinas han sido difíciles, muchas se han complicado y acabaron con resultados negativos. Las buenas han logrado solventar algunas de las desventajas competitivas o debilidades operativas de las empresas aliadas.
- Las empresas con mejores posiciones en sus industrias deciden con inteligencia cuál es el negocio medular que deben atender (*core-business*). También, colateralmente, aciertan en decidir qué comprar de otras empresas y qué mandar hacer con otros (*outsourcings & off-shoring*). El consejo de los hechos parece ser «no hagas lo que no sabes y no te toca hacer».

- El crecimiento y la expansión de las empresas latinoamericanas que han sido líderes de sus industrias lo han logrado en buena medida por medio de fusiones y adquisiciones de otras firmas. «En este mundo, o compras o te compran», decía uno de los empresarios investigados. Pero esta estrategia ha sido tan importante para unas como funesta para otras. Por lo resultados de la investigación, una de cada dos adquisiciones no alcanza las metas proyectadas, y una de cada cinco adquisiciones/fusiones puede considerarse como una estrategia fallida.
- Sin excepción, todas las empresas que han perdurado se modernizan con las mejores tecnologías de producción y operación, tienen sistemas de información que integran todas las funciones y bases de datos (ERP/CRM) y automatizan su logística-mercadotecnia-distribución. No hay posibilidades de competitividad y perduración sin las tecnologías maduras de una industria.
- Por último, todas las empresas exitosas tienen un *marketing* de alta escala, invierten en la profesionalización de este campo, cultivan su marca con cuidado, afinan sus canales de distribución y se mantienen a la vanguardia en prácticas de comercialización.

En materia de organización, las empresas latinoamericanas han operado numerosos cambios estratégicos, cuyos efectos son menos contundentes en el desempeño que las modificaciones en las estrategias de negocio. Debemos enfatizar que casi todos los cambios organizacionales aplicados por las empresas investigadas parecen necesarios, por ejemplo, la instalación de los sistemas de calidad, programas de responsabilidad social corporativa, reingeniería de procesos y estructuraciones, cambios del CEO y equipos directivos y otros.

Sin embargo, el impacto de estos cambios en el desempeño y perdurabilidad de las empresas no es evidente, hay mucha imitación organizacional entre ellas y por eso tienden a parecerse. Las que han operado cambios organizacionales por imitación no han cosechado frutos suficientes. En cambio, algunas han sabido darle fuerza a su organización para encarrilar sus estrategias con éxito. A continuación se explica brevemente cómo:

- Las empresas con mejores ambientes de trabajo tienen liderazgos visionarios y genuinamente participativos. Estos liderazgos trascienden las estructuras tradicionales basadas en las reglas jerárquicas de autoridad.

En las empresas con liderazgos participativos las personas están más satisfechas, conviven en relativa armonía y aprenden mejor. Sin embargo, en las empresas latinoamericanas todavía dominan los liderazgos autoritarios, particularistas e individualistas. Si bien es cierto que el liderazgo apreciativo o participativo está correlacionado con un mejor ambiente de trabajo y aprendizaje organizacional, en esta investigación no se pudo corroborar estadísticamente si el tipo de liderazgo es un factor determinante del desempeño superior de las empresas.

- El modelo latinoamericano de propiedad empresarial es peculiar. En la estructura de propiedad de las latinoamericanas todavía predomina la familia, lo cual es un elemento endémico. Sin embargo, todas las empresas investigadas están intentando transiciones hacia estructuras de propiedad y gestión menos familiares y más corporativas, pero las transiciones están inconclusas. Las estructuras corporativas no familiares fomentan más expansión y decisiones más audaces. Cuando la familia es un lastre, las empresas se marginan en sus industrias y no trascienden. En algunos grupos empresariales hay rasgos endogámicos que contaminan las relaciones de negocio.
- El CEO es menos crucial de lo que se cree. Esto es, las contribuciones marginales de un cambio de director ejecutivo en el desempeño y perdurabilidad de las empresas se pueden estar exagerando. En otras palabras, al cambiar de CEO se suele esperar más de la cuenta de la acción de un individuo, pues las organizaciones tienen fuertes inercias y debilidades estructurales que ni éste ni nadie pueden revertir. Sin liderazgos es muy difícil que las empresas compitan y perduren, pero no es el liderazgo ubicado en el CEO el que cuenta más sino la capacidad de liderazgo distribuida en toda la organización. Cuando el liderazgo se concentra no hay aprendizaje organizacional y no hay expansión.
- Sin sistemas ni procesos organizacionales capaces no hay ventajas que valgan. Los sistemas de tecnologías de información, gestión de calidad y mantenimiento preventivo y las prácticas de producción *lean* o esbeltas son complementarias en la sincronización efectiva de los procesos empresariales. Pero no es indispensable acreditar los sistemas organizacionales con organismos de tercera parte para que las empresas funcionen bien en lo operativo. Las empresas con más acreditaciones no son necesariamente las mejores en desempeño.

- Matizando la conclusión anterior, las prácticas de comparaciones competitivas o *benchmarking* son indispensables para mejorar el desempeño. Las acreditaciones por organismos internacionales de tercera parte son importantes cuando sirven para crear conciencia de mejora y no como relumbrón o por imitación.
- El gobierno corporativo debe servir para asegurar la transparencia y evitar el predominio del CEO o que los directivos actúen en contra de los intereses de la organización. Además, la participación sirve para transparentar la operación y evitar la corrupción. A la larga, las prácticas de gobierno corporativo pueden potenciar la capacidad de las empresas. Sin embargo, no es automático que las que instalan uno sean más competitivas. Los resultados muestran que muchas empresas latinoamericanas están batallando para madurar sus gobiernos corporativos.
- La responsabilidad social corporativa está de moda, y muchas empresas en América Latina han adoptado las filosofías y prácticas de responsabilidad empresarial. Creemos que la mayoría han hecho estos cambios con un sentido de buena voluntad hacia sus comunidades y grupos de interés. Sin embargo, los resultados de las iniciativas y programas en este campo son muy irregulares e inconsistentes. Incluso hay programas que se suspenden o abortan rápidamente. Falta mucho para que las firmas de la región transiten a una responsabilidad social que sea trascendente para su medio y estratégica para sus propósitos empresariales.
- Las empresas hablan mucho sobre la cultura organizacional, pero pocas tienen un dominio al respecto. De forma paradójica, muchos directores creen que la cultura vigente en sus organizaciones actúa en contra de los propósitos estratégicos de la empresa. Algunas corporaciones han sido persistentes en modificar sus hábitos de trabajo y prácticas organizacionales y con ello han logrado mejorar la cultura laboral.

## 2. Los secretos de las latinas

La actual crisis financiera global cambiará muchas cosas. Hay evidencias de que los impactos de las crisis y los ciclos económicos perduran por años. Incluso hay evidencias estadísticas de que las condiciones, manifestaciones y repercusiones del ciclo recesivo que conlleva son similares en países desarrollados y emergentes (Reinhart y Rogoff, 2009).

Es posible que la tendencia de globalización económica se modifique, que las industrias se contraigan, que la rapidez del cambio tecnológico se atenúe por un tiempo, que las condiciones financieras y comerciales de los mercados entren en una larga etapa de moderación y que muchas empresas desaparezcan en todo el mundo.

¿Cuál es el futuro para las empresas latinas que estaban emergiendo en los mercados globales? La etapa de expansión acelerada de los mercados como resultado de la globalización económica mundial abrió espacios para economías y firmas emergentes que antes tenían muy pocas posibilidades de internacionalizarse. Por esta razón, se estableció una fuerte expectativa en el sentido de que el crecimiento económico global dependería en buena medida del desarrollo económico y expansión internacional de las economías emergentes. Algunas estadísticas señalaban que de mantenerse la tendencia de crecimiento en países como China, India, Rusia, Brasil, México, Tailandia y muchos otros, el producto nacional bruto de los países emergentes podría ser equivalente a la producción conjunta de los países desarrollados para el año 2030 (Agtmael, 2007; Kohli, 2008; Kolodko, 2003).

Una de las evidencias mencionadas con más frecuencia como prueba del giro de las economías emergentes se situaba en la incursión sorpresiva de las empresas de estos países en mercados e industrias globales. Los ejemplos de firmas emergentes se pueden encontrar en numerosas industrias como alimentos, cerveza y vino, electrodomésticos, desarrollo de *software*, cemento, cine y entretenimiento, turismo, televisión, telefonía celular, electrónica, aviación y muchas otras.

¿Cambiará esta tendencia? Creemos que el crecimiento de las economías emergentes se retomará pronto y que las empresas más audaces de estos países seguirán teniendo oportunidades en el mercado global. Estas empresas usan estrategias no convencionales para abrirse espacios en industrias muy competidas y densamente pobladas, así:

- Se enfocan en nichos de mercado ignorados por los líderes de las industrias.
- Sorprenden a los mercados con marcas y propuestas extrañas, exóticas y novedosas.
- Aprovechan el enorme talento emergente de sus países en campos como la ingeniería, las finanzas, el *marketing* y el desarrollo de productos.

- Se integran inteligentemente a las cadenas de suministro internacional adquiriendo relevancia en un segmento y extendiéndose conforme pueden, siempre con audacia.
- Realizan alianzas con empresas de categoría mundial para desarrollar mercados locales; aprenden con sagacidad para luego abordar los mercados internacionales.
- Enfocan sus estrategias de comercialización en segmentos de consumo medio o bajo, pero con gran potencial de crecimiento, empezando con sus propios mercados.
- Posicionan una marca con paciencia y cultivan alguna diferenciación significativa para consolidarla, por ejemplo, el servicio o distribución en puntos de ventas no alcanzados por los grandes.
- Toman ventajas locales que son escasas entre los competidores más fuertes de una industria, como el talento y la fuerza de trabajo abundante y con muchos deseos de aprender.
- Se alían con firmas también emergentes, pero de países desarrollados para apuntar a ciertos mercados y se integran en procesos donde la empresa latinoamericana padece debilidades.
- Aprenden y cultivan la disciplina organizacional. Trabajan intensa y constantemente para dominar las prácticas más avanzadas de su industria.
- Están muy abiertos a la innovación tecnológica, desarrollan adaptaciones locales y aprenden con rapidez.
- Son valientes para asumir riesgos y han aprendido a invertir y vencer a sus fuentes financieras.
- Son consistentes con sus valores, desarrollan una mística de batalla y lo contagian a toda la organización.

Ya sea que logren perdurar o acaben por dimitir bajo la adversidad competitiva, la herencia de aprendizaje de las firmas analizadas en esta investigación no será en vano. Mejores empresas se crearán sobre los cimientos de las pioneras.





## Anexo 1. Empresas latinoamericanas perdurables: muestra mexicana

Estas empresas pasaron los filtros de selección aplicados según se explica en el capítulo 3. De este listado se obtuvieron las 150 empresas que son la base del análisis estadístico de esta investigación. Algunas de éstas pudieron haber cambiado de posición después de la investigación al haber sido adquiridas por otros grupos nacionales o extranjeros, liquidadas y cerradas. Se encuentran ordenadas según el índice de perdurabilidad y desempeño indicado en la tercera columna de cada listado.

Empresa	Fundación	Índice
1. Teléfonos de México (Carso)	1941	0,982
2. Alpek (Alfa Petroquímicos)	1975	0,979
3. Cuauhtémoc-Moctezuma (Femsa)	1890	0,979
4. CEMEX	1906	0,977
5. Gigante	1962	0,976
6. Bimbo	1945	0,975
7. Desc Químicos (Desc)	1913	0,971
8. Altos Hornos de México	1957	0,971
9. Soriana	1905	0,970
10. Vitro Plano (Crimamex, Vitroflex)	1909	0,970

Empresa	Fundación	Índice
11. Vitro Envases (Alcali, Salerosa)	1901	0,970
12. Aeromexico (Cintra)	1958	0,969
13. Mexicana de Aviación (Posadas)	1921	0,968
14. Cigatam (Carso)	1932	0,968
15. El Puerto de Liverpool / Fábricas de Francia (Bal)	1944	0,967
16. Imsa Acero (Grupo Imsa)	1936	0,966
17. Grupo Nacional Provincial (Bal)	1901	0,963
18. Mabe	1946	0,962
19. Conduemex (Carso)	1954	0,962

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
20. Salinas y Rocha (Grupo SYR)	1906	0,960
21. Comercial Mexicana	1930	0,960
22. Modelo	1925	0,959
23. Transportación Marítima Mexicana (Grupo TMM)	1955	0,959
24. Nacional de Drogas (Nadro)	1943	0,958
25. Met Mex Peñoles (Bal)	1887	0,957
26. Sanborns (Carso)	1919	0,956
27. Televisa	1951	0,954
28. Empresas Ica Ingenieros	1947	0,947
29. Gruma-Gimsa (Maseca)	1949	0,945
30. Cydsa PVC	1945	0,943
31. Cydsa-Dasa Textiles	1945	0,943
32. Industrias Nacobre (Condumex)	1950	0,942
33. Condumex Autopartes (Camisa, Arela)	1962	0,942
34. Condumex Cables (Cometel, Cordaflex)	1954	0,942
35. Condumex Energía (Selmec, Conticon, Equiter)	1941	0,942
36. Embotelladoras Grupo Continental	1964	0,940

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
37. Coca Cola Femsa	1890	0,936
38. Palacio de Hierro (Bal)	1891	0,935
39. Tiendas Elektra (Grupo Elektra)	1950	0,929
40. Industrias Bachoco	1952	0,926
41. Copamex (Papelera Maldonado, Sacos de Papel Chihuahua, Seisa)	1928	0,924
42. Pipsa Mex (Corp Durango)	1935	0,923
43. Lala	1950	0,921
44. Alpura	1970	0,915
45. Polioles (Alfa Basf)	1965	0,913
46. Cifunsa (Grupo Industrial Saltillo)	1967	0,910
47. Calorex (Grupo Industrial Saltillo)	1948	0,910
48. Petrocel Petrotemex (Alfa Petroquímicos)	1955	0,907
49. Grupo Corvi (Chocolates La Corona, Abarrotes Sahuayo, Superpack)	1940	0,906
50. Akra Polyester (Alfa)	1975	0,897
51. Grupo Simec	1942	0,897
52. Pennwalt (Mexichem)	1966	0,893
53. Grupo Primex (Mexichem)	1966	0,893

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
54. Fábrica de Jabón La Corona	1920	0,892
55. Aceros Nacionales (Grupo Deacero)	1906	0,886
56. Chedraui	1920	0,880
57. Grupo Zapata (Envatap, Tapas Metálicas, Ettz)	1926	0,879
58. Coppel	1941	0,874
59. Iusa (Industrias Unidas)	1939	0,867
60. Herdez	1914	0,863
61. Corporación Geo	1973	0,859
62. Sigma Alimentos (Alfa) (antes Grupo Brenner)	1952	0,847
63. Sello Rojo Lechera Guadalajara	1961	0,847
64. Farmacias Benavides (Far-Ben)	1917	0,847
65. Grupo Embotelladoras Unidas (Geusa)	1943	0,836
66. Metalsa	1956	0,829
67. Química del Rey (Peñoles)	1887	0,817
68. Vitromex Manufacturas (Gis)	1909	0,816
69. Siderúrgica Guadalajara (Simec)	1942	0,811
70. Aceros Camesa (Grupo Industrial Camesa)	1957	0,809
71. Tubacero	1943	0,809

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
72. Grupo Posadas	1970	0,808
73. Kimberly Clark de México (Crisoba)	1931	0,802
74. Industrias Ch (Grupo Simec)	1938	0,801
75. Farmacias Guadalajara (Fragua Corporativo)	1942	0,800
76. Parras Compañía Industrial	1925	0,799
77. Grupo Cementos de Chihuahua	1941	0,792
78. Telnor (Telmex)	1926	0,789
79. Corporación Durango (Empresas Titán, Ponderosa Industrial de México)	1936	0,789
80. Grupo Idesa (Dmsa, Glimex, Polidesa)	1957	0,788
81. Grupo Comex	1952	0,778
82. Seguros Inbursa	1965	0,776
83. Accel (Elamex)	1973	0,775
84. Grupo Lamosa	1929	0,773
85. Promotora y Operadora de Infraestructura (antes Tribasa)	1969	0,762
86. Cerrey (Hermes)	1955	0,747
87. Grupo Mexicano de Desarrollo (Cocomsa)	1975	0,746
88. Grupo La Moderna	1920	0,744

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
89. Casa Saba (Autrey)	1892	0,744
90. Mexicana de Cobre (Grupo México)	1906	0,740
91. Laboratorios Pisa	1945	0,736
92. Compañía Minera Autlán (GFM)	1953	0,731
93. Grupo Urea (Válvulas y Grifería)	1948	0,730
94. Grupo Pyosa (Pigmentos y Óxidos)	1938	0,719
95. Stabilit (Imstec)	1959	0,713
96. Porcelanite	1959	0,712
97. Del Fuerte (Afsa, Embasa-Grupo Desc)	1933	0,710
98. Jumex (Jugos Mexicanos)	1961	0,702
99. Cementos Cruz Azul	1932	0,701
100. Famsa (Grupo Famsa)	1957	0,700
101. Grupo Flecha Amarilla (Primera Plus, Ttur, Etn, Iata)	1942	0,699
102. Corporación Moctezuma (Lacosa)	1943	0,693
103. Frisco (Grupo Carso)	1963	0,692
104. Grupo Nieto	1939	0,681
105. Latincasa (Grupo Conduemex-Carso)	1950	0,679

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
106. Controladora Milano	1934	0,675
107. Grupo Embotellador de México (Gemex)	1965	0,662
108. Embotelladora de la Frontera	1956	0,658
109. Minera del Norte (Ahmsa)	1939	0,656
110. Quimobásicos (Cydsa)	1961	0,654
111. Grupo Industrial Ramírez	1946	0,647
112. Industrias Iem (Grupo Conduemex)	1941	0,637
113. Sanluis Rassini	1929	0,634
114. Hoteles El Presidente	1951	0,633
115. Enertec México	1928	0,619
116. Industrias Martín	1919	0,611
117. Cinsa (Grupo Industrial Saltillo)	1928	0,607
118. Resinas Sintéticas	1928	0,607
119. Robert's (Grupo Haber's)	1955	0,607
120. Real Turismo-Hoteles Camino Real (Grupo Ángeles)	1960	0,606
121. Grupo Estrella Blanca	1939	0,578
122. Ómnibus de México	1947	0,569
123. Igsa	1972	0,565

Empresa	Fundación	Índice
124. Embotelladoras Arca (Topo Chico, Powerade, Ciel, Coca)	1895	0,565
125. Grupo Financiero Inbursa	1965	0,560
126. Casa Cuervo	1812	0,559
127. Imsatec	1936	0,549
128. Grupo Azucarero México	1957	0,547
129. Toks Restaurante	1971	0,547
130. Serpapro (Servicio Pan Americano)	1965	0,546
131. Cia. Siderúrgica de California (Simec)	1969	0,542
132. Grupo Imagen (Grupo Ángeles / Gea)	1917	0,542
133. Multivalores Grupo Financiero (Grupo Ángeles)	1975	0,542
134. La Peninsular de Seguros (Grupo Ángeles)	1940	0,542
135. Duraplay de Parral	1958	0,541
136. Productos Farmacéuticos (Chinoin)	1925	0,541
137. Grupo Costamex	1970	0,531
138. Grupo Reforma (El Norte, Reforma, Mural)	1971	0,530

Empresa	Fundación	Índice
139. Maquinaria Diesel (Madisa-Grupo Delta)	1946	0,528
140. Bicicletas de México (Bimex-Grupo Carso)	1951	0,517
141. PM Steele	1950	0,514
142. Convertex	1966	0,510
143. Sales del Itsmo (La Fina-Cydsa)	1961	0,508
144. La Huerta	1957	0,506
145. Grupo Collado	1949	0,505
146. Grupo Wendy	1952	0,502
147. Cartonajes Estrella	1964	0,495
148. Grupo Intra	1960	0,484
149. Productos de Leche Coronado (Grupo Bimbo)	1927	0,483
150. Acojinamiento Selther	1971	0,481
151. Grupo Radio Centro	1952	0,469
152. Industrias Luismin	1940	0,459
153. Corporativo San Luis	1940	0,459
154. Plásticos Rex (Cydsa)	1961	0,458
155. Regio Empresas (CG, Meyer, Durlin, Atlas Marlux)	1937	0,454
156. Síntesis Orgánicas (Idesa)	1957	0,453

Empresa	Fundación	Índice
157. Corporación Mexicana de Restaurantes (Wings)	1967	0,453
158. Printaform	1966	0,447
159. Empresas Longoria (Elsa)	1930	0,441
160. Fábrica de Papel San Francisco	1959	0,438
161. Viakon Conductores Monterrey	1956	0,437
162. Hidromex / Ayco	1967	0,434
163. Grupo Embotellador Bret (Gebasa)	1943	0,428
164. Mexalit	1952	0,418
165. Grafo Regia (Grupo Femsa)	1957	0,417
166. Vitro Fibras (Grupo Vitro)	1965	0,415
167. Convertidora Industrial (Conver)	1979	0,406
168. Almacenes Zaragoza	1947	0,406
169. Grupo Villacero Siderurgia (Sicartsa, Metaver, Sibasa)	1955	0,402
170. Fanosa	1968	0,399
171. Médica Sur	1966	0,395
172. Compañía Nacional de Abrasivos (Cinasa)	1961	0,392
173. Dulces de La Rosa	1945	0,388

Empresa	Fundación	Índice
174. Fundidora de Aceros Tepeyac	1946	0,383
175. Grupo Iconsa	1949	0,380
176. Grupo Multimedios (Milenio)	1933	0,378
177. Grupo Flexi	1935	0,378
178. Sílices de Veracruz (Sivesa)	1948	0,368
179. Grupo Socoadá (Cooperativa Agropecuaria)	1951	0,368
180. Policyd Cydsa	1953	0,361
181. Innopack (Envases Innovativos)	1926	0,349
182. Sedas Real	1948	0,346
183. Plásticos y Alambres (Pyasa)	1960	0,345
184. Sánchez y Martín	1929	0,342
185. Cablevisión	1966	0,336
186. Grupo Materias Primas	1955	0,335
187. Idasa Internacional de Aceros	1963	0,331
188. Ricolino	1960	0,331
189. Curtidos Rexis (Guadalajara)	1975	0,326
190. Grupo Ceres (Armexa, Seferssa, Agroequipos, Mercanta)	1960	0,321
191. High Life	1899	0,320

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
192. Nacional de Resinas (Narsa Mexichem)	1966	0,317
193. Poliespuma (Pensa Mexichem)	1966	0,317
194. Fianzas Monterrey	1943	0,315
195. Urea Herramientas Profesionales	1962	0,311
196. Laboratorios Julio	1925	0,309
197. Grupo Macma	1956	0,309
198. Coloidales Duché	1959	0,308
199. Jiménez Automotriz	1965	0,307
200. Chocolatera de Jalisco	1925	0,306
201. Crest	1957	0,304
202. Widisa	1960	0,304
203. Cinépolis / Organización Ramírez	1971	0,302
204. Compañía Contratista Nacional (Coconal)	1950	0,301
205. Laboratorios Sophia	1945	0,298
206. Marcatel	1966	0,296
207. General de Seguros	1970	0,296
208. Seguros Atlas	1941	0,294
209. Rattan de Guadalajara	1940	0,289

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
210. Trasca	1974	0,287
211. Compañía Mexicana de Gas	1927	0,286
212. Plásticos Bosco	1960	0,281
213. Super Servicio Lomas (GM Automotriz)	1948	0,275
214. Pinturas y Solventes de México	1957	0,271
215. G Collado (Typasa, Protectomalla, Madesa)	1949	0,271
216. Grupo Kaltex	1925	0,270
217. Industrias Químicas del Istmo (Iquisa-Cydsa)	1958	0,269
218. Prodemex	1969	0,265
219. Nhumo (Desc Petroquímicos)	1963	0,262
220. Grupo Bepensa	1947	0,258
221. Promesa (Proveedora de Medicamentos)	1966	0,257
222. Grupo Hermanos Vázquez	1946	0,256
223. Propasa-Productora de Papel	1943	0,256
224. Nylco Mexicana (Fomento Industrial Camyna)	1968	0,255
225. Industrial Patrona	1945	0,253
226. Industrial Azucarera San Pedro	1913	0,252



<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
227. Super Diesel (Quimmco)	1975	0,246
228. Macimex (Quimmco)	1975	0,246
229. Sisamex (Grupo Quimmco)	1975	0,246
230. Grupo Xignus (Prolex, Primex, Arnecom, Multilec, CMSA)	1956	0,244
231. Jolasa Automotriz	1928	0,237
232. Gonher de México	1953	0,232
233. Grupo Indi (Gami Ingeniería)	1975	0,227
234. Grupo Catusa (Recsa, Teknoqualita, Wires)	1929	0,225
235. Cerámica Santa Julia	1894	0,224
236. Productos Chata	1962	0,222
237. Grupo Detcel (Tuk)	1961	0,222
238. Grupo Martín Cubero	1966	0,221
239. Química Amtex	1968	0,221
240. Kahan Automotriz	1926	0,220
241. Grupo Infra	1921	0,220
242. Dehler	1931	0,218
243. Sare	1966	0,217
244. Qualtia Alimentos (Xignus-Kir, Zwan, Caperucita)	1972	0,214

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
245. Eduardos	1948	0,214
246. Talleres Industriales Potosinos (Tipsa)	1965	0,214
247. Laminadora Mexicana de Metales (Lammsa)	1941	0,214
248. Química Amtex	1968	0,212
249. Grupo Fraper (Flex Recubrimientos)	1966	0,21
250. Lanás Filtex (Grupo Lafí)	1957	0,210
251. Plesa Anáhuac	1965	0,209
252. Cia. Cerillera La Central	1885	0,209
253. Industrias H24 (Grupo Xenon)	1957	0,207
254. Automotriz del Valle	1965	0,202
255. Muebles Boal	1975	0,201
256. Grupo Industrial Saavedra	1975	0,201
257. Gilsa San Marcos	1964	0,200
258. Fabricaciones y Representaciones Industriales (Frisa)	1971	0,196
259. Grupo Tintas Sánchez	1930	0,194
260. Grupo Avante (Avante Ingenieros, Equipos de Proceso)	1962	0,188
261. Calefacción y Ventilación (Cyvsa)	1951	0,181
262. Laboratorios Columbia	1951	0,179

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
263. Prosa	1968	0,175
264. Grupo Dysa	1963	0,170
265. Editorial Diana	1946	0,167
266. Chilchota Alimentos	1968	0,166
267. Pastelerías El Globo (Grupo Carso)	1884	0,165
268. Transportes Pitic	1973	0,161
269. Grupo Diavaz	1973	0,157
270. Convertidora Industrial (Conver)	1919	0,155
271. Mexicana de Laminación	1970	0,154
272. Cosmocel	1960	0,152
273. Ruiz Urquiza y Compañía	1947	0,151
274. Peasa	1961	0,147
275. Grupo Radio Acir	1963	0,143
276. Papelera General (Grupo Casa Saba)	1964	0,142
277. Exportadora de Sal (Essa)	1954	0,141
278. Tecnofarma	1962	0,141
279. Lapicera Mexicana (Lapimex)	1944	0,140
280. Egon Meyer	1958	0,138
281. Camas Lamas	1958	0,136
282. Cocinas Quetzal	1965	0,135
283. Grupo Fórmula	1968	0,133

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
284. Grupo Maíz	1962	0,126
285. Grupo Gutiérrez de Velasco (Constructores)	1958	0,124
286. Esmaltados Alfher	1951	0,123
287. Grupo Protexa	1945	0,122
288. Almer (Almacenadora Mercader)	1936	0,122
289. Resinas y Materiales (Rymasa)	1975	0,122
290. Productos Rivial (Prisa, Atlas Marlux)	1946	0,122
291. Sidral Mundet	1902	0,121
292. Assatex	1966	0,121
293. Estrella Roja	1946	0,121
294. Café Tostado de Exportación (Grupo Sanroke)	1925	0,119
295. Grupo Calidra	1931	0,118
296. Laboratorios Liomont	1938	0,118
297. Grisi Hermanos	1863	0,117
298. Laboratorios Sanfer	1941	0,115
299. La Latinoamericana Seguros	1906	0,114
300. Industrias Tecnos	1961	0,113
301. Ingeniería y Procesamiento Electrónico (Ipesa)	1965	0,108

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
302. Grupo Constructo	1971	0,107
303. Envases y Laminados	1960	0,107
304. Cablemás	1968	0,105
305. Armida (F. Armida y Cía.)	1908	0,104
306. Grupo Industrial Michel	1950	0,104
307. Proveedor Científico	1946	0,104
308. Oplex	1956	0,102
309. Multypanel (Grupo Imsa)	1972	0,102
310. Constructora Kepler	1975	0,101
311. Ferreterías Calzada	1953	0,099
312. León Automotriz	1967	0,097
313. Grupo Profesional Planeación y Proyectos	1970	0,096
314. Grupo Ticonsa	1971	0,092
315. Hotel Alameda	1960	0,086
316. Centro Médico ABC	1941	0,086
317. Grupo Rotoplás	1973	0,081
318. Grupo Kalidad (Weico, Kalvet, Metquim)	1972	0,080
319. Grupo Industrial Zaga	1972	0,079
320. Grupo Silanes	1943	0,078

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>Índice</b>
321. D'Bebe	1973	0,077
322. Motomex	1958	0,076
323. Plavicom	1938	0,073
324. Fábricas de Papel Potosí	1968	0,070
325. Silicatos Especiales	1962	0,068
326. Industrias Melder	1949	0,067
327. Papelera Veracruzana (Celfimex, Industrias de Papel)	1955	0,065
328. Manufacturas Diversas DC	1961	0,064
329. Productos Mitza	1971	0,063
330. Probiomed	1969	0,063
331. Ecko	1940	0,061
332. Embotelladora Aga de México	1950	0,060
333. Grupo Gayosso	1973	0,055
334. Ropa Siete Leguas	1966	0,052
335. Hilaturas Selectas	1964	0,050
336. Carpicerito (Pisos Perroni)	1950	0,049
337. Casas Chapa	1923	0,048
338. Hormona Laboratorios	1938	0,047
339. Fábrica de Loza El Anfora	1926	0,046
340. Hoteles Aristos	1950	0,046

Empresa	Fundación	Índice
341. Laboratorios Jaloma	1940	0,045
342. Calzado Coloso	1942	0,042
343. Calzado Sandak	1957	0,042
344. Canofil	1975	0,041
345. Grupo Apsa	1972	0,041
346. Química Lucava	1966	0,039
347. Frenos Lusac (Grupo Affinia)	1965	0,039
348. Industrias Ideal	1926	0,037
349. Vantech Grupo Industrial C y F	1974	0,036
350. Orozco y Orozco Construcción y Diseño	1966	0,034

Empresa	Fundación	Índice
351. Grupo Financiero Finamex	1974	0,032
352. Enmex	1972	0,032
353. Intermex Parques Industriales	1971	0,029
354. Hesa (Hidroelectra)	1937	0,028
355. Tequila Orendain	1928	0,027
356. Tequila Siete Leguas	1952	0,022
357. Dilox (Picalsa, SA de CV)	1964	0,021
358. Value Grupo Financiero	1974	0,017
359. Maquinados y Estampados Nacionales Automotrices	1972	0,016
360. Gocasa	1971	0,011

Nota: los datos numéricos para la elaboración del cuadro se obtuvieron de diferentes *rankings* o listados empresariales, e incluso por consulta directa con las empresas. *Expansión 500: Las empresas más importantes de México* es el listado que mayor información aporta a la construcción del índice. Los datos procesados son principalmente ventas anuales, convertidas a dólares de acuerdo con la paridad promedio de cada año y durante el periodo 1976-2007.



## **Anexo 2. Muestra de las empresas latinoamericanas con los mejores índices de crecimiento en ventas (1990-2007)**

Esta relación de empresas se construyó con base en los datos del listado de empresas de *América Economía 1990-2007*. El índice no indica el porcentaje de crecimiento de ventas de las empresas en un periodo determinado sino el valor normalizado de sus ventas y los lugares obtenidos en el periodo 1990-2007. De esta lista se seleccionaron las empresas que sirvieron de grupo comparativo con las empresas mexicanas.

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
1. Pemex	1938	México	99
2. Petrobras	1953	Brasil	99
3. América Móvil	2000	México	97
4. Cia. Vale do Rio Doce	1942	Brasil	97
5. PDVSA	1943	Venezuela	99
6. Comisión Federal de Electricidad	1937	México	95
7. CEMEX	1906	México	93
8. Codelco	1971	Chile	91
9. Telmex	1947	México	90
10. Techint	1930	Argentina	89
11. Grupo Votorantim	1918	Brasil	87
12. Petróleo Ipiranga	1933	Brasil	87
13. Femsa	1890	México	85

## **Anexo 2. Muestra de las empresas latinoamericanas con los mejores índices de crecimiento en ventas (1990-2007)**

Esta relación de empresas se construyó con base en los datos del listado de empresas de *América Economía 1990-2007*. El índice no indica el porcentaje de crecimiento de ventas de las empresas en un periodo determinado sino el valor normalizado de sus ventas y los lugares obtenidos en el periodo 1990-2007. De esta lista se seleccionaron las empresas que sirvieron de grupo comparativo con las empresas mexicanas.

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
1. Pemex	1938	México	99
2. Petrobras	1953	Brasil	99
3. América Móvil	2000	México	97
4. Cia. Vale do Rio Doce	1942	Brasil	97
5. PDVSA	1943	Venezuela	99
6. Comisión Federal de Electricidad	1937	México	95
7. CEMEX	1906	México	93
8. Codelco	1971	Chile	91
9. Telmex	1947	México	90
10. Techint	1930	Argentina	89
11. Grupo Votorantim	1918	Brasil	87
12. Petróleo Ipiranga	1933	Brasil	87
13. Femsa	1890	México	85

<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
14. Gerdau	1901	Brasil	84
15. Telcel	1978	México	82
16. Odebrecht	1944	Perú	80
17. Eletrobrás	1962	Brasil	79
18. Grupo Carso	1980	México	77
19. Escondida	1981	Chile	76
20. Empresas Copec	1934	Brasil	76
21. AmBev	1999	Chile	75
22. Ecopetrol	1951	Colombia	74
23. Telemar Participações	1999	Brasil	71
24. Enap	1950	Chile	69
25. Tenaris	1948	Argentina	67
26. Enersis	1921	Chile	67
27. Grupo Bimbo	1945	México	66
28. Grupo Alfa	1974	México	64
29. Telesp	1998	Brasil	65
30. Grupo México	1978	México	64
31. CBD Grupo Pão de Açúcar	1995	Brasil	60
32. Braskem	1992	Brasil	59
33. Cencosud	1952	Chile	54
34. Usiminas	1958	Brasil	53
35. Bunge Alimentos	1932	Brasil	52
36. Grupo Bal	1979	México	50
37. Southern Perú Copper Corp.	1970	Perú	50
38. Casas Bahia	1956	Brasil	49
39. Organización Soriana	1968	México	47
40. Grupo Modelo	1925	México	43
41. Vivo	2003	Brasil	41



<b>Empresa</b>	<b>Fundación</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
42. Grupo Salinas	1906	México	40
43. Brasil Telecom	2005	Brasil	39
44. TIM Brasil	1998	Brasil	38
45. Cemig	1956	Brasil	33
46. Falabella	1889	Chile	31
47. CSN	1941	Brasil	31
48. Grupo Comercial Mexicana	1932	México	29
49. CPFL Energía	1912	Brasil	29
50. Correios e Telégrafos	1980	Brasil	24
51. Claro	2000	México	23
52. Embraer	1969	Brasil	20
53. Eletropaulo	1899	Brasil	19
54. Grupo Camargo Correa	1939	Brasil	17
55. Embratel	1965	Brasil	16
56. Sudamericana de Vapores	1872	Chile	15
57. Petrobras Energía	1953	Brasil	15
58. Belgo Mineira	1917	Brasil	15
59. Liverpool	1944	México	15
60. Alpek	1974	México	15
61. Grupo Televisa	1950	México	15
62. Industrias Peñoles	1887	México	13
63. TAM	1976	Brasil	12

Fuente: «Las 500 mayores empresas de América Latina (1990-2007)», en *América Economía*.



## **Anexo 3. Información estadística\***

Este trabajo puede clasificarse típicamente como de tipo cuantitativo porque sus hallazgos están respaldados fundamentalmente por datos cuantitativos. Sin embargo, ninguno de los aportes estadísticos tendría mucho sentido sin el respaldo de una serie de datos cualitativos.

Por ejemplo, es un hecho estadístico que las empresas investigadas tienden a mejorar su desempeño cuando aumentan su internacionalización; en esta afirmación se combinan dos variables que fueron calculadas estadísticamente: la variable «desempeño» que fue medida por el crecimiento en ventas dentro de un periodo determinado, y la variable «internacionalización» que fue medida por cinco categorías o grados de avance de sus operaciones en otros países. Los números asignados a cada categoría de internacionalización (1 a 5) responden a situaciones de orden cualitativo, como exportar o tener empresas en el extranjero.

Tampoco sería fácil explicar por qué y cómo se internacionalizan las empresas sin recurrir a las densas narrativas de las historias que tuvieron éstas mientras realizaban sus estrategias de internacionalización. Naturalmente, las narrativas están llenas de datos cualitativos con algunos datos cuantitativos esporádicos, inexactos o aproximados.

Vamos entonces a presentar en este anexo algunos de los métodos y hallazgos estadísticos más importantes de la investigación sin pretender resumir en ellos la densidad de las historias de las empresas conocidas a lo largo de estos años de investigación.

## 1. El modelo estadístico

El fundamento de una investigación estadística es muy sencillo: se asume que el comportamiento de una población estudiada, en este caso, las empresas latinoamericanas con mayor crecimiento y liderazgo en los años 1976-2007, puede ser representada por un modelo estadístico.

La media es sin duda el modelo estadístico más usado para representar el comportamiento de una población. Encontramos, por ejemplo, que la media de edad de un grupo de 2.208 empresas latinoamericanas investigadas es de cuarenta años (esto en el 2007), sin embargo, unas con más de cien años y otras apenas con diez años de vida, entonces ¿qué tanto representa la media de cuarenta años a esta población?

A simple vista la media de edad de 40 años es poco representativa, pero hay modelos estadísticos para calcular la calidad de esta representación, como son la varianza y la desviación estándar. En este caso, la medida de desviación encontrada en esta serie de datos de edad fue de 28 años, lo que significa que hay una gran dispersión en la edad de las empresas.

Para aproximarnos a las respuestas probables de la pregunta principal de la investigación: ¿Qué cambios estratégicos en el negocio o en la organización han sido estadísticamente determinantes en el desempeño y perdurabilidad de las empresas?, aplicamos otros modelos estadísticos más elaborados, en especial el análisis de correlación entre variables, el análisis de regresión múltiple escalonado y la prueba de medias conocida como el *T test*.

Es importante saber que todos los resultados de un modelo de investigación estadística, sean la media, la correlación o la regresión múltiple, se basan en una ecuación muy sencilla:

$$\text{Resultado } i = (\text{Modelo } i) + \text{error } i$$

El resultado de la prueba estadística (*i*) proviene de un modelo seleccionado (*i*) que siempre asumirá la probabilidad de un error o variación natural (*i*) en los datos individuales. Cada modelo tiene una fórmula o conjunto de fórmulas estadísticas que deben ser computadas para obtener los resultados buscados.

La ecuación principal del modelo de esta investigación se basa en el concepto teórico de que el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo es el resultado de su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, y esta capacidad es equivalente a la calidad y oportunidad de los cambios estratégicos realizados por la firma, tanto en sus prácticas de negocio como en sus prácticas organizacionales. Además, se debe asumir que habrá errores de estimación y variación en el comportamiento de las empresas.

Como el resultado en el desempeño se calculó usando un índice estadístico, y los cambios estratégicos se calcularon usando una serie de variables expresadas estadísticamente, entonces la expresión estadística del modelo es la siguiente:

<p>Modelo estadístico</p> <p>Índice de desempeño (Yi) = (Variables de cambio estratégico del negocio + Variables de cambio estratégico de la organización + error)</p>
--

## 2. Población y muestras de investigación

Toda investigación está situada dentro de una población o colección de unidades sobre las cuales se quieren encontrar hallazgos generales al aplicar el modelo estadístico. En este caso, la población se integró por todas las empresas latinoamericanas que pasaron, durante los años 1976 a 2007, por los listados de las empresas sobresalientes en los *rankings* publicados por las revistas de negocios *Expansión*, *América Economía*, *Latin Trade* y *Mundo Ejecutivo*, principalmente.

### Cuadro A3.1. Años de información de los principales *rankings* empresariales en América Latina

Revista	Año
<i>Expansión</i>	1975-2007
<i>América Economía</i>	1990-2007
<i>Latin Trade</i>	2001-2007
<i>Mundo Ejecutivo</i>	1998-2007

Como se indica en el cuadro A3.2. la población de empresas identificadas en los *rankings* está formada por 6.358 empresas. De este total se desprendieron dos muestras, una de 3.604 para calcular el índice de desempeño, y otra de 225 empresas divididas en dos submuestras, una de 150 para México y otra de 75 para el resto de América Latina.

**Cuadro A3.2. Población y muestras de investigación**

Total de empresas distintas identificadas en los <i>rankings</i> de 1976 a 2006	Muestra de empresas para calcular índice de desempeño (variable dependiente)	Muestras de empresas seleccionadas para análisis del impacto del cambio en el desempeño	
		México	América Latina
6.358	3.604	150	75

El cuadro A3.3. presenta las principales variables descriptivas de las empresas incluidas en el índice de desempeño. En este cuadro, los modelos estadísticos utilizados que dan cuenta del comportamiento de la muestra inicial de 3.604 empresas son los siguientes: la media, la desviación estándar (DS), la varianza, el error estándar de la media y los valores mínimos y máximos del desempeño de las empresas ( $Y_i$ ).

### 3. El índice de desempeño

El índice de desempeño constituye la variable dependiente de este estudio ( $Y_i$ ), el cual está construido con la combinación de dos subvariables: primero la perdurabilidad, es decir, la capacidad de la empresa para sobrevivir en condiciones ambientales inestables y hostiles; y segundo el desempeño superior, es decir, la aptitud de la empresa para sostener un desempeño sobresaliente en su industria.

¿Cuáles empresas de América Latina reúnen ambas capacidades? Por definición, cualquier organización de negocios que haya sido capaz de sobrevivir<sup>1</sup> cuando menos tres décadas de crisis recurrentes de las economías latinoamericanas y los desafíos de la apertura comercial a partir de mediados de la década de los noventa hasta el presente.

**Cuadro A3.3. El factor de perdurabilidad y desempeño de las empresas**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media de desempeño</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Varianza</b>	<b>Valor mínimo (Yi)</b>	<b>Valor Máximo (Yi)</b>
Todas las empresas de la muestra	3.604	0,241	0,0038	0,175	0,229	0,052	0,016	0,998
Empresas que han sobrevivido	2.331	0,281	0,0052	0,208	0,251	0,063	0,021	0,998
Empresas que no han sobrevivido	1.273	0,169	0,0045	0,128	0,160	0,025	0,016	0,970
Las empresas de América Latina	1.621	0,277	0,0063	0,201	0,253	0,064	0,021	0,998
Las empresas extranjeras	710	0,291	0,0092	0,218	0,244	0,059	0,109	0,980

Además, estas firmas debieron haber sido capaces de transformarse estratégicamente desde dos perspectivas: la gestión de sus negocios y de su organización, ambos con el propósito de preparar o, mejor dicho adaptar estratégicamente a sus empresas para la competencia global.

Para calcular los valores relativos de la capacidad de la empresa para sobrevivir y desempeñarse sobresalientemente se combinaron tres medidores para cada empresa: la longevidad o edad de la organización para asegurar que tuvieran más de treinta años de existencia; el número de años compitiendo en los *rankings* empresariales más importantes para asegurar que tuvieran al menos cuatro años de información estadística y las ventas y el lugar alcanzado en los *rankings* en cada año de participación. Obtuvimos las distribuciones de estos datos con los valores de cada subvariable. Los valores centrales de estas mediciones se presentan en el cuadro A3.4.

En el índice de desempeño computamos el lugar alcanzado en cada año de participación y el mejoramiento porcentual de las ventas entre sus años de participación; antes se convirtieron en dólares todas las cantidades de acuerdo con el tipo de cambio del año calculado. Luego estandarizamos los datos de las empresas utilizando un procedimiento de conversión a valores *z*. Esto se hizo por medio de transformar los valores reales logrados en los *rankings* usando la siguiente fórmula:

$$z = (X_i - \text{Media} / \text{DS}) (X_{ii} - \text{Media} / \text{DS}), \text{ etcétera.}^2$$

Donde *X* es el valor de cada empresa obtenido en los *rankings* del año *i*, la media es el valor promedio de la empresa en los *rankings* y DS es la desviación estándar de los datos de la empresa. Así se obtuvieron los valores *z* que luego se transforman en valores *-p* usando las tablas de distribución normal. El valor de desempeño para cada una puede ir de cero a uno según su desempeño en los *rankings*. Una empresa con valores superiores a 0,750 significa que en promedio se ha desempeñado dentro del 25% superior de los *rankings*, mientras que una empresa con valores menores a 0,500 significa que en promedio se ha desempeñado por debajo de la mitad del grupo de las empresas incluidas en las muestras investigadas.



$$\text{Desempeño } Y_i (\geq 0 \leq 1) = (\text{Valor } p \text{ de participación}) \times (\text{Valor } p \text{ de lugar})$$

El rango de los valores de desempeño para los 3.604 casos de la población de empresas latinoamericanas estudiadas va de 0,993 para la compañía con más alto valor hasta 0,016 para la compañía con el valor más bajo. Un valor cercano a uno significa que la empresa tiene una larga longevidad, ha participado la mayoría de los años en los *rankings* empresariales y ha ocupado los desempeños más altos entre las firmas de la región.

Petróleos Mexicanos (Pemex) alcanza el valor más alto en el índice de perdurabilidad y desempeño tanto en la población de organizaciones mexicanas (*ranking* de *Expansión 500: 1975-2007*) como en la población de latinoamericanas (*ranking* de *América Economía 500: 1990-2007*). Este primer lugar se explica porque la empresa mexicana ha participado en todos los años de los *rankings* analizados, es la que más veces ha ocupado el primer lugar en volumen de ventas, y aunque no es la más antigua, su longevidad de 68 años es superior a la media de la población total analizada, que es de 39 años.<sup>3</sup> Las otras firmas que aparecen en los primeros lugares de perdurabilidad y desempeño también son petroleras: PDVSA de Venezuela y Petrobrás de Brasil.

#### **Cuadro A3.4. Estadísticas descriptivas para las subvariables que constituyen el índice de perdurabilidad y desempeño (*Yi* variable dependiente)**

Variable	N	Media	Moda	Mediana	DS	Error
Año de fundación	3.208*	1967	1965	1972	28,04	,596
Años de participación	3.604	3.82	2	4	4,32	,041
Lugar promedio	3.604	289	466	302	136,2	2,26

Fuente: datos del autor.

Nota: \*La muestra de datos en este renglón es menor a 3,604 porque no pudimos verificar los años de fundación de 396 empresas.

Para comprobar que este procedimiento estadístico que ordenaba los desempeños de las empresas era congruente con las tendencias de ventas, primero se convirtieron los datos de éstas a dólares según el tipo de cambio del año reportado y luego se calcularon las medias de las ventas totales durante los años de participación de cada empresa. Éste fue un procedimiento de rutina pues los valores estandarizados están basados en el lugar ocupado por las empresas en cada año de participación y este lugar es asignado por el volumen de ventas de las mismas. El orden de las firmas por ventas promedio es ligeramente diferente que el orden estandarizado con valores  $z$  con un rango de variación de  $+ / - 5$  lugares.

Por otro lado, la tasa de crecimientos relativos o porcentuales de las empresas resultó poco útil, pues aunque refleja el incremento o decremento del desempeño de éstas en los años de participación, los datos de muchas firmas son discontinuos pues no reportan cada año y en muchas ocasiones son escasos, pues reportan sólo unos años de los más de treinta analizados en esta investigación.

## 4. Correlación estadística

Una de las pruebas estadísticas más conocidas es la correlación entre variables, la cual determina si los valores de dos variables independientes se comportan de manera significativamente similar o no. Esto se calcula por medio de computar las variaciones mutuas en relación con sus valores medios. Es decir, hay que observar qué pasa con el valor de una variable cuando la otra cambia su valor. Puede ser que se registre un cambio en el mismo sentido, en sentido diferente o ningún cambio. También cuenta el tamaño del cambio.

El modelo estadístico para determinar si dos variables están relacionadas entre sí se llama *covarianza*. Una correlación positiva indica que conforme una variable se desvía de su valor medio, la otra lo hace en la misma dirección. La correlación negativa es un movimiento contrario, que conforme una variable se desvía en un sentido de su valor medio, la otra lo hace en el sentido inverso. Pero es importante asegurar que la escala de medición es igual para ambas variables, o bien, como lo hacen la mayoría de los investigadores,

usar un modelo de estandarización conocido como el coeficiente de correlación *Pearson*, el cual divide el valor de la covarianza de dos variables entre sus desviaciones estándar.

Coeficiente de correlación *Pearson* ( $r$ ) = covarianza  $xy$  /  $SDx$   $SDy$

De esta manera tenemos un valor resultante que oscila entre - 1 y + 1.

Un coeficiente de correlación ( $r$ ) = + 1 significa que las dos variables están perfectamente correlacionadas, varían en el mismo sentido y en la misma proporción.

Y el ( $r$ ) = - 1 es exactamente lo contrario.

Los resultados de correlación estadística para las variables independientes de esta investigación se presentan en la el cuadro A3.5. El valor de correlación más alto en esta serie de variables se registra entre la estrategia de ingreso a las bolsas de valores con la estrategia de integrarse con grupos empresariales, el valor de correlación  $r$  es de 0,550, el cual tiene un alta significancia positiva, indicando que un cambio que conlleva al otro lo más probable es que al integrarse a grupos empresariales facilita también el ingreso a las bolsas de valores.

Nótese que también hay correlaciones negativas, por ejemplo entre el CEO y la estructura de propiedad, con un coeficiente  $r$  de - 0.288 indica una alta significancia negativa entre una estructura de propiedad familiar con un CEO profesional no familiar. Y de este modo se pueden interpretar las demás correlaciones significativas, especialmente las que tienen un nivel de significancia estadística mayor (0,01 o 0,05).

**Cuadro A3.5. Medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables independientes**

Variables	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Grupos empresariales	0,58	0,495	1													
Adquisiciones	0,68	0,467	0,289**	1												
3. Alianzas tecnológicas	0,44	0,524	-0,140	-0,028	1											
4. Alianzas comerciales	0,58	0,495	0,280**	-0,116	0,502**	1										
5. Bolsa de valores	0,59	0,494	0,550**	0,240**	-0,126	-0,106	1									
6. Internacionalización	2,29	1,26	0,009	-0,069	0,080	0,164	0,093	1								
7. Integración vertical	0,70	0,462	0,257**	0,382**	0,196*	0,140	0,179*	0,025	1							
8. Diversificación	0,55	0,499	0,314**	0,383**	-0,186*	-0,280**	0,165*	-0,056	0,326**	1						
9. Estructura de propiedad	1,3	0,490	0,335**	0,164*	0,023	0,005	0,190*	0,094	0,236**	0,101	1					
10. CEO	0,45	0,496	-0,226**	-0,048	0,001	0,155	-0,047	-0,120	-0,044	-0,004	-0,288**	1				
11. Sistemas	0,78	0,502	-0,021	0,128	0,128	0,167*	0,128	0,398**	0,171*	-0,050	-0,273**	-0,161*	1			
12. Reorganizaciones	0,90	0,300	0,123	0,154	-0,061	-0,056	0,128	-0,013	0,069	0,144	0,116	-0,074	0,032	1		
13. Responsabilidad social	0,89	0,349	-0,258**	-0,044	-0,044	0,321**	-0,177*	-0,013	0,005	-0,275**	-0,044	0,068	0,019	0,026	1	
14. Gobierno corporativo	0,50	0,502	-0,126	0,024	0,386**	0,411**	-0,059	0,208*	0,197*	-0,209**	-0,023	0,140	-0,143	0,032	0,340**	1

Nota:

\*Correlación significativa al nivel 0,05

\*\* Correlación significativa al nivel 0,01 (2 colas).

a = Todas las variables tienen el mismo código de clasificación Si = 1 o No = 0, excepto, Internacionalización (0 = Nada, 1 = Exportaciones, 2 = Subsidiaria de comercialización, 3 = Subsidiaria de manufactura, 4 = Empresa subsidiaria en un país, 5 = Multinacional) y Estructura de Propiedad (1 = Familiar, 2 = Corporativa).

## 5. El modelo de regresión múltiple

El modelo estadístico de regresión calcula la importancia relativa de una variable independiente en el resultado final de una ecuación o variable dependiente. El valor o importancia de la variable independiente en el modelo es indicativo de su capacidad predictiva sobre el comportamiento de la variable dependiente. Cuando se usa una sola variable predictiva (independiente) habla de regresión simple, y cuando se usan varias variables predictivas de regresión múltiple.

En esta investigación se usaron quince variables predictivas o independientes para comprender mejor cómo varía el desempeño de las empresas con uno y otro cambio estratégico. Las variables independientes están representadas por un conjunto de cambios estratégicos en el negocio o la organización que, de acuerdo con una serie de teorías, pueden tener impactos significativos en la supervivencia y desempeño de las firmas.

La ecuación básica de este modelo de investigación se puede expresar así:

Índice de perdurabilidad y desempeño  $i$  = (Variables de cambio estratégico y organizacional  $i$ ) + error

### 5.1. Modelo de cambio estratégico en variables del negocio

Efectos en el índice de desempeño de las empresas producidos por el cambio estratégico en variables de negocio:

Índice de desempeño ( $Y_i$ ) = (Variables de cambio estratégico de negocio  $X_1$  a  $X_9$ ) + error

$$Y_i = (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9) + \epsilon_i$$

## 5.2. Modelo de cambio estratégico enfocado en la organización

Efectos en el índice de perdurabilidad y desempeño de las empresas producidos por el cambio estratégico en variables organizacionales:

Índice de desempeño ( $Y_i$ ) = (Variables de cambio estratégico en la organización  $X_{10}$  a  $X_{15}$ ) + error

$$Y_i = (\beta_0 + \beta_{10}X_{10} + \beta_{11}X_{11} + \beta_{12}X_{12} + \beta_{13}X_{13} + \beta_{14}X_{14} + \beta_{15}X_{15}) + \varepsilon_i$$

## 5.3. Variables del cambio estratégico enfocadas en el negocio

Primer grupo de variables independientes.

- X1 – Constituir o afiliarse a un *holding* o grupo empresarial.
- X2 – Realizar adquisiciones o fusionar otras empresas.
- X3 – Realizar alianzas o *joint-ventures* o *outsourcings* tecnológicos.
- X4 – Realizar alianzas o *joint-ventures* o *outsourcings* comerciales.
- X5 – Incorporarse a los mercados de valores y otras estrategias financieras.
- X6 – Internacionalización de la empresa.
- X7 – Integración vertical del negocio.
- X8 – Diversificación de las líneas de negocio.
- X9 – Modernización tecnológica y sistemas TIC.

## 5.4. Variables del cambio estratégico enfocadas en la organización

Segundo grupo de variables independientes.

- X10 – Estructura de propiedad: transiciones de familia a corporación.
- X11 – Renovación del equipo directivo (director ejecutivo o CEO).

- X12 – Reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala.
- X13 – Sistemas de calidad, acreditaciones y procesos de mejora.
- X14 – Responsabilidad social corporativa.
- X15 – Gobierno corporativo.

Además, para controlar el efecto de variables no programadas en el modelo, probamos con tres variables de control que introducimos una por una en el modelo de regresión, tal como se indica a continuación.

<p>Índice de perdurabilidad y desempeño  <math>Y_i = \geq 0 \leq 1</math></p>	<p><b>Variables de control</b>            CV1 – Tipo de industria o sector.            CV2 – Tipo de productos.            CV3 – Año de iniciación del cambio estratégico.</p>
---	--

Lo que se busca con el análisis de regresión es una línea que se acerque lo más posible a los datos reales; es decir, la que produzca los menores resultados posibles entre su curso y los datos. La suma de las diferencias o residuales entre los datos reales y el punto más cercano de la línea debe ser la más baja posible. Se trata de una línea inclinada hacia arriba o hacia abajo que es mucho más representativa del comportamiento de los datos reales que la media estadística, la cual es una línea recta perfectamente horizontal, pues el valor de la media para un grupo de datos es siempre la misma o constante.

Corrimos modelos de regresión múltiple escalonada (*stepwise*), es decir, introduciendo las variables en cierto orden para ir reconociendo el potencial predictivo de cada subgrupo de variables. Esto se hace automáticamente en el paquete estadístico SPSS. En una regresión escalonada de atrás para delante, el programa de software SPSS introduce todas las variables predictivas del modelo y luego calcula su contribución individual usando pruebas *t* para cada una. El programa va removiendo en turno la variable con menos capacidad de predicción hasta que encuentra una fórmula en donde todas las variables independientes seleccionadas son significativas. El proceso continúa hasta llegar a un modelo de regresión simple con la variable de mayor poder de predicción.

Una vez que se encuentra la línea más ajustada a los datos (*best fit*), es necesario calcular su precisión, es decir, qué tan cercana está a los valores

reales. Esto se hace sumando las diferencias entre los datos observados y los datos del modelo utilizado, sea usando la media de la variable dependiente  $Y$  (SSt) o la línea de regresión (SSr). Además se calculan las diferencias entre estas dos medidas  $(SSt - SSr) = SSm$ . Si este valor es grande, entonces la línea de regresión es más útil. La proporción en la que la línea de regresión mejora la media estadística de los datos se le conoce como  $R^2$ , que es una medida de la varianza explicada en la variable resultante (dependiente) por la variable predictiva (independiente).

$$R^2 = SSm/SSt$$

El cuadro A3.6. presenta los resultados de la regresión múltiple escalonada de las variables de cambio estratégico del negocio. Presenta cinco modelos con distintas combinaciones de las variables independientes. El modelo 5 tiene la mayor capacidad de predicción del desempeño de las empresas según se puede constatar con el valor de  $R^2 = 0.418$ , lo que significa que ese grupo de cinco variables explica cerca del 42% de la variación en el desempeño de las empresas.

**Cuadro A3.6. Resultados del análisis de regresión para el cambio estratégico en variables del negocio**

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Constante	B $\beta$ 0.63	B $\beta$ 0.71	B $\beta$ 0.65	B $\beta$ 0.63	B $\beta$ 0.63
Valores y finanzas	0.20 0.50***	0.19 0.46**	0.17 0.44**	0.14 0.35**	0.15 0.37**
Alianzas comerciales	--- ---	-0.12 -0.30**	-0.09 -0.24*	-0.08 -0.21*	-0.07 -0.17*
Diversificación	--- ---	--- ---	0.09 0.21*	0.07 0.18*	0.07 0.18*
Agrupamiento	--- ---	--- ---	--- ---	0.07 0.17*	0.09 0.22*
Fusiones	--- ---	--- ---	--- ---	--- ---	-0.07 -0.03*
n	149	148	147	146	145
R2	0.247	0.334	0.376	0.393	0.418

Notas\*  $p < 0.10$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.001$



Otros cambios estratégicos de menor significancia estadística en el desempeño:

Adquisiciones (Beta = -0,056, sig. = 0,429, correlación parcial = -0,066).

Integración vertical (Beta = 0,074, sig. = 0,304, correlación parcial = 0,086).

Internacionalización (Beta = 0,049, sig. = 0,452, correlación parcial = 0,063).

Alianzas tecnológicas (Beta = -0,065, sig. = 0,385, correlación parcial = -0,072).

Modernización tecnológica (Beta = 0,070, sig. = 0,245, correlación parcial = 0,058).

De acuerdo con el valor del coeficiente de regresión R<sup>2</sup> de los cinco modelos presentados en el cuadro A3.5., la variabilidad del índice de desempeño de las empresas explicado por estas estrategias oscila entre 25%, usando la variable estratégica más significativa (X5 – Incorporarse a los mercados de valores y otras estrategias financieras), hasta 42% usando las cinco variables más significativas en conjunto.

Probamos una codificación más variada de las estrategias de negocio con baja significancia estadística, y sólo la variable de internacionalización obtuvo resultados diferentes en el análisis de regresión. La nueva categorización de la variable permitió diferenciar los avances de cada empresa en esta estrategia: 1) empresas sin ninguna estrategia de internacionalización, 2) empresas que sólo exportan, 3) empresas con subsidiarias comerciales en el exterior, 4) empresas con subsidiarias industriales y comerciales en el exterior, y 5) empresas catalogadas como multinacionales porque aglutinan todas las actividades anteriores y operan en varios países a la vez.

Los resultados de esta nueva codificación de la variable de internacionalización aparecen en el cuadro A3.7. El índice de desempeño encuentra una explicación estadísticamente significativa al nivel mayor de confianza (0,001). El coeficiente estandarizado  $\beta$  tiene un valor de 0.361, lo cual indica el tamaño del cambio en el desempeño como resultado de una unidad de cambio en la variable de internacionalización. Es importante también tomar en cuenta los coeficientes estandarizados  $\beta$  de las variables de los cinco modelos de regresión escalonada presentados en el cuadro A3.6.

### Cuadro A3.7. Resultados del análisis de regresión para la internacionalización

Variables	Modelo 1	
	B	$\beta$
Constante	0.341	
Internacionalización	0.090	0.361***
n	130	
R2	0.247	

Nota: \*\*\*  $p < 0.001$

El cuadro A3.8. presenta a su vez los resultados del análisis de regresión para las variables de cambio organizacional las cuales, como ya se explicó en el texto del libro, han tenido un poder de predicción menor que el conjunto de las variables de cambio táctico en el negocio. En este caso sólo dos cambios estratégicos resultaron significativos aunque con un signo negativo del coeficiente  $\beta$ , lo cual indica que estos programas y cambios organizacionales, al menos en términos generales, no han logrado impactar positivamente el desempeño de las empresas.

### Cuadro A3.8. Resultados del análisis de regresión para el cambio organizacional

Variables	Modelo 1		Modelo 2	
	B	$\beta$	B	$\beta$
Constante	0,81		0,89	
Gobierno Corporativo	-0,13	-0,34**	-0,11	-0,28**
Programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)			-0,11	-0,19*
n	149		148	
R2	0,247		0,334	

Nota: \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$

Otros cambios organizacionales de menor significancia estadística en el desempeño:

Estructura de propiedad (Beta = 0,026, sig. = 0.738, correlación parcial = 0,028).

Reestructuraciones y reorganizaciones (Beta = 0,038, sig. = 0,622, correlación parcial = 0.041).

Acreditaciones de estándares (Beta = -0,031, sig. = 0,688,

correlación parcial = -0.033).  
CEO profesional (Beta = 0.043, sig. = 0.574,  
correlación parcial = 0.046).

El valor  $F$  ( $F$  test) es otra medida del ajuste general de la prueba de regresión, la cual está calculada como el radio del aumento de predicción del modelo (SSm) comparada con las diferencias entre el modelo y los datos observados (SSr). Por tanto, el radio  $F$  es una medida de qué tanto el modelo de regresión calculado como la media del modelo ha aumentado la capacidad de predicción sobre la media de los valores observados. Entre mayor sea entonces el valor  $F$  mejor será el ajuste obtenido por la regresión. Mucho mayor que 1%.

## 6. El modelo de comparación de medias ( $T$ test)

Las pruebas de medias de dos muestras de la misma población va un poco más allá del análisis de relaciones entre grupos de variables. Es una forma de corroborar si las varianzas pueden asumirse como iguales (hipótesis nula) en dos grupos diferentes. En este caso, se compararon las medias del desempeño de las empresas que utilizaban una estrategia con las medias de las que no utilizaron esa misma estrategia. Esto se hizo para cada de las quince variables independientes o predictivas.

La prueba de Levene verifica que las varianzas de dos muestras en la misma población sean desiguales, es decir, para probar que la hipótesis nula es incorrecta, y por tanto sí hay diferencia entre usar o no un determinado tipo de estrategia para mejorar el desempeño de las empresas. En caso de que los resultados de la prueba Levene para una variable dependiente NO sean significativos ( $p > 0,05$ ), tenemos que aceptar que usar o no esa estrategia resultó insignificante para el desempeño de las firmas.

Ésta es una prueba más difícil de pasar. Como se ve en los resultados presentados en el cuadro A3.9., sólo seis de las quince variables independientes computadas lograron pasar esta prueba. El resto de las variables predictivas deben revisarse para entender por qué fallaron, o por qué no tuvieron un mayor impacto en el desempeño.

**Cuadro A3.9. Resultados de la Prueba de Levene sobre el significado estadística de los cambios estratégicos y organizacionales**

Variables de cambio estratégico y organizacional	Tipo de cambio	Porcentaje de imitación en la muestra (n = 150)	Prueba Levene t-test significancia*
1. Constituir grupos empresariales	Estratégico	58,7	0,000; p < 0,01
2. Adquirir otras empresas, fusionar otras empresas	Estratégico	67,0 (32,0)	0,339 0,459
3. Alianzas y <i>outsourcings</i> tecnológicos	Estratégico	34,0	0,423
4. Alianzas y <i>outsourcings</i> comerciales	Estratégico	52,7	0,045; p < 0,05
5. Bursatilización y otras estrategias financieras	Estratégico	59,3	0,000; p < 0,01
6. Internacionalización	Estratégico	86,7	0,002; p < 0,05
7. Integración vertical	Estratégico	70,0	0,839
8. Diversificación del negocio	Estratégico	55,3	0,018; p < 0,05
9. Modernización e innovación tecnológica	Estratégico	NA	NA
10. CEO Profesional	Organizacional	42,5	0,043; p < 0,05
11. Restructuración y programas de mejoramiento	Organizacional	89,3	0,456
12. ISO 9000 y otros programas de estandarización-acreditación	Organizacional	94,5	0,337
13. Programas de responsabilidad social corporativa	Organizacional	86,8	0,222
14. Gobierno corporativo	Organizacional	53,3	0,094
<b>Media</b>		<b>65,8</b>	
Desviación estándar		19,7	

Nota: \* La prueba establece diferencias significativas en el desempeño entre empresas que sí aplican esta estrategia en comparación con las empresas que no la aplican (niveles de significancia 0.01 y 0.05).

## 7. Codificación de variables

Todas las investigaciones cuantitativas tienen que asumir un desgaste en los datos por razones de codificación numérica, especialmente en variables discontinuas. Esta investigación no es la excepción. Siendo grande el tamaño de la muestra principal y muchas las variables por analizar, se decidió por una clasificación simple de las variables seleccionadas tal como se muestran en el cuadro A3.10.

**Cuadro A3.10. Definición de variables y su codificación**

Tipo de variable	Título de la variable	Definición o codificación de la variable (código TLCAN)
1. Control CV1	Industria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agricultura y pesca.</li> <li>2. Minería.</li> <li>3. Manufactura.</li> <li>4. Construcción.</li> <li>5. Electricidad, gas y agua.</li> <li>6. Hoteles, restaurantes y comercio.</li> <li>7. Transportación, almacenamiento y comunicaciones.</li> <li>8. Servicios financieros, seguros e inmobiliarios.</li> <li>9. Servicios personales y comunitarios.</li> </ol>
2. Control CV2	Productos	<p><b>1 Empresa original</b> – La empresa desarrolla y vende sus propios productos.</p> <p><b>0 Empresa subsidiaria o con licencia</b> – La empresa vende principalmente productos de otras compañías.</p>
3. Control CV3	Año de iniciación del cambio	<b>1976 a 2007</b> – Año en que la empresa empezó su transformación estratégica.
4. Independiente	Grupos empresariales	<p><b>1 Sí</b> – La empresa se ha integrado a un grupo empresarial.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa nunca se ha integrado a un grupo empresarial.</p>
5. Independiente	Fusiones y adquisiciones	<p><b>1 Sí</b> – La empresa se ha fusionado o comprado otras compañías.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa nunca se ha fusionado o comprado otras compañías.</p>

Tipo de variable	Título de la variable	Definición o codificación de la variable (código TLCAN)
6. Independiente	Bolsas de valores	<p><b>1 Sí</b> – La empresa está cotizando acciones o emitido bonos en las bolsas de valores.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no está cotizando acciones y nunca ha emitido bonos en las bolsas de valores.</p>
7. Independiente	Integración vertical	<p><b>1 Sí</b> – La empresa ha integrado operaciones o adquirido otras empresas dentro de su cadena de suministros.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa nunca ha integrado operaciones o adquirido otras firmas dentro de su cadena de suministros.</p>
8. Independiente	Internacionalización	<p><b>4 Intensa</b> – La empresa es una compañía multinacional.</p> <p><b>3 Alta</b> – La empresa tiene otras subsidiarias completas en otro país.</p> <p><b>2 Media</b> – La empresa tiene operaciones de manufactura o comerciales en otro país.</p> <p><b>1 Baja</b> – La empresa sólo exporta a otros países.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no realiza operaciones internacionales.</p>
9. Independiente	Diversificación	<p><b>1 Sí</b> – La empresa ha integrado operaciones o adquirido compañías para diversificar su portafolio de negocios.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa nunca ha integrado operaciones o adquirido compañías para diversificar su portafolio de negocios.</p>
10. Independiente	Alianzas o <i>joint-ventures</i> de cooperación tecnológica	<p><b>1 Sí</b> – La empresa tiene alianzas de cooperación tecnológica con otras empresas.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no tiene o abandonó sus alianzas de cooperación tecnológica con otras.</p>
11. Independiente	Alianzas o <i>joint-ventures</i> de cooperación comercial	<p><b>1 Sí</b> – La empresa tiene alianzas de cooperación comercial con otras.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no tiene o abandonó sus alianzas de cooperación comercial con otras.</p>

Tipo de variable	Título de la variable	Definición o codificación de la variable (código TLCAN)
12. Independiente	Estructura de propiedad de la firma	<p><b>1 Corporativa</b> – La empresa es una organización corporativa con estructura de propiedad diversificada &gt; 50%.</p> <p><b>0 Familiar</b> – La propiedad de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia.</p>
13. Independiente	CEO	<p><b>1 Profesional</b> – La empresa tiene un equipo directivo profesional independiente no ligado a la familia propietaria.</p> <p><b>0 Familiar</b> – La empresa está manejada por directivos miembros de la familia propietaria.</p>
14. Independiente	Reestructuraciones y rediseños de la organización	<p><b>1 Sí</b> – La compañía ha operado cambios organizacionales radicales como BPR, redimensionamiento o reestructuraciones mayores del 75% de su configuración.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa sólo ha realizado ajustes menores en la estructura y procesos de organización.</p>
15. Independiente	Modernización tecnológica	<p><b>3</b> – La empresa ha incorporado <i>software</i> empresarial integrado, sistemas de producción automatizados y de distribución o servicio altamente tecnificados.</p> <p><b>2</b> – La empresa tiene dos de estos elementos.</p> <p><b>1</b> – La empresa tiene uno de los elementos.</p> <p><b>0</b> – La empresa no tiene ninguno de estos elementos desarrollados.</p>
16. Independiente	Sistemas de organización acreditados	<p><b>3 Alto</b> – La empresa ha implementado y acreditado más de dos sistemas de organización: ISO, HACCP, Finanzas.</p> <p><b>2 Medio</b> – Dos sistemas.</p> <p><b>1 Bajo</b> – Un sistema.</p> <p><b>0 No</b> – Cero.</p>
17. Independiente	Gobierno corporativo	<p><b>1 Sí</b> – La empresa tiene una estructura de gobierno corporativo.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no tiene una estructura de gobierno corporativo.</p>
18. Independiente	Responsabilidad social corporativa	<p><b>1 Sí</b> – La empresa tiene un programa de responsabilidad social corporativa.</p> <p><b>0 No</b> – La empresa no tiene un programa de responsabilidad social corporativa.</p>





# Notas

## Capítulo 1

1. La metodología de investigación aplicada en el estudio tiene mucha influencia del trabajo de Jim Collins, *Good to great* (2001).
2. El término *destrucción creativa* no es original de Schumpeter. El filósofo alemán Friedrich Nietzsche lo utilizó para representar la sustitución de la vieja moral por un nuevo pensamiento. La aplicación del concepto a la economía pudo deberse a Werner Sombart (1863-1941), economista alemán influenciado por las ideas de Nietzsche.
3. En una lista depurada deben estar: *En busca de la excelencia (In search of excellence)*, 1982) de los consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman; *Empresas perdurables (Built to last)*, 1994) de Jim Collins y Jerry Porras; *Empresas que sobresalen (Good to great)*, 2001) de Jim Collins; *Creative destruction* (2001) de Richard Foster y Sarah Kaplan, también de McKinsey; *Grandes ganadores y grandes perdedores (Big winners and big losers)*, 2006) de Alfred Marcus; *The self-destructive habits of good companies* (2007) de Jagdish N. Sheth, y *The*

*breakthrough company* (2008) de Keith R. McFarland.

4. No es la primera vez que América Latina se abre al comercio mundial. Entre 1870 y 1929 las exportaciones latinoamericanas se triplicaron por efecto de la rápida expansión del comercio internacional hasta que se detuvo con la Segunda Guerra Mundial (Cárdenas, Ocampo y Thorp, 2003a).
5. Existen muchos estudios críticos de la transición del ISI hacia el modelo de liberalización de los mercados en América Latina. Una discusión seria y profundamente histórica se puede encontrar en Cárdenas, Ocampo y Thorp (2003b).

## Capítulo 2

1. En el caso mexicano, en 1982 el gobierno federal contaba con cerca de 1.200 empresas paraestatales y para 1995 con los programas de venta y desincorporación llegaron a reducirse por debajo de las 150 (véase Arzuaga-Magnoni, 2004; Rogozinski, 1998; Hinostraza, 1997; Rey Romay, 1984).

2. «Probables» significa que no existe la evidencia completa para garantizar que las categorías asignadas sean correctas en su totalidad. Lo que se sostiene es que los hechos que se conocen apuntan a que la empresa en cuestión tuvo ese destino.

3. Las explicaciones específicas sobre por qué tal o cual empresa desapareció son menos accesibles. Las condiciones de terminación y desaparición de éstas es un tema difícil de investigar en América Latina. Es una labor etnográfica complicada. Por lo general, los ex propietarios y ex ejecutivos rara vez quieren hablar de ello, la información documental suele ser escasa y dispersa y los registros oficiales son engorrosos y poco informativos. Reconstruir la historia del cierre de una empresa toma mucho tiempo y esfuerzo, por lo que no se indagó más allá.

4. Sólo falta el grupo de 176 empresas que no aportó información para conocer sus destinos, aunque se sabe que es parte de la lista de supervivientes.

## Capítulo 3

1. Inadecuado es comparar esta integración internacional de la economía actual con el mercantilismo colonialista que obligaba a las colonias a «comerciar» sus productos con otros países en los siglos anteriores a la independencia de las naciones coloniales. Quizá se parezca un poco más a la liberación comercial internacional que ocurrió después de las guerras napoleónicas y que intensificó el comercio interna-

cional entre los años 1860, con el tratado de libre comercio entre Francia y el Reino Unido, hasta la Primera Guerra Mundial en 1914 (Frieden, 2006).

2. Los principales listados empresariales consultados son: *Expansión, América Economía, Mundo Ejecutivo y Latin Trade*.

3. En este paso se seleccionó solamente a las empresas mexicanas porque las bases de datos disponibles para analizar sus trayectorias permitían únicamente acceso a empresas de esta nacionalidad.

4. Este listado de 364 empresas no son estrictamente las que perduraron dentro de su proyecto fundador u original, pues muchas de ellas fueron adquiridas por otros grupos nacionales, lo relevante para su selección es que no hubieran dejado de ser mayoritariamente mexicanas.

5. En este caso sólo se utilizaron los listados de *América Economía y Latin Trade*.

6. De forma interesante, la distribución sectorial entre los listados de empresas mayores para México y América Latina en su conjunto no presenta diferencias significativas a través de los años.

7. Recuérdese que se flexibilizó el concepto de «supervivencia», para incluir empresas nacidas antes de 1976 y que se hayan sostenido como firmas latinoamericanas, aunque hayan sido adquiridas o se hayan vendido parte de sus acciones a otros grupos empresariales. La condición indispensable es haber permanecido como empresas de propiedad latinoamericana.

8. Este primer lugar se explica porque Pemex ha participado en casi todos

los años de los listados analizados, es la que más veces ha ocupado el primer lugar en volumen de ventas y aunque no es la más antigua su longevidad de 68 años es superior a la media de la población total analizada, que es de 39 años. Sin embargo, esta empresa tendrá muchas dificultades para mantener este sitio en el futuro. Sus problemas financieros y sus entrampes institucionales son muy grandes. Véase el artículo de Marisol Rueda (2008) en *América Economía*: «Petróleo a la deriva».

9. La imitación estratégica ocurre porque las empresas están observándose y siguiéndose unas a otras, porque unas aprenden de los resultados de las demás y porque existe una presión institucional para imitar a las empresas líderes o para conformarse con un patrón institucionalizado de empresa. Este fenómeno de isomorfismo estratégico y organizacional es una práctica común de comportamiento que aparece en una gran variedad de ambientes económicos.

10. Por el momento no es posible establecer el efecto diferenciado de ninguno de los cambios organizacionales analizados. Muy probablemente esto resulte de la dificultad metodológica de correlacionar los cambios organizacionales con los resultados de desempeño en las empresas, lo que impide mayor claridad en las conclusiones.

## Capítulo 5

1. Un concepto relacionado es la operación mediante la cual una empresa transfiere, desincorpora o deslinda parte

de sus activos y obligaciones hacia una nueva compañía. A esta operación se le llama *spin-off*. Uno de los casos más famosos en esta categoría es la creación de América Móvil, el gigante de la telefonía celular en América Latina que surgió de la privatizada Teléfonos de México.

2. Tal como lo consigna Leslie Hannah (1976) para el caso británico y otras grandes economías, las olas de fusiones y adquisiciones han sido cada vez mayores. El gran giro ocurrió en el periodo de 1890 a 1910 cuando 650 empresas fueron fusionadas en 198 grupos, lo que produjo gigantes empresariales sin precedentes y una concentración industrial mayor del 80% en las industrias del algodón, lana, tabaco, aceite, cemento y otras industrias. Desde entonces, cada ola de fusiones ha sido mayor.

3. Véase el anexo 1 para la lista de empresas perdurables y adaptables.

## Capítulo 6

1. Los ADR son acciones que emiten las empresas, con la intermediación de un banco estadounidense, para ser vendidas en el mercado de valores sin los amplios y estrictos requisitos exigidos para el ingreso de una empresa en las bolsas de valores. Existen niveles diferenciados de ADR, los más básicos son valores que se comercian en mostrador y no requieren una oferta pública de inversión (IPO) en las bolsas. Los ADR más avanzados requieren de una oferta pública y se intercambian en las bolsas de Estados Unidos (NYSE, NASDAQ, AMEX).

2. Hay una gran polémica sobre este tema, pues muchos analistas consideran que es una ventaja institucional que no debería otorgarse a las empresas endeudadas con el dinero de los pagadores de impuestos.

## Capítulo 8

1. Una empresa pública significa una organización que cotiza la mayoría de sus acciones en bolsas de valores accesibles a cualquier comprador, por tanto, no es sinónimo de empresa gubernamental.

2. La palabra *familismo* no existe formalmente en el diccionario español, pero la usamos como traducción libre del concepto en inglés *familism* o patrón social en el que los intereses y ascendencia de la familia cuentan más que los individuos (*Webster Dictionary*).

## Capítulo 9

1. Esto no quiere decir, sin embargo, que la cultura *familiarista* no afecte los resultados de las empresas, como se muestra más adelante.

2. El cambio de CEO de familiar a profesional no resultó significativo en la muestra completa, pero hay excepciones importantes en empresas que mejoraron significativamente su desempeño cuando profesionalizaron la alta dirección. ¿Los relevos de CEO suben el desempeño de las empresas? En realidad no se recolectaron datos estadísticos suficientes para ofrecer una respuesta confiable

en la muestra grande, pero se obtuvieron datos cualitativos durante las entrevistas y los estudios de caso que ayudan a formular hallazgos y generar nuevas hipótesis sobre el tema de liderazgo.

## Anexo 3

\* Dos libros fueron particularmente útiles para el trabajo metodológico y estadístico de esta investigación: Field (2005) y Kerlinger y Lee (2000).

1. Recuérdese que flexibilizamos el concepto de supervivencia para incluir empresas que hayan nacido antes de 1976 y que se hayan sostenido como firmas latinoamericanas, aunque hayan sido adquiridas o se hayan vendido parte de sus acciones a otros grupos empresariales de la región. La condición indispensable es haber permanecido como empresas de propiedad latinoamericana.

2. Este procedimiento estadístico para computar los efectos combinados de múltiples valores en un índice estuvo inspirado en el procedimiento de Rosenthal (1978) para consolidar los valores estadísticos de estudios meta-análisis. Rosenthal encuentra el registro  $z$  para cada valor  $p$  y lo aplica en la fórmula  $Z_{total} = \sum Z_i / \sqrt{n}$  (Kerlinger u Lee, 2000).

3. Pemex tendrá muchas dificultades para mantener este sitio en el futuro. Sus problemas financieros y sus entrapas institucionales son muy grandes. Véase el artículo que *América Economía* titula «Petróleo a la deriva» (Rueda, 2008).

## Bibliografía

- ADLER DE LOMNITZ, L.A. y M. Pérez-Lizaur (1993), *Una familia de la elite mexicana: Parentesco, clase y cultura 1820-1980*, México: Alianza.
- AGTMAEL, A. van V. (2007), *The emerging markets century: How a new breed of world-class companies is overtaking the world*, Nueva York: The Free Press.
- AGUIAR, M. et al. (2006), *The new global challengers: How top companies from rapidly developing economies are changing the world*, Boston: The Boston Consulting Group.
- AGUIAR, M. et al. (2007), *The 2008 BCG 100 new global challengers: How top companies from rapidly developing economies are changing the world*, Boston: The Boston Consulting Group.
- AHUJA, G. y R. KATILA (2004), «Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations», *Strategic Management Journal*, vol. 25, 887-907.
- AI CAMP, R. (2006), *Las élites del poder en México*, México: Siglo XXI.
- ALCHIAN, A. y H. DEMSETZ (1972), «Production, information costs, and economic organization», *American Economic Review*, vol. LXII, 777-795.
- ALDUNATE, F. (2008), «Las más globales de América Latina», *América Economía*, vol. 356, 1 de abril, 22-36.
- ALTSCHUL, C. et al. (2006), «Argentina: Crisis of guidance», en J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck y R.J. House (eds.), *Culture and leadership across the world*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- ALVARADO, R. y R. MARTÍNEZ (1984), «Muestra nacional de empresas excelentes», en PRODO (ed.), *Congreso de Desarrollo Organizacional 1984*, México: PRODO.
- ALVESSON, M. (1993), *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.

- AMADO, G. y H.V. BRASIL (1991), «Organizational behavior and cultural context: The Brazilian jeitinho», *International Studies of Management and Organization*, vol. 21, 38-61.
- AMÉRICA-ECONOMÍA (1990-2008), “500: Las mayores empresas de América Latina”. *América-Economía* (volúmenes anuales).
- AMIGHINI, A., SANFILIPPO, M. y RABELLOTTI, R. (2007). *The rise of multinationals from emerging countries: A review of the literature*. Roma: MIUR (PRIN Working Paper Series 04/09).
- ANDREFF, W. (2002), The new corporations from transition countries, *Economic Systems*, 26, 371-379.
- ANDREWS, K.R. (1978), *The concept of corporate strategy*, Homewood: Dow Jones Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, Nueva York: McGraw-Hill.
- ANTCLIFF, V. et al. (2007), *Business strategy and firm performance: The British corporate economy 1949-1984*, Leeds: University of Leeds (Working Paper, 36).
- ARELLANO, D. y P.J. GUERRERO (2000), «Stalled administrative reforms of the Mexican state», *Cuadernos CIDE*, vol. 88.
- ARELLANO, D., E. CABRERO y A. DEL CASTILLO (2000), *Reformado al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*, México: CIDE/Porrúa.
- ARGOTE, L. et al. (2000), «Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, 1-8.
- ARIAS GALICIA, F. (1975), *Administración de recursos humanos*, México: Trillas.
- ARJONA, L. y K. UNGER (1996), «Competitividad internacional y desarrollo tecnológico: La industria manufacturera frente a la apertura comercial», *Economía Mexicana*, vol. IV, 53-61.
- ARZUAGA-MAGNONI, J. (2004), *Racionalidad empresarial: Los megaempresarios mexicanos*, México: Gernika/UAEM.
- ASTLEY, W.G. (1985), «The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 224-241.
- AUBEY, R.T. (1979), «Capital mobilization and the pattern of business ownership and control in Latin America: The case of Mexico», en S.M. Greenfield, A. Strickon y R. T. Aubey (eds.), *Entrepreneurship in cultural context*, Albuquerque: University of New Mexico.

- AULAKH, P. S. (Ed.) (2007), “Special issue on emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance”, *Journal of International Management*, 13 (3), 235-402.
- AULAKH, P., M. KOTABE y H. TEEGEN (2000), «Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico», *Academy of Management Journal*, vol. 43, 342-361.
- AUSTIN, J.E. (1990), *Managing in developing countries: Strategic analysis and operating techniques*, Nueva York: The Free Press.
- BAE, J. y LAWLER, J. (2000). “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy”. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- BARKER, V.L. y I.M. DUHAIME (1997), «Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 13-38.
- BARNETT, W.P. y R.A. BURGELMAN (1996), «Evolutionary perspectives on strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 17, 5-19.
- BARNEY, J.B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.
- BARNEY, J.B. y D.N. CLARK (2007), *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Nueva York: Oxford University Press.
- BARNEY, J.B. y W. HESTERLY (1996), «Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis», en S.R. Clegg, C. HARDY y W.R. NORD (eds.), *Handbook of organizational studies*, Thousand Oaks: Sage.
- (2008), *Strategic management and competitive advantage*, Upper Saddle River: Pearson/Prentice-Hall.
- BARNEY, J. B. y W.G. OUCHI (1986), *Organizational economics: Toward a new paradigm for understanding and studying organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BARON, D. y J. ADAMS (1994), «Cemex and antidumping», Harvard Business School Case, Boston: Harvard Business School.
- BARROS, I.O. y D.L. COOPERRIDER (2005), «A story of Nutritional in Brazil: How wholeness, appreciation, and inquiry bring the best in human organization», en D.L. COOPERRIDER *et al.* (eds.), *Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development*, Champaign: Stipes.
- BASS, B.M. (1981), *Stogdill's handbook of leadership*, Nueva York: The Free Press.



- BAUM, J.A. (1996), «Organizational ecology», en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.), *Handbook of organizational studies*, Thousand Oaks: Sage.
- BAUM, J.A. y A. SHIPILOV (2006), «Ecological approaches to organizations», en S.R. Clegg et al. (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage.
- BECK, N., J. BRÜDERL y M. WOYWODE (2008), «Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change», *Academy of Management Journal*, vol. 51, 413-435.
- BEINHOCKER, E.D. (2007), *The origin of wealth: The radical remaking of economics and what it means for business and society*, Boston: Harvard Business School.
- BERGER, P. y T. LUCKMANN (1967), *The social construction of reality*, Londres: Allen Lane.
- BERLIN, M. (1999), «Cultura organizacional y entorno de negocios: Un estudio de caso en Venezuela», en A. Dávila y N. Martínez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- BHARADWAJ, A.S. (2000), «A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation», *MIS Quarterly*, vol. 24, 169-196.
- BONAGLIA, F., A. GOLDSTEIN y J. MATHEWS (2007), «Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector», *Journal of World Business*, vol. 42, 369-383.
- BOSE, J., G. CHAISON y E. DE LA GARZA (2000), «A comparative analysis of public sector restructuring in the U.S., Canada, Mexico and the Caribbean», *Journal of Labor Research*, vol. 21, 601-625.
- BOSMA, N., E. STAM y V. SCHUTJENS (2009), *Creative destruction and regional productivity growth: Evidence from the Dutch manufacturing and services industries*, Jena: Friedrich Schiller University/The Max Planck Institute of Economics (The JENA Economics Research Papers, 2009-003).
- BOSTON CONSULTING GROUP (2008), *The 2008 BCG 100 new global challengers: How top companies from rapidly developing economies are changing the world*, Boston: The Boston Consulting Group.
- BOURGEOIS III, L.J. y M. BOLTVINIK (1981), «OD in cross-cultural settings: Latin America», *California Management Review*, vol. XXIII, 75-81.
- BOYACIGILLER, N.A. y N.J. ADLER (1991), «The parochial dinosaur: Organizational science in a global context», *Academy of Management Review*, vol. 16, 262-290.



- BRASIL, H.V. (2005), «Cambio organizacional en la flexibilidad cultural de Brasil», en A. DÁVILA y N. MARTINEZ (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- BRASIL, H.V., S. DIEGUES y G. BLANC (1995), *Raizes do sucesso empresarial*, Sao Paulo: Atlas.
- BROWN, J.P. y D. LAMBERT (2009), «Short-run birth and death of U.S. manufacturing firms: 2000-2005», ponencia, Atlanta: Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting.
- BRYMAN, A. (1996), «Leadership in organizations», en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.), *Handbook of organizational studies*, Thousand Oaks: Sage.
- BUNKER, B.B. y B.T. ALBAN (1997), *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (2007), *The handbook of large group methods: Creating system change in organizations and communities*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BURNS, T. y G.M. STALKER (1961), *The management of innovation*, Nueva York: Barnes and Noble.
- CABRAL, L. y Z. WANG (2008), *Spinn-offs: theory and evidence*, Kansas City: Federal Reserve Bank (Research Working Papers RWP 08-15).
- CAMARENA, J. y P. LASSO (1984), *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington: BID/ITESO.
- CAMERON, K. (1986), «A study of organizational effectiveness and its predictors». *Management Science*, vol. 32, 87-112.
- CAMERON, K. S. y R.E. QUINN (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Reading: Addison-Wesley.
- CAMP, R.A. (2006), *Las elites del poder en México*, México: Siglo XXI.
- CÁRDENAS, E., J.A. OCAMPO y R. THORP (2003a), *La era de las exportaciones latinoamericanas: De fines del siglo XIX a principios del siglo XX*, México: FCE.
- (2003b), *Industrialización y Estado en la América Latina: La leyenda negra de la posguerra*, México: FCE.
- CARROLL, G. R. (1984), «Organizational ecology», *Annual Review of Sociology*, vol. 10, 71-93.
- CASAR, J.I. et al. (1990), *La organización industrial en México*, México: Siglo XXI.
- CASTAÑEDA-RAMOS, G. (1998), *La empresa mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Puebla: UDLA/Alter Ego.

- CAVES, R.E. (1980), «Industrial organization, corporate strategy and structure», *Journal of Economics Literature*, vol. XVIII, 64-92.
- CETRÁNGOLO, H. y BRIZ, J., (2008), Wine Argentinean export chain: A case study in the UK market. Madrid: Polytechnic University of Madrid (Paper prepared for presentation at the 110th EAAE Seminar ‘System Dynamics and Innovation in Food Networks’ Innsbruck-Igls, Austria, February 18-22, 2008)
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: The MIT Press.
- (2001), «The railroads: The first modern business enterprises, 1850s-1860s», en J. Beatty (ed.), *Colossus: How the corporation changed America*, Nueva York: Broadway Books.
- CHANG, S.J. (1995), «International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry», *Academy of Management Journal*, vol. 38, 383-107.
- (2003), «Ownership structure, expropriation, and performance of group affiliated companies in Korea», *Academy of Management Journal*, vol. 46, 238-253.
- CHANG, S.J. y HONG J. (2000), Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. *Academy of Management Journal*, 43, 429-448.
- CHÁVEZ, M. (2002). “The transformation of Mexican retailing with NAFTA,” *Development Policy Review*, 20, 503-513.
- CHÁVEZ RUIZ, J., C. Mota y G. Navarro (1999), *El cambio organizacional y la empresa flexible en México*, México: ITAM.
- CHEREM, S.A. (2008), *Al grano: Vida y visión de los fundadores de Bimbo*, México: Khálida.
- CHILD, J. (1979), «Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice», *Sociology*, vol. 6, 2-22.
- CHILD, J. y L. YUAN (1996), «Institutional constraints on economic reform: The case of investment decisions in China», *Organization Science*, vol. 7, 60-77.
- CHITTOOR, R. y S. RAY (2007), «Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: A strategic group analysis», *Journal of International Management*, vol. 13, 338-355.
- CHUDNOVSKY, D. y A. LÓPEZ (2000), «A third wave of FDI from developing countries: Latin America TNCS in the 1990s», *Transnational Corporations*, vol. 9, núm. 2, 31-73.

- CHUDNOVSKY, D. *et al.* (1999), *Las multinacionales latinoamericanas: Sus estrategias en un mundo globalizado*, México: FCE.
- CHUN, H. *et al.* «Creative destruction and firm-specific performance heterogeneity», documento no publicado.
- CHUNG, C.N. (2001), «Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950's-1970's», *Journal of Management Studies*, vol. 38, 719-745.
- CLARKSON, M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol. 20, 92-117.
- CLEGG, S.R., C. HARDY y W.R. NORD (1996), *Handbook of organization studies*, Thousand Oaks: Sage.
- COASE, R.H. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, 386-405.
- COLLINS, J. (2001), *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*, Nueva York: Harper Business (edición en español: 2002, *Empresas que sobresalen. Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Bogotá: Norma).
- COLLINS, J., y J.I. Porras (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Nueva York: Harper.
- COLOMA, G. (2003), *Defensa de la competencia*, Buenos Aires: Argentina.
- COPERRIDER, D.L. y L.E. SEKERKA (2003), «Toward a theory of positive organizational change», en K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- CORDERO, S. (1977), *Concentración industrial y poder económico en México*, México: El Colegio de México (Cuadernos del CES, 18).
- CORONA TREVIÑO, L. (1997), *Cien empresas innovadoras en México*, México: UNAM/Porrúa.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2007), Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms, *Journal of International Management*, 13, 258- 277.
- «CUESTIÓN DE FAMILIA» (2008), en *América Economía*, núm. 362, 11 de agosto, 24-45.
- CULPAN, R. (2002), *Global business alliances: Theory and practice*, Westport: Quorum Books.
- CYERT, R.M. y J.G. MARCH (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- D'ANDREA, G. y J. QUELCHM (2001), *Marketing estratégico en América Latina: Casos de estudio*, México: Prentice-Hall.
- DAILY, C.R., C.R. DALTON y N. RAJAGOPOLAN (2003), «Governance through ownership: Centuries of practices, decades of research», *Academy of Management Journal*, vol. 46, 151-158.
- DÁVILA, A. y M. ELVIRA (2005), «Culture and human resource management in Latin America», en Elvira, M. y A. Davila (eds.), *Managing human resources in Latin America*, Nueva York: Routledge.
- DÁVILA, A. y N.H. MARTINEZ (1999), «Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas», en A. Dávila y N. Martinez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- DAVIS, J.H. et al. (2000), «The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 21, 563-576.
- DAVIS, J.H., F.D. Schoorman y L. Donaldson (1997), «Towards a stewardship theory of management», *Academy of Management Review*, vol. 22, 20-47.
- DAVIS, S.M. (1968), «Managerial resource development in Mexico», en R.R. Rehder (ed.), *Latin American management: Development and performance*, Reading: Addison-Wesley.
- DAVIS, S.M. (1969), «U.S. versus Latin America: business and culture», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 88-98.
- DE GEUS, A.P. (1988), «Planning as learning», *Harvard Business Review*, vol. 66, 70-74.
- DE GEUS, A.P. (1997), *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*, Boston: Longview.
- DE JONG, F. y A. ORTEGA (2004), «El juego de Zambrano», *Expansión*, vol. 902, 52-66.
- DELACERDA, J. (1995), *Los laberintos del mejoramiento: La búsqueda de competitividad en la empresa latinoamericana*, México: Iberoamérica.
- (1999a), *¿Mejoramiento o deterioro?: Una investigación sobre innovación tecnológica, reingeniería, calidad y productividad en empresas mexicanas*, Guadalajara: UNIVA.
- (1999b), «Alta dirección: ¿Por qué somos como somos?», *Expansion*, diciembre, 111-118.
- (2007a), *The leading companies of Mexico 1976-2006: Organizational survival, strategic adaptation and superior performance in the global economic revolt*, tesis doctoral, Chicago: Benedictine University of Chicago.

- (2007b), «Adaptation to a changing business environment: Organizational leadership in Mexico», en S. Seshagiri y J.R. Gajendra (eds.), *Effective leadership: Lessons in a cross-cultural context*, Hyderabad: The Icfai University Press.
- DELACERDA, J. y L. Morales (2001), *Calidad ISO 9000 en la administración pública de México*, México: Iberoamérica.
- DELACERDA, J. y F.J. Núñez (1998), *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y América Latina*, México: Diana.
- DELACERDA, J., R. Garmendia y V. Oviedo (2004), «Sistemas de gestión de la calidad en México», *Reporte*, Guadalajara: UNIVA.
- DELACROIX, J. y G.R. CARROLL (1983), «Organizational foundations: An ecological study of the newspaper industries of Argentina and Ireland», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 274-291.
- DEROSS, F. (1977), *El empresario mexicano*, México: UNAM.
- DIAZ-ALEJANDRO, C.F. (1977), «Foreign direct investment by Latin Americans», en T. Agmon y C.P. Kindleberger (eds.), *Multinationals from small countries*, Cambridge: The MIT Press, 167-196.
- DILLANES, E.M. (1997), «Estrategias gerenciales y cambio de paradigmas empresariales», en P.G. González (ed.), *Administración y estrategias de fin de siglo*, México: UAM.
- DIMAGGIO, P.J. y W.W. POWELL (1983), «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160.
- DIXIT, M.R. y S. YADAV (2008), *Motivations, capability handicaps and firm responses in the early phase of internationalization from emerging economies: A study in the Indian pharmaceutical industry*, Ahmedabad: Indian Institute of Management.
- DORFMAN, P.W. y J.P. HOWELL (1997), «Managerial leadership in the United States and Mexico: Distant neighbors or close cousins?», en C.S. Granrose y S. Oskamp (eds.), *Cross-Cultural Work Groups*, Thousand Oaks: Sage.
- DORFMAN, P.W. et al. (1997), «Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures», *Leadership Quarterly*, vol. 8, 233-274.
- DOTY, H., W. GLICK y G. HUBER (1993), «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories», *Academy of Management Journal*, vol. 36, 1198-1250.
- DRUCKER, P. (1968), *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Nueva York: Harper and Row.

- DUFFY, T. (1999), «Increasing integration into global marketplace demands: Mexican firms comply with international norms», *Business Mexico*, vol. VIII, 52-62.
- DUNNE, T., M.J. ROBERTS y L. SAMUELSON (1989), «The growth and failure of US manufacturing plants», *Quarterly Journal of Economics*, noviembre, 671-698.
- DUNNING, J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingam: Addison-Wesley.
- EDWARDS, S. (2007), «Crises and growth: A Latin American perspective», *National Bureau of Economic Research (Working Paper Series, 1301)*.
- EGGERS, L. (2005), «Los 100 consejos más influyentes de México», *Expansión*, vol. 913, 38-49.
- ELVIRA, M. y A. Dávila (2005), *Managing human resources in Latin America*, Nueva York: Routledge.
- ERIKSSON, K. et al. (1997), «Experimental knowledge and costs in the internationalization process», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, 337-360.
- EXPANSIÓN (1975), «Informe especial: 1976 mejores perspectivas», *Expansión*, 12 de noviembre.
- EXPANSIÓN (1976-2006), «Las empresas más importantes de México», *Expansión*, varios vols.
- EXPANSIÓN (2008), «El verde paga», *Expansión*, vol. 994, 52-155.
- FAGENSON-ELAND, E., E.A. ENSHER y W.W. BURKE (2004), «Organization development and change interventions: A seven-nation comparison», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, 432-464.
- FAJNZYLBER, F. y T. MARTÍNEZ TARRAGÓ (1976), *Las empresas transnacionales: expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana*, México: FCE.
- FAMA, E.F. y K.R. FRENCH (2004), «New lists: Fundamentals and survival rates», *Journal of Financial Economics*, vol. 72, 229-279.
- FAYERWEATHER, J. (1959), *The executive overseas*, Syracuse: Syracuse University Press.
- FIELD, A. (2005), *Discovering statistics using SPSS*, Thousand Oaks: Sage.
- FOSTER, R. y S. KAPLAN (2001), *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market and how successfully transform them*, Nueva York: Doubleday.
- FREEMAN, E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.



- (1999), «Divergent stakeholder theory», *Academy of Management Review*, vol. 24, núm.2, 233-236.
- FRIEDEN, J. (2006), *Global capitalism: Its fall and rise in the twentieth century*, Nueva York: W.W. Norton.
- FUENTES, C. (1971), *Tiempo mexicano*, México: Joaquín Mortiz.
- FUENTES-BERAIN, R. (2007), *Oro gris: Zambrano, la gesta de Cemex y la globalización en México*, México: Aguilar.
- FUNDACIÓN MEXICANA CALIDAD TOTAL, FUNDAMECA (1988), *Primer inventario mexicano sobre esfuerzos y procesos para la calidad total*, México: FUNDAMECA.
- GALINDO, F. (1995), *La cultura organizacional mexicana y su influencia en la implementación del TQM*, Monterrey: ITESM.
- GALVÁN, O. (1986), «Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas», *Ciencia y Desarrollo*, vol. XII, 45-53.
- GARCÍA, A., A. HERNÁNDEZ y R. WILDE (1994), *Innovación en la empresa y dinámica de negociación. Caso México*, Santiago: OIT/ACDI.
- GARCIA, J. (1994), *Cemex: Global strategy under way?*, Nueva York: Salomon Brothers.
- GARCÍA, S. y M. DE SANTOS (1988), «Los círculos de calidad en México», *Ciencia y Desarrollo*, vol. XIV, 69-76.
- GARRIDO, C. (1998), «Liderazgo de las grandes empresas mexicanas», en W. Peres (ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México: Siglo XXI/CEPAL.
- GARZA, M. (1994), *Estrategia de cambio planeado para implantar sistemas de calidad en organizaciones mexicanas*, Monterrey: ITESM.
- GEDAJLOVIC, E. y D.M. SHAPIRO (2002), «Ownership structure and firm profitability in Japan», *Academy of Management Journal*, vol. 45, 565-575.
- GERGEN, K.J. (1999), *An invitation to social construction*, Thousand Oaks: Sage.
- GERSICK, C. (1991), «Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm», *Academy of Management Review*, vol. 16, 10-36.
- GERSICK, K.E. et al. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- GEYSKENS, I., J. B. STEENKAMP y N. KUMAR (2006), «Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta analysis», *Academy of Management Journal*, vol. 49, 519-543.
- GHEMAWAT, P. y J. MATTHEWS (2000), «The globalization of Cemex», Harvard Business School Case, 701017, Boston: Harvard Business School.

- GIMENO, J. *et al.* (1997), «Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 750-783.
- GIUGALE, M., O. LAFOURCADE y V.H. NGUYEN (2001), *Mexico: A comprehensive development agenda for the new era*, Washington: Banco Mundial.
- GLASER, B.G. y A.L. STRAUSS (1967), *The discovery of grounded theory*, Hawthorne: Aldine de Gruyter.
- GOERZEN, A. y P. BEAMISH (2005), «The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance», *Strategic Management Journal*, vol. 26, 333-354.
- GOERZEN, A. (2007), «Alliance networks and firm performance: The impacts of repeated partnerships», *Strategic Management Journal*, vol. 28, 487-509.
- GOLLÁS, M. (1978), «Estructuras y causas de la concentración en México», *El Trimestre Económico*, núm. 178.
- (1982), «Concentración industrial, tamaño de la empresa y producción de los factores», en Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (ed.), *La economía desigual*, México: CONACYT.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., M. LARRAZA-QUINTANA y M. MAKRI (2003), «The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations», *Academy of Management Journal*, vol. 46, 226-237.
- GORDON, G. (1991), «Industry determinants of organizational culture», *Academy of Management Review*, vol. 16, 396-415.
- GOWAN, M. y S. IBARRECHE (1996), «Doing the right things in Mexico», *Academy of Management Executive*, vol. 10, 74-81.
- GREENWOOD, R. y C.R. HINNINGS (1993), «Understanding strategic change: The contribution of archetypes», *Academy of Management Journal*, vol. 36, 1052-1081.
- GREER, C.R. y G.K. STEPHENS (2001), «Escalation of commitment: a comparison of differences between Mexican and U.S. decision makers», *Journal of Management*, vol. 27, 51-78.
- GUILLEN, M.F. (2000), «Business groups in emerging economies: a resource-based view», *Academy of Management Journal*, vol. 43, 362-368.
- GUTIÉRREZ, J. (1994), «Mexico's total quality efforts», *Quality Progress*, mayo.
- HABERER, P. R. & KOHAN, A.F. (2007). «Building global champions in Latin America.» *The McKinsey Quarterly, Special Edition*, 1-9.



- HAMEL, G. (2000), *Leading the revolution*, Nueva York: Penguin Books.
- HANNAH, L. (1976), *The rise of the corporate economy*. Abingdon: Routledge.
- HANNAN, M.T. y J. FREEMAN (1977), «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, 929-964.
- HANNAN, M.T. y J.H. FREEMAN (1984), «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, vol. 49, 149-164.
- (1987), «The ecology of organizational founding: American labor unions, 1836-1985», *American Journal of Sociology*, vol. 92, 910-943.
- (1988), «The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985», *American Journal of Sociology*, vol. 94, 25-52.
- HANNAN, M. y G.R. CARROLL (1992), *Dynamics of organizational populations: Density, competition and legitimation*, Nueva York: Oxford University Press.
- HANSEN, G.S. y B. WERNERFELT (1989), «Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors», *Strategic Management Journal*, vol. 10, 399-411.
- HARRISON, J.K. y R. HUBBARD (1998), «Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a firm in Mexico», *Journal of Social Psychology*, vol. 138, 609-623.
- HART, S. (1997), «Beyond greening: strategies for a sustainable world», *Harvard Business Review*, vol. 75, 66-76.
- HATCH, M.J. (1993), «The dynamics of organizational culture», *Academy of Management Review*, vol. 12, 144-156.
- HATCH, M.J. (1997), *Organization theory: Modern, symbolic and post-modern perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
- HATUM, A. (2007). *Adaptation or expiration in family firms: Organizational flexibility in emerging economies*. Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar Publishing.
- HAVEMAN, H.A. (1993), «Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 593-627.
- HERNÁNDEZ LAOS, E. (1985), *La productividad y el desarrollo industrial de México*, México: FCE.
- HINOSTROZA, L. (1997), *Privatizaciones, megatendencias y empresas públicas*, México: UAM-Azcapotzalco.
- HITT, M.A., DACIN, M.T., LEVITAS, E., ARREGLE, J.L. y BORZA, A. (2000). «Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspective», *Academy of Management Journal*, 43, 449- 467.

- HOFER, C. y D. SCHENDEL (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, Saint Paul: West.
- HOFSTEDE, G. (1980a), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Thousands Oaks: Sage.
- (1980b), «Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?», *Organizational Dynamics*, vol. 9, 42-63.
- HOGARTH, R.M. y N. KARELAIA (2009), «Entrepreneurial success and failure: confidence and fallible judgment», documento no publicado.
- HOSHINO, T. (1996), «Privatization of Mexico's public enterprises and the restructuring of the private sector», *The Developing Economies*, vol. XXXIV, núm.1, 34-60.
- HOSKISSON, R.E. *et al.* (1999), «Theory and research in strategic management: Swings of the pendulum», *Journal of Management*, vol. 25, 417-456.
- HOUSE, R.J. *et al.* (1999), «Cultural influences on leadership organizations: Project GLOBE», *Advances in Global Leadership*, vol. 1, 171-233.
- HOWELL, J.P, DELACERDA, J., MARTÍNEZ, S., BAUTISTA, J. A., ORTIZ, J., PRIETO, L., DORFMAN, P. (2006), «Societal culture and leadership in Mexico», en J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck, y R.J. House (eds.), *Culture and leadership across the world*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- HREBINIAK, L.G. y F.W. JOYCE (1985), «Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 336-349.
- IBARRA, E. *et al.* (1985), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México: UAM.
- ISABELLA, L. (1990), «Evolving interpretations as change unfolds: How managers construct key organizational events?», *Academy of Management Journal*, vol.33, 7-41.
- JACOBO, E., M. LUNA y R. TIRADO (1989), *Empresarios de México*, Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- JARILLO, L.C. (1988), «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 31-41.
- JASSO, J. y A. TORRES (1998), *Aprendizaje tecnológico y competitividad en las industrias de autopartes y petroquímica de México*, México: CIDE (Reporte, 70).
- JELINEK, M. (1977), «Technology, organizations and contingency», *Academy of Management Review*, vol. 2, 17-26.
- JENSEN, M.C. y W.H. MECKLING (1976), «Theory of the firm:

Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 305-360.

JONES, T.M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, vol. 20, 404-437.

KARAGOZOGLU, N. y M. LINDELL (1998), «Internationalization of small and medium sized technology based firms: An exploratory study», *Journal of Small Business Management*, vol.36, 44-59.

KAYNAK, E. (1985), *International business in the Middle East*, Nueva York: Walter de Gruyter.

KEATS, B. y H. O'NEILL (2001), «Organizational structure: Looking through a strategy lens», en M.A. Hitt, R.E. Freeman y J.S. Harrison (eds.), *Handbook of strategic management*, Oxford: Blackwell.

KELLEY, L., A. WHATLEY y R. WORTHLEY (1987), «Assessing the effects of culture on managerial attitudes: A three-cultural test», *Journal of International Business Studies*, vol. 18, 17-31.

KERLINGER, F.N. y H.B. LEE (2000), *Foundations of behavioral research*, Belmont: Wadsworth Thomson Learning.

KHANNA, T. y K. PALEPU (2000), «The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile», *Academy of Management Journal*, vol. 43, 268-285.

KHANNA, T. y J.W. RIVKIN (2001), «Estimating the performance effects of business groups in emerging markets», *Strategic Management Journal*, vol. 22, 45-74.

KIGGUNDU, M.N., J.J. JORGENSEN y J. HAFSI (1983), «Administrative theory and practice in developing countries: a synthesis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 66-84.

KIM, W.C. y R. MAUBORGNE (2005), *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Cambridge: Harvard Business School Press.

KIRKPATRICK, C.H., N. LEE y F.I. NIXSON (1984), *Industrial structure and policy in less developed countries*, Londres: George Allen and Unwin.

KLEIN, S. y WOCKE, A. (2007). «Emerging global contenders: The South African experience», *Journal of International Management*, 13, 319- 337.

KOGUT, B. (1988), «Joint-ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 319-332.

KOTLER, P. y N. LEE (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Hoboken: Wiley.

- KOZA, M.P. y J.C. THOENIG (1995), «Organization theory at the crossroad: Some reflections on European and U.S. approaches to organizational research», *Organization Science*, vol. 6, 1-18.
- KRAS, E. (1990), *Cultura gerencial México-Estados Unidos*, México: Iberoamericana.
- (1993), *La administración mexicana en transición*, México: Iberoamérica.
- KROLL, L. y A. Fass (2007), «The world's billionaires», *Forbes*, consultada en <http://www.forbes.com/2007/03/07billionaires>
- LA PORTA, R., F. LOPEZ-DE-SILANES y A. SHLEIFER (1999), «Corporate ownership around the world», *Journal of Finance*, vol. 65, 471-517.
- LANG, H.P. y R. STULZ (1994), «Tobin's *q*, corporate diversification, and firm performance», *Journal of Political Economy*, vol. 102, 1248-1280.
- LATIN TRADE (2006), *500 mayores empresas*, Coral Gables: Latin America Media Management.
- LAUTERBACH, A. (1966), *Enterprise in Latin America: Business attitudes in a developing economy*, Ithaca: Cornell University Press.
- LAVIELLE, B. (1995), «Modernización: ¿Una apuesta inoportuna?», *Expansión*, 30 de agosto, 66-68.
- LAWLER, E.E., S.A. MOHRMAN y G. BENSON (2001), *Organizing for high performance*, Nueva York: Jossey-Bass.
- LAWRENCE, P. y J. LORSCH (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, 1-47.
- LEE, H. y D. HOYT (2005), «Cemex: Transforming a basic industry company», Harvard Business School Case, GS33, Boston: Harvard Business School.
- LEE, M.P. (2008), «A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead», *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, 53-73.
- LEEMANS, A.F. (1976), *Cómo reformar la administración pública*, México: FCE.
- LENZ, R.T. (1981), «Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review», *Strategic Management Journal*, vol. 2, 131-154.
- LEONIDOU, L.C. y C.S. KATSIKEAS (1996), «The export development process: An integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, 517-551.

- LI, Q., P.P. WALSH y C. WELAN (2007), *Jobless growth through creative destruction: Ireland's industrial development path 1972-2003*, Bonn: The Institute for the Study of Labor IZA (Discussion Paper Series IZA DP 3211).
- LIEBERMAN, M.B. y S. ASABA (2006), «Why do firms imitate each other?», *Academy of Management Review*, vol. 31, 366-385.
- LIEBERSON, S. y J.F. O'CONNOR (1972), «Leadership and organizational performance: A study of large corporations», *American Sociological Review*, vol. 37, núm. 2, 117-130.
- LILLRANK, P. *et al.* (1998), «Learning from the success of continuous improvement change programs: An international comparative study», *Research in Organizational Change and Development*, vol. 11, 47-71.
- LOBATO, L. (2005), «Las experiencias en gestión social y los desafíos pendientes: El caso de Brasil», Ponencia. Buenos Aires: Foro sobre Integración Regional y Agenda Social, consultada en [http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/Foro\\_INTAL\\_2003\\_24\\_Lobato.pdf](http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/Foro_INTAL_2003_24_Lobato.pdf)
- LUBATKIN, M. (1987), «Merger and the performance of the acquiring firm», *Academy of Management Review*, vol. 8, 218-225.
- LUBATKIN, M. *et al.* (1998), «Managing mergers across borders: a two nation exploration of nationality bound administrative heritage», *Organization Science*, vol. 9, 670-684.
- LUO, Y. y TUNG, R.L. (2007), «International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective,» *Journal of International Business Studies*, 38, 481- 498.
- MANN, C.K. (1965), «Sears, Roebuck de Mexico: a cross-cultural analysis», *Social Science*, vol. 40, 149-157.
- MANNING, M. y J. DELACERDA (2003), «Building organizational change in an emerging economy: Whole systems change using large group interventions in Mexico», en W.A. Pasmore y R W. Woodman (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Nueva York: JAI.
- (2007), «Whole systems change in Mexican organizations», en B.B. Bunker y B.T. Alban (eds.), *The handbook of large group methods: Creating system change in organizations and communities*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MARCH, J. y H. SIMON (1958), *Organizations*, Nueva York: John Wiley and Sons.
- MARCH, J.G. y R.I. SUTTON (1997), «Organizational performance as a dependent variable», *Organization Science*, vol. 8, 698-706.

- MARCHAND, D., R. CHUNG y K. PADDACK (2002), «Cemex: Global growth through superior information capabilities», Harvard Business School Case, IMD084, Boston: Harvard Business School.
- MARCUS, A.A. (2006), *Big winners and big losers: The 4 secrets of long-term business success and failure*, Upper Saddle River: Wharton School.
- MARTÍNEZ, N.H. (1999), «Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional», en A. Dávila y N. Martínez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- MARTINEZ, S.M. y P.W. DORFMAN (1998), «The Mexican entrepreneur», *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, 97-123.
- MARTÍNEZ-JEREZ, F., J. BELLIN y C. WINKLER (2006), «Cemex: Rewarding the Egyptian retailers», Harvard Business School Case, 107702, Boston: Harvard Business School.
- MATHEWS, J. A. (2006), «Dragon multinationals: New players in 21st century globalization», *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 5–27.
- MAYO, E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Boston: Harvard University.
- MCCANN, E.C. (1970), «Anglo-American and Mexican management philosophies», *MSU Business Topics*, Summer 1970, 28-37.
- MCDEMINT, T. (1994), «TQM: The total quality maquiladora», *Business Mexico*, noviembre.
- MCFARLAND, K.R. (2008), *The breakthrough company: How everyday companies become extraordinary performers*, Nueva York: Crown Business.
- MCGUIRE, J. y E. MATTA (2003), «CEO stock options: The silent dimension of ownership», *Academy of Management Journal*, vol. 4, 205-255
- MEINDL, J., S. EHRLICH y J. DUKERICH (1985), «The romance of leadership», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 78-102.
- MERTENS, L. (1997a), *Estrategias de productividad, recursos humanos y competencia laboral*, México: CONOCER/OIT.
- MERTENS, L. (1997b), *La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras*, México: CONOCER/OIT.
- MERTENS, L. y L. PALOMARES (1993), *Cambios en la gestión y actitud empresarial en América Latina. Un marco de Análisis*, Santiago: PET.
- Mexican Investment Board (1993), *Total quality in Mexico: Case histories in success* México: MIB (Reporte, 1).



- MEYER, H.D. (1995), «Organizational environments and organizational discourse: Bureaucracy between two worlds», *Organization Science*, vol. 6, 32-43.
- MEYER, J.W. y B. ROWAN (1977), «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 85, 340-362.
- MILES, R.E. y C.C. SNOW (1978), *Organizational strategy: structure and processes*, Nueva York: McGraw-Hill.
- MILLER, D. (1986), «Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 233-250.
- MINDA, A. (2008), *The strategies of multilatinas: from the quest for regional leadership to the myth of the global corporation*, Lereps-Gres (Cahier, 2008-08), consultada en <http://www.gres-so.org>
- MINTZBERG, H. (1975), «The manager's job: Folklore and fact», *Harvard Business Review*.
- (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRANDS y J. LAMPEL (1998), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Nueva York: Free Press.
- MITTELSTÄDT, A. y F. CERRI (2008), *Fostering entrepreneurship for innovation*, París: OCDE (OCDE Science, Technology and Industry Working Papers, 2008/5).
- MOODY, J. (2006), «Lorenzo Zambrano: El maestro del riesgo», *Expansión*, vol. 954, 50-62.
- MORAN, P. (1999), «Markets, firms and the process of economic development», *Academy of Management Review*, vol. 4, 390-413.
- MORK, R. y M. NAKAMURA (2007), «Business groups and the big push: Meiji's Japan mass privatization and subsequent growth», *NBER Working Papers Series*, núm. 13171, 1-62.
- MULDER, N. y O. ONODERA (2008), «Trade liberalisation and economic performance: Latin America versus East Asia 1970-2006», *OECD Trade Policy Working Papers*, núm. 70. París: OCDE.
- MULLERAT, R. (2007), *En buena compañía: La responsabilidad social de las empresas*, Barcelona: Random House Mondadori.
- MUNDO EJECUTIVO (1998-2006), *Hecho en México: 1000 empresas más importantes de México*, México: Mundo Ejecutivo.
- (2004), *Los mejores 25 empresarios, CEO'S, empresas y responsables sociales*, México: Mundo Ejecutivo. Edición Especial de Aniversario, octubre.

- (2008), *50 empresas con mayor responsabilidad social*. México: Mundo Ejecutivo, Edición Especial de Aniversario, octubre.
- MUÑOZ GUTIÉRREZ, R. (2001), *Programa de innovación gubernamental*, México: Oficina de la Presidencia.
- MURPHY, K., A. SHLEIFER y R. VISHNY (1989), «Industrialization and the Big Push», *Journal of Political Economy*, vol. 97, 1003-1026.
- NACHUM, L (2004), «Geographic and industrial diversification of developing countries firm», *Journal of Management Studies*, vol. 41, 273-294.
- NADLER, D.A. y M.L. TUSHMAN (1999), *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*, México: Oxford University Press.
- NAFEI, Y.M. (2003), *Asymmetrical inter-organization relationships creation: Achieving success by leveraging resource dependence and social networks*, Lisle: Benedictine University.
- NÁJERA, J.A. (1990-1991), «Estrategias de calidad en las empresas mexicanas», *Calidad*, noviembre-enero, 9110-9114.
- NAZMI, N. y J.E. REVILLA (2008), «Economic efficiency and growth: Evidence from Brazil, China and India», *Research Paper*, vol. 86. Nueva York: World Institute for Development Economics Research-United Nations University.
- NEGANDHI, A.R. (1984), «Management in the third world», en J. Prahad (ed.), *Advances in international comparative management*, Londres: JAI.
- NEWFARMER, R.S. y W.F. MUELLER (1975), *Multinational corporations in Brazil and Mexico: Structural sources of economic and non-economic power*, Washington: US Senate Subcommittee on Multinational Corporations.
- NORTH, D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- NOVICK, M. y M. GALLART (1997), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Montevideo: Cinterfor/OIT.
- OGLIASTRI, E. (1988), *Gerencia japonesa y círculos de participación: Experiencias en América Latina*, Bogotá: Norma.
- OGLIASTRI, E. (2006), «Colombia: The human relations side of enterprise», en J.S. CHHOKAR, F.C. BRODBECK y R.J. HOUSE (eds.), *Culture and leadership across the world*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- OLIVER, C. (1990), «Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15, 241-265.



- (1991), «Strategic responses to institutional processes», *Academy of Management Review*, vol. 16, 145-179.
- ORIA RAZO, V. (1998), *ISO 9000: Calidad en los servicios educativos*, México: Más Actual.
- OSLAND, J.S., S. DE FRANCO y A. OSLAND (1999), «Organizational implications of Latin American culture», *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, 219-234.
- OUCHI, W. (1980a), «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 129-141.
- (1980b), *Theory Z*, Reading: Addison-Wesley.
- PALLEY, T.I. (1995), «Safety in numbers: A model of managerial herd behavior», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 28, 443-450.
- PARRY, K. y A. BRYMAN (2006), «Leadership in organizations», en S.R. Clegg *et al.* (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage.
- PASQUALE, R.T. y A.G. ATHOS (1981), *The art of Japanese management*, Nueva York: Warner.
- PAZ, O (2004). *El laberinto de la soledad*. México: FCE.
- PENG, M. W. y LUO, J. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43, 486-501.
- PENNINGS, J.M. (1981), «Strategically interdependent organizations», en P. Nystrom y W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, Londres: Oxford University Press.
- PEÓN ESCALANTE, J. (1986), «Resultados de las encuestas de calidad 1983-1986», *Cambio Organizacional*, vol. VI.
- PERES, W. (1998), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México: Siglo XXI/CEPAL.
- PÉREZ-LIZAUR, M. (ed.) (2005), *Los ejecutivos de alto nivel: ¿Una élite global?*, México: UIA.
- PETERS, T.J. y R.H. WATERMAN (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Nueva York: Harper and Row.
- PETTIGREW, A.M., R.W. WOODMAN y K.S. CAMERON (2001), «Studying organizational change and development: Challenges for future research», *Academy of Management Journal*, vol. 44, 697-713.
- PFEFFER, J. (1972), «Merger as a response to organizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 382-394.
- (1981), *Power in organizations*, Marshfield: Pitman.

- PFEFFER, J. y G.R. SALANCIK (1978), *The external control of organizations*, Nueva York: Harper and Row.
- PODOLNY, J. *et al.* (1999), «Cemex: Global competition in a local business», Harvard Business School Case, IB17, Boston: Harvard Business School.
- PORTER, M.L. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York: The Free Press.
- (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Nueva York: The Free Press.
- (1987), «From competitive advantage to corporate strategy», *Harvard Business Review*, vol. 3, 43-59.
- PORTER, M.E. y M.R. KRAMER (2002), «The competitive advantage of corporate philanthropy», *Harvard Business Review*, vol. 80, 56-68.
- POWELL, T.C. (1992), «Strategic planning as competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 551-558.
- (1997), «Information technology as competitive advantage: A review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 375-405.
- POWELL, W.W. (1990), «Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations», *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, 295-336.
- PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL (1990), «The core competences of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 90, 79-91.
- PRESTON, J. y S. DILLON (2004), *Opening Mexico: the making of a democracy*, Nueva York: WarnerFarrar, Strauss and Giroux.
- PRICE, K. H. *et al.* (2001), «Features of the value function for voice and their consistency across participants from four countries: Great Britain, Mexico, The Netherlands, and the United States», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 84, 95-12.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006), *Acciones para la consolidación y crecimiento de las empresas: 100 empresas líderes definen sus principales desafíos en los negocios*, México, PriceWaterhouseCoopers.
- PRIEM, R.L. (2001), «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management», *Academy of Management Review*, vol. 26, 22-41.
- QUINN, J.B. (1982), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Nueva York: Irwin.
- Rajagopalan, N. y G. Spreitzer (1996), «Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework», *Academy of Management Review*, vol. 22, 48-79.
- RAMÍREZ, J.C. (1998) *La industrialización en México: Nuevos patrones de localización y eficiencia*, México: CIDE (Reporte, 33),

- RAMÍREZ, J.C. y K. UNGER (1997), *Las grandes industrias ante la reestructuración: Una evaluación de las estrategias competitivas de las empresas líderes de México*, México: CIDE (Reporte, 53).
- RANDOLPH W.A. y G. DESS (1984), «The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach», *Academy of Management Review*, vol. 9, 114-127.
- RAVENSCRAFT, D.J. y F. SCHERER (1987), *Mergers, sells-off and economic efficiency*, Washington: Brookings Institution.
- RAY, G., J. BARNEY y W. MUHANNA (2004), «Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 25, 23-37.
- REY ROMAY, B. (1984), *La ofensiva empresarial contra la intervención del estado*, México: Siglo XXI/UNAM.
- ROBERT, C. et al. (2000), «Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 643-659.
- ROBLES, F., F. SIMON y J. HAAR (2003), *Winning strategies for the new Latin markets*, México: Prentice-Hall.
- ROBLES, V.G. (1989), «Resultados obtenidos en México con la implantación de programas de desarrollo organizacional», *Management Today en español*, enero, 12-16.
- RODRIGUEZ, D. (1995), *Gestión organizacional*, Santiago: Universidad Católica de Chile.
- RODRIGUEZ, D. et al. (1999), «Aspectos culturales de la gestión en empresas chilenas», en A. Dávila y N. Martínez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- RODRIGUEZ, D., C. BOZZO y M. ARNOLD (1999), «Cultura organizacional e innovación: el caso de Goodyear Chile», en A. Dávila y N. Martínez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- RODRÍGUEZ, P. (2007), «Cementing the bottom of the pyramid: A new direction at Cemex», Harvard Business School Case, UV0665, Boston: Harvard Business School.
- ROEL RODRÍGUEZ, S. (1996), *Estrategias para un gobierno competitivo: Cómo lograr administración pública de calidad*, México: Panorama.
- ROGOZINSKI, J. (1998), *High price for change: Privatization in Mexico*, Washington: BID.

- ROMANELLI, E. y M.L. TUSHMAN (1994), «Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test», *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1141-1166.
- ROSENTHAL, R. (1978), «Combining results of independent studies», *Psychological Bulletin*, vol. 85, 185-193.
- ROWAN, B. (1982), «Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, 259-279.
- RUEDA, M. (2008), «Petróleo a la deriva», *América Economía*, núm. 361. 21 de julio, 36-39.
- RUMELT, R.P., D. SCHENDEL y D. TEECE (1991), «Strategic management and economics», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 5-29.
- SALANCIK, G.R. y J. Pfeffer (1977), «Constraints on administration discretion: The limited influence of majors on city budgets», *Urban Affairs Quarterly*, vol. 12, 475-498.
- SANTOS, M.J. (1995), «Cultura y tecnología en la organización industrial mexicana», en A. Dávila y N. Martínez (eds.), *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM/FCE.
- SAPIENZA, H.J. *et al.* (2006), «A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth», *Academy of Management Review*, vol. 31, 914-933.
- SARGENT, J. (1998), «Expatriate reduction and Mariachi circles», *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, 74-97.
- SCHARFSTEIN, D.S. y J.C. Stein (1990), «Herd behavior and investment», *American Economic Review*, vol. 80, 465-479.
- SCHEIN, E. (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHENDEL, D. y C.W. HOFER (1979), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston: Little Brown.
- SCHILLER, M. (2002), «Imaging inclusion: Men and women in organizations», en R. Fry *et al.* (eds.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field*, Wesport: Quorum Books.
- SCHMALENSSE, R. (1985), «Do markets differ much?», *American Economic Review*, vol. 75, 341-351.
- SCHNEIDER, B. (2007), *Resiliencia: cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*, Bogotá: Norma.
- SCHULLER, R.S. *et al.* (1996), «Managing human resources in Mexico: A cultural understanding», *Business Horizons*, mayo-junio, 55-61.

- SCHULTZ, M. (1992), «Postmodern pictures of culture», *International Studies of Management and Organizations*, vol. 22, 15-35.
- SCHULZE, W.S., M. LUBATKIN y R.N. DINO (2003), «Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms», *Academy of Management Journal*, vol. 46, 179-194.
- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge: Harvard University Press.
- SCOTT, S. (1996), «Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States 1989-1988», *Journal of Management*, vol. 22, 1-36.
- SEGEL, A., M. CHU y G. HERRERO (2006), «Patrimonio hoy: A financial perspective», Harvard Business School Case, 208S15, Boston: Harvard Business School.
- SEMLER, R. (1989), «Managing without managers», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- SEMLER, R. (1993), *Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace*, Nueva York: Warner Books.
- SEMLER, R. (1994), «Why my former employees still work for me», *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- (2003), *The seven day weekend: Changing the way work works*, Nueva York: Penguin Books.
- SENGE, P. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York: Doubleday (en español: *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires: Granica).
- SERRALDE, A. (1985), «El estado del arte del desarrollo organizacional en México», *Management Today en Español*, octubre, 6-21.
- SERVITJE, R. (2003), *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*, México: Prentice-Hall.
- SESHAGIRI, S. y J.R. GAJENDRA (eds.) (2007), *Effective leadership: Lessons in a cross-cultural context*, Hyderabad: The Icfai University Press.
- SHETH, J.N. (2007), *The self-destructive habits of good companies... and how to break them*, Upper Saddle River: Wharton School/Pearson Education.
- SHRIVASTAVA, P. (1987), «Rigor and practical usefulness of research in strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 77-92.
- SILVERMAN, B.S. y J.A.C. BAUM (2002), «Alliance-based competitive dynamics», *Academy of Management Journal*, vol. 45, 795-806.
- SIMON, H.A. (1991), «Organizations and markets», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, 25-44.

- SINGH, H. y C. MONTGOMERY (1987), «Corporate acquisition strategies and economic performance», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 337-386.
- SINGH, J.V. y C.J. LUMSDEN (1990), «Theory and research in organizational ecology», *Annual Review of Sociology*, vol. 16, 161-195.
- SINGH, K. y W. MITCHEL (1996), «Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships», *Strategic Management Journal*, vol. 17, 99-115.
- SINHA, J. (2005). «Global champions from emerging markets.» *The McKinsey Quarterly*, 2, 26-35.
- SMIRCICH, L. (1983), «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 339-358.
- STEPHENS, G.K. y C.R. GREER (1995), «Doing business in Mexico: Understanding cultural differences», *Organizational Dynamics*, vol. 24, 39-55.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965), «Social structure and organizations», en J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally.
- STOREY, D.J. (1994), *Understanding the small business sector*, Londres: Routledge.
- SWAMINATHAN, A. (1996), «Environmental conditions at founding and organizational mortality: A trial-by-fire model», *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1350-1378.
- SYLOS LABINI, P. (1969), *Oligopoly and technical progress*, Londres: Oxford University Press.
- TENKASI, R.V. (2005), «Enablers of the Indian software industry 1960-2003: A preliminary ecological analysis», ponencia, Hyderabad: Proceedings of the 2nd International Conference on Technology, Knowledge and Society.
- TENKASI, R.V., S.A. MOHRMAN y A.M.J. MOHRMAN (1998), «Accelerating organizational learning during transition», en S.A. Mohrman, J.R. Galbraith y E.E. Lawler (eds.), *Tomorrow's organizations: Crafting winning capabilities in a dynamic world*, San Francisco: Jossey-Bass.
- THOMAS, A.B. (1988), «Does leadership make a difference to organizational performance?», *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 388-400.
- THOMAS, K.W. y W.G. TYMON JR. (1982), «Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences», *Academy of Management Review*, vol. 7, 345-352.



- THOMSEN, S. y T. PEDERSEN (2000), «Ownership structure and economic performance in the largest European countries», *Strategic Management Journal*, vol. 21, 689-705.
- TIHANYI, L. *et al.* (2003), «Institutional ownership differences and international diversification: the effects of boards of directors and technological opportunity», *Academy of Management Journal*, vol. 2, 195-211.
- TOLBERT, P.S. y L.G. ZUCKER (1996), «The institutionalization of institutional theory», en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (eds.), *Handbook of organizational studies*, Thousand Oaks: Sage.
- TORO-ALVAREZ, F. (1990), *Desempeño y Productividad*, Medellín: FAT.
- TRIPSAS, M. (1997), «Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 119-142.
- TSANG, D. (2008), *Culture and the survival of UK independent games software firms*, Reading: Henley Business School-University of Reading (Paper 068).
- UNGER, K. (1985), *Competencia monopólica y tecnológica en la industria mexicana*, México: El Colegio de México.
- VALENTINE, C. (1991), *The Ernst & Young guide to expanding in the global markets*, Nueva York: Jon Wiley and Sons.
- VAN DE VEN, A.H. y M.S. POOLE (1995), «Explaining development and change in organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, 510-540.
- VAN SETERS, D.A. y R.H.G. FIELD (1990), «The evolution of leadership theory», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 3, 29-45.
- VERA FERRER, O. (1993), «Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas», *Comercio Exterior*, noviembre, 1052-1056.
- VERA, D. y M. CROSSAN (2004), «Strategic leadership and organizational learning», *Academy of Management Review*, vol. 29, 222-240.
- VIETOR, R.H.K. (2007), *How countries compete: Strategy, structure and government in the global economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- VILLALONGA, B. (2004), «Does diversification cause the ‘diversification discount’?», *Financial Management*, vol. 33, 2-27.
- WADDOCK, S. (2008), «Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility», *The Academy of Management Perspectives*, vol. 22, 87-108.

- WANG, L. y E.J. ZAJAC (2007), «Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations», *Strategic Management Journal*, vol. 28, 1291-1317.
- WEINER, N. y T. MAHONEY (1981), «A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences», *Academy of Management Journal*, vol. 24, 453-470.
- WEISBORD, M.R. y S. JANOFF (1995), *Future search*, San Francisco: Berret-Koehler.
- WEISBORD, M.R. (1987), *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*, San Francisco: Jossey-Bass.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180.
- WESTHEAD, P., M. WRITE y D. UCBASARAN (2004), «Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organisational strategies and resources», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 16, 501-522.
- WHETTEN, D. (1981), «Interorganizational relations: A review of the field», *Journal of Higher Education*, vol. 52, 1-28.
- WHITE, R.E. y R.C. HAMMERMESH (1981), «Towards a model of business unit performance: an integrative approach», *Academy of Management Review*, vol. 6, 213-223.
- WHITE, R.E. (1986), «Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 217-233.
- WHYTE, W.F. y A.R. HOLMBERG (1956), «Human problems of United States enterprise in Latin America», *Human Organization*, otoño, 3-13.
- WIGGINS, R.R. y T.W. RUEFLI (2002), «Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and persistence of superior performance», *Organization Science*, vol. 13, 81-105.
- WILLIAMSON, O.E. (1973), «Markets and hierarchies: Some elemental considerations», *American Economic Review*, mayo, 316-325.
- WILLIAMSON, O.E. (1981a), «The economics of organization: The transaction cost approach», *American Journal of Sociology*, vol. 87, 548-577.
- WILLIAMSON, O.E. (1981b), «The modern corporation: Origins, evolution, attributes», *Journal of Economics Literature*, vol. XIX, 1537-1568.
- WITTELOOSTUIJN, A.V. y C. BOONE (2006), «A resource-based theory of market structure and organizational form», *Academy of Management Review*, vol. 31, 409-426.



- WOODMAN, R. y T. DEWETT (2004), «Organizational relevant journeys in individual change», en M.S.Poole y A.H. Van de Ven (eds.), *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, Londres: Oxford University Press.
- ZAHEER, S. y E. MOSAKOWSKI (1997), «The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 439-464.
- ZAPATA, F. (1998), *¿Flexibles y productivos?: Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, México: El Colegio de México.
- ZOLLO, M., J. REVER y H. SINGH (2002), «Interorganizational routines and performance in strategic alliances», *Organization Science*, vol. 13, 701-713.
- ZORRILLA, J.F. (1979), «Jocosidad y estructura social en una fábrica de henequén», en V. de Marquez (ed.), *Dinámica de la empresa mexicana*, México: El Colegio de México.
- ZUCKER, L.G. (1987), «Institutional theories of organization», *Annual Review of Sociology*, vol. 13, 443-464.
- ZURCHER, L.A. (1968), «Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, 139-144.

