



**GRUPO IMSA:
CRISIS Y RESPUESTA EMPRESARIAL EN MONTERREY
(1982-2000)**

Mario Cerutti¹
Facultad de Economía/UANL
Doctor en Ciencias Sociales
Utrecht University, Holanda

Se aborda aquí el desenvolvimiento más reciente del Grupo IMSA, uno de los que más ha destacado en Monterrey en los últimos años por su respuesta a la crisis del modelo sustitutivo de importaciones, a la apertura comercial impuesta desde mediados de los años 80 y a los correspondientes procesos de integración y globalización, acelerados en la última década del siglo XX. Lejos de considerársele excepcional, se parte de la premisa que IMSA y sus directivos son portadores de no pocas de las características que han definido al empresariado que opera en Monterrey, algunas de las cuales son detectables desde sus orígenes. Entre otras: a) alta capacidad de adaptación a coyunturas adversas o que requieren pronta respuesta; b) sólida presencia familiar en la conducción y propiedad de las empresas; c) combinación de propiedad familiar con gestión profesional; d) experiencia para operar simultánea o sucesivamente con los mercados interno e internacional; f) y una tan histórica como fructífera vinculación con la economía de los Estados Unidos².

I. De los orígenes a los años 70

Los orígenes del Grupo IMSA se sitúan en los años 30: cuando nació Industrias Monterrey, SA³. Se trata, por lo tanto, de una empresa surgida tras la crisis de 1929 e incorporada desde temprano al llamado "proceso sustitutivo de importaciones": así, su desarrollo previo al "cisma" de 1982 se efectuó bajo la protección creciente de las políticas federales y estatales⁴. Textiles, alimentos y elaboración de la madera -tres de sus bases iniciales- sitúan a la IMSA de los 30 como abastecedora de productos livianos, destinados al consumo masivo. La planta galvanizadora de lámina, en cambio, supuso una distinción inicial que -alejándose de las restantes actividades- estaría destinada a marcar hasta el presente la vida de la compañía.⁵

IMSA no será una empresa especialmente relevante hasta los años 70, cuando acentúa su proceso de diversificación relativa, inaugura sus relaciones con capitales estadounidenses y remata -en 1976- conformándose

como Grupo Industrial IMSA⁶. Durante los cuarenta años que habían pasado desde su fundación, un apellido sobresalió de manera ostensible en la propiedad y en la gestión de la compañía: Clariond. Otro, ligado familiarmente al anterior, comenzó a emerger para consolidarse en los 70: Canales (cuadro 1).

Cuadro 1

LOS APELLIDOS CLARIOND Y CANALES EN IMSA Y ASOCIADAS Accionistas (1936-1978)		
<i>año</i>	<i>empresa</i>	<i>miembros de la familia</i>
1936	Industrias Monterrey SA	María Garza Vda de Clariond
1940	Industrias Monterrey SA	María Garza Vda de Clariond
1941	Industrias Monterrey SA	María Garza Vda de Clariond Eugenio Clariond Garza
1946	Muebles Tubulares SA	Eugenio Clariond Garza Fernando Canales Salinas
1954	Muebles Tubulares SA	Eugenio Clariond Garza Ma del Consuelo Clariond de Canales Ninfa Reyes Retana de Clariond Fernando Canales Salinas
1974	Wonder Buildings de México SA	Eugenio Clariond Reyes Retana Santiago Clariond Reyes Retana Benjamín Clariond Reyes Retana
1974	Industrial de Lámina SA	Ma. del Consuelo Canales Clariond Susana Canales Clariond Marcelo Canales Clariond Fernando Canales Clariond
1974	Corpín SA	Eugenio Clariond Garza Fernando Canales Clariond Ma. del Consuelo Clariond Marcelo Canales Clariond Susana Canales Clariond
1976	Grupo Industrial IMSA SA	Ma. del Consuelo Clariond Garza de Canales Ninfa Reyes Retana de Clariond Susana Canales Clariond Benjamín Clariond Reyes Retana José Clariond Reyes Retana
1978	Grupo IMSA SA	Eugenio Clariond Reyes Retana Santiago Clariond Reyes Retana Benjamín Clariond Reyes Retana Fernando Canales Clariond Ma. Consuelo Canales Clariond Susana Canales Clariond

Fuente: RPPCNL, 1936-1954 y 1974-1978

Pero lo que interesará remarcar en este trabajo es la respuesta de la empresa a la crisis de 1982 y a la apertura que se manifiesta desde mediados de los 80. Tal coyuntura coincidió con un cambio en la jefatura del grupo. En IMSA la conducción del proceso de reconversión interna y salida al exterior correspondió a Eugenio Clariond Reyes-Retana, nieto del inmigrante francés Jacques Antoine Clariond y de María Garza de Clariond, e hijo mayor de Eugenio Clariond Garza y Ninfa Reyes Retana.

Eugenio Clariond Reyes -un egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey- explicaba tiempo atrás la situación que tuvo que enfrentar al hacerse cargo de la Dirección General del entonces Grupo Industrial IMSA:

Tomé de manera gradual la Dirección General tras la muerte de Don Mauro Amarante. Nuestro negocio principal era entonces (1981) el procesamiento de lámina de acero. Su dinamismo respondía al mercado nacional, de acuerdo con el esquema de una economía protegida. Nuestros productos -lámina galvanizada y/o pintada, alcantarillas metálicas, paneles aislados, flejes para empaque, defensas para carreteras- atendían un mercado cautivo con precios relativamente altos y calidad regular (aunque mejor que la de nuestros competidores nacionales).⁷

En esos años 70, IMSA experimentó sus primeras alianzas con capitales estadounidenses: constituyó la Wonder Buildings de México SA (en 1974, con Modular Technology Corporation) y la Robertson Mexicana SA (en el mismo año, con H.H. Robertson). Según Clariond, estas asociaciones permitieron incorporar "nuevas soluciones constructivas": losacero (lámina para losas de concreto), techos con aislamiento, edificios autoportantes, muros aislados, vigas estructurales y sistemas de ventilación industrial figuraban entre ellas. Se prolongaba y mejoraba así un perfil previo sustentado en la construcción de naves industriales, hangares, bodegas y techados con lámina de asbesto-cemento.

Pero eran productos dedicados básicamente al mercado interior. "Exportar -recuerda Clariond- no era tema relevante entonces porque no podíamos ser competitivos en el mercado mundial"⁸. De todos modos, el actual presidente del grupo recuerda que Industrias Monterrey "fue una empresa que en alguna medida se adelantó a las circunstancias". Durante los 70 "instalamos la primera línea de galvanizado continuo y la primera de pintado (Pintro) en América Latina". Si bien esos productos "no tenían ni la calidad ni la sofisticación que presentaban sus similares en los países

industrializados”, se alcanzó experiencia exportadora y una base tecnológica que posteriormente fue vendida en Argentina, Venezuela y Brasil.⁹

En mayo de 1978 el conglomerado pasó a llamarse Grupo IMSA SA, denominación que mantiene hasta el presente. El dominio familiar, a escala de acciones (4.050,000 de cien pesos cada una, cuadro 2) era completo.

Cuadro 2

ACCIONISTAS DEL GRUPO IMSA SA (1978)

nombre	acciones
Eugenio Clariond Reyes	337,500
Santiago Clariond Reyes	337,500
Ninfa Canales de López	337,500
María Canales de De la Garza	337,500
Benjamín Clariond Reyes	337,500
José Clariond Reyes	337,500
Fernando Canales Clariond	506,250
Ma. del Consuelo Canales Clariond	506,250
Susana Canales de Odriozola	506,250
Marcelo Canales Clariond	506,250
Total de acciones	4.050,000

Fuente: RPPCNL, 22 de mayo de 1978

II. La crisis de 1982 y la entrada al GATT

La crisis de 1982 no supuso un excesivo dilema financiero para IMSA. Una cauta política interna evitó el endeudamiento en dólares: “nuestros activos estaban todos atados al peso”, rememora Eugenio Clariond. La quiebra técnica que afectó a muchas empresas mexicanas no logró descargarse sobre este grupo, cuya estructura financiera no se vio afectada.

De todos modos, “fueron tiempos difíciles”¹⁰. La administración de Miguel de la Madrid “llegó tratando de calmar los ánimos y las empresas nos preparamos para un periodo de ajuste”, facilitado porque la baja del peso tornaba más competitivos los productos mexicanos. El agotamiento del auge petrolero, el terremoto de 1985, la entrada de México al GATT y la apertura de las fronteras al comercio internacional tuvieron “consecuencias potencialmente desastrosas sobre nuestros negocios”.¹¹

La conducción de IMSA -ante la magnitud de la crisis- optó por una salida relativamente diferente a la ultraspecialización implementada por

Cementos Mexicanos (CEMEX)¹²: mantuvo cierta diversificación productiva, aunque operando casi siempre sectores relacionados. Pero fueron parecidas sus políticas en: a) terminar de consolidarse en el mercado interior; b) atacar los mercados externos, en particular los Estados Unidos y América del Sur; c) emprender, ya en los 90, una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en Latinoamérica.

Según palabras del propio Clariond, la coyuntura del 82 y el posterior ingreso al GATT reveló a IMSA el siguiente panorama interno:

* El galvanizado de lámina era, de lejos, la más importante actividad del grupo, aunque portadora de escaso valor agregado. Se estaba en riesgo, empero, de “sucumbir ante la competencia externa” y existían dudas frente a la capacidad del principal competidor nacional.

* En 1975, en el tramo final del sexenio de Luis Echeverría Álvarez, Industrias IMSA había adquirido Stabilit SA, productora nacional de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. Dado que Industrias IMSA fabricaba lámina de acero para techos, existía alta complementariedad entre ambas actividades. “Fue una inversión interesante, y desde 1975 hasta 1986 se desarrolló en función del mercado interno. Pero nunca nos propusimos exportar: las resinas mexicanas y otros insumos nacionales costaban mucho y eran de calidad inferior”.

* El negocio de muebles metálicos era “muy vulnerable ante la competencia externa”. Su reconversión exigía grandes inversiones y una “completa reingeniería de los procesos”.

* “El resto de nuestros negocios era de una dimensión pequeña, con tecnología y maquinaria anticuadas, con sistemas de producción obsoletos y productos de baja calidad”¹³.

Clariond recuerda, y reconoce, que durante la primera fase de apertura sistemática, que llegó con la entrada al GATT, hubo serias resistencias dentro del sector empresarial mexicano: “algo similar a lo manifestado en todas las economías latinoamericanas” basadas en la sustitución de importaciones. Pero ya desde el mismo 1986, al menos en IMSA, se tuvo conciencia “que al país no le quedaba más que abrirse”.¹⁴

Tener la frontera abierta brindaba, entre otras, la oportunidad “de acceder a mejores y más competitivos insumos y materias primas. Pero, sobre todo, obligaba a ser competitivos para poder mantenerse en el mercado interno. La realidad obligaba a una profunda reconversión de las empresas en Monterrey, urgencia que también afectaba a los proveedores de las firmas locales.”¹⁵

III. La expansión de los 90

Para fines de los 80, en consecuencia, IMSA había resuelto concentrarse en áreas que presentaban oportunidades, mientras mantenía o desenvolvía cierta diversificación. El abandono de algunas actividades (muebles, textiles, comercio de automotores) fue simultáneo al reforzamiento vertical de otras más experimentadas, como los productos metálicos, y a la incursión en negocios nuevos, como la fabricación de baterías. Este mecanismo operativo, coincidente con la salida al exterior -acelerada desde principios de los 90- modificó de forma radical la estructura organizativa de IMSA. En este apartado se describirá cómo fue transformada la empresa.

1. Acumuladores

La relativa diversificación del grupo IMSA, su sana estructura financiera, la posibilidad de tomar posiciones en el mercado nacional y las presiones/oportunidades de la apertura alimentaron uno de sus pasos decisivos: la compra, en 1986, de Acumuladores Mexicanos SA (fabricante de la marca LTH).

¿Por qué baterías? La respuesta parece compatible con la experiencia histórica de este empresariado: "Porque en una economía globalizada -y con el respaldo de una tecnología apropiada- esta empresa podía jugar un importante papel en el mercado de los Estados Unidos", sintetizó Clariond. Aunque supuso ciertas dificultades iniciales, Acumuladores Mexicanos pronto estuvo en condiciones de absorber varios competidores internos: Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cía. En 1987 IMSA contaba ya con una "División Acumuladores", integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro, que trabajaba en Tlaxcala. En marzo de ese año, por otro lado, fue creada ENERMEX SA, que fusionó en 1989 a Operadora Acumuladora del Norte SA, constituida también en 1987¹⁶, y que estaría destinada a identificar todas las empresas de la División Acumuladores.

La consolidación en el mercado interno soportó e impulsó la salida hacia el exterior. El Tratado de Libre Comercio abrió la oportunidad de ingresar al ingente y duro mercado de la América del Norte, y la fortaleza derivada de esta incursión facilitó la expansión -similar a lo sucedido con -CEMEX- rumbo al sur continental. Un factor de trascendencia fue producir para las ensambladoras de automóviles que, además de requerir altos niveles de calidad, se convirtieron en clientes importantes. Hacia 1997, IMSA-ENERMEX proveía a Ford Motor, Volkswagen, Chrysler, General Motors, Nissan, Mercedes Benz, BMW, Scania y Daewoo, entre otras¹⁷.

Para entrar en el mercado estadounidense un paso decisivo fue la adquisición de Advantage Batteries, firma que en 1998 distribuyó dos millones de baterías (equivalente a sesenta millones de dólares). Mientras se avanzaba hacia el norte, se comenzaba a operar en el sur. "Compramos el 50% de INACEL, principal productor de baterías automotrices en Argentina. Tiempo después nos hicimos cargo del 100% de su paquete accionario. Adquirimos la Fulgor, en Venezuela, segunda empresa en el ramo en ese país. Compramos Durex, importante productor en Brasil"¹⁸. El cuadro 3 indica la distribución operativa y geográfica de la División Acumuladores entre 1996 y 1998.

Cuadro 3

ENERMEX/DIVISIÓN ACUMULADORES (1996-1998)*	
empresa	país
Acumuladores Mexicanos	México
Acumuladores Monterrey	México
ESB de México	México
Aislantes León	México
Roberto Diener y Compañía	México
Advantage Battery	USA
Acumuladores Fulgor	Venezuela
INACEL	Argentina
Enermex Industrial do Brasil	Brasil
Dispandina	Colombia
Durocaucho	Colombia
Biosafe Productions Corporation	Puerto Rico

* Incluye acumuladores automotrices, acumuladores industriales, partes y componentes automotrices, sistemas para captación y uso de luz solar, y equipos de iluminación de emergencia.
Fuentes: Grupo Imsa, página web; Nuestra Gente, publicación bimestral, enero de 1996.

En 1998 ENERMEX vendió 9.7 millones de baterías, un 9% más que en 1997. Pero las ventas en el exterior crecieron en un 20%. Si se restringen las cifras a Estados Unidos, Canadá y Europa, las ventas subieron en un 24%, en tanto que en Sudamérica lo hicieron en un 17%.¹⁹ 1998, precisamente, fue declarado año "clave para el futuro del negocio de baterías automotrices". Según el informe anual de la compañía, ENERMEX consolidó su posición "como la mayor empresa de su giro en Latinoamérica" y se abrieron "nuevos horizontes para continuar el crecimiento a lo largo de todo el continente". Aliado con Johnson Controls -el mayor productor de baterías en la América

del Norte-, Grupo IMSA y su subsidiaria Advantage Battery afirmaron su presencia en mercados de alta competitividad por cuanto "la excelencia tecnológica y la capacidad de abastecimiento global son exigencias cada vez mayores de las principales compañías armadoras de automóviles del mundo".

De manera paralela, IMSA, Johnson Controls y Varta AG-de origen alemán- se asociaron para atacar el mercado sudamericano, un área "que ofrece grandes oportunidades de crecimiento". Para 1999 se estimaba una producción de baterías superior a los 20 millones de unidades, más del doble de lo contabilizado en 1998²⁰.

2. IMSA Acero

La División Acero, hasta cierto punto, simboliza al Grupo IMSA. Por un lado, porque deviene de una de sus actividades más antiguas, el galvanizado de lámina. Por otro, surgió de la empresa que le ha dado nombre al grupo: Industrias Monterrey SA. Finalmente, porque el acero sigue siendo -pese a la muerte de Fundidora de Fierro y Acero- uno de los elementos emblemáticos de Monterrey.

En la actualidad IMSA Acero produce placa y lámina de acero rollada en frío y en caliente; rollos, cintas y hojas de acero lisas y acanaladas, galvanizadas o pintadas; perfiles tubulares, polín estructural y tubos galvanizados; sistemas metálicos prefabricados; estructuras, muros, techos y equipos de ventilación industrial. Aunque Industrias Monterrey SA funcionaba desde mediados de los 30, no fue sino hasta los 80 cuando comenzó a exportar de manera sistemática. Estados Unidos, Centro y Sud América, Asia y Medio Oriente han sido algunos de los mercados abordados en los últimos quince años, atacados en particular para abastecer la industria de transformación (línea blanca, refrigeración y calefacción, aire acondicionado, sector automotor y envases).

Esta División caminó en 1991 un paso fundamental: compró la planta de Aceros Planos, una importante subsidiaria de la antigua Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. Productora de placa, lámina rollada en caliente y en frío, Aceros Planos (APM) soportó -tras su privatización- un fuerte proceso de modernización tecnológica y, bajo el control de IMSA, reingresó al mercado en 1994.

La competitividad alcanzada en el sector acerero llevó en 1997 a la compra de Industria Galvanizadora SA (INGASA, en Guatemala), principal productor de lámina galvanizada de América Central. IMSA Acero ha

incursionado asimismo en Argentina, Brasil y Chile. En 1998 emprendió "acciones importantes para diversificarse geográficamente". Con la Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de Brasil firmó un convenio para instalar en Paraná la firma CNS-IMSA Acos Revestidos, dedicada a alimentar las industrias de la construcción y de electrodomésticos.

En el caso de Chile, IMSA anunció en mayo de 1999 la adquisición de Empresas IPAC SA (con la cual tenía participación desde 1994), una de los principales compañías locales dedicadas a la construcción de paneles y perfiles de acero (con plantas en Lonquén, San Bernardo y Talcahuano). Con Varco Pruden -de alta presencia en los Estados Unidos- IMSA inauguró en noviembre de 1999, en Santiago, una planta productora de edificios de acero (centros comerciales, fábricas, hangares), similar a la que estableció en Nuevo León para atacar los mercados mexicano y texano. A principios de 1999 adquirió también el 100% de los activos de la planta galvanizadora de Altos Hornos de México (AMHSA), en Monclova, con lo que agregó una capacidad instalada de 220 mil toneladas anuales de lámina galvanizada.²¹

El cuadro 4 resume la noticia brindada por el Informe de 1998 de Grupo IMSA. Incluye otras dos divisiones que, por razones de espacio, no hemos agregado a esta síntesis: IMSALUM (productos de aluminio, uno de cuyos puntales es Cuprum, adquirida en 1998) e IMSATEC (productos de acero y plástico, con origen en la adquisición de Stabilit en 1975).

Cuadro 4

CONGLOMERADO IMSA (1998)

división	principales subsidiarias	principales productos
IMSA ACERO	1. Industrias Monterrey	lámina de acero rollado en caliente
	2. APM (Aceros Planos)	lámina de acero rollado en frío
	3. INGASA	lámina de acero galvanizado
	4. IMSA Varco Pruden	lámina de acero prepintado lámina de acero acanalada perfiles tubulares edificios metálicos prediseñados
ENERMEX	5. GES América	
	6. Enertec México	
	7. Enertec Venezuela	baterías para automotores
	8. Enertec Brasil	filtros para automotores
	9. Enertec Argentina	baterías marinas
	10. Enertec Colombia	baterías para motocicletas
	11. ESB de México	baterías industriales
IMSALUM	12. Cuprum	perfiles de aluminio industrial
	13. Louisville Ladder Group	escaleras de aluminio, acero y madera - Escaleras - Davidson Ladders
		escaleras para ático puertas y ventanas de aluminio

- Louisville Ladder Company andamios
- 14. Tiendas Alutodo fachadas de aluminio
- 15. Centro Aluminero Constructa cercas residenciales
- 16. Alcomex
- 17. Flour City Internacional de México

IMSATEC

- 18. Stabilit
- 19. Glasteel paneles de acero con aislamiento térmico
- 20. IMSA ITW lámina plástica reforzada con fibra de vidrio
- IMSA Signode productos de acero para carreteras
- IMSA Paslode torres de transmisión de energía eléctrica
- IMSA Ramset galvanizado por inmersión
- IMSA Stahl aceros y plásticos para embalaje
- 21. Forjas Metálicas sujetadores industriales
- 22. Multypanel edificios metálicos prediseñados
- 23. Metl-Span
- 24. Empresas IPAC
- IPAC Varco Pruden

Fuente: Grupo IMSA, Informe, 1998.

Respecto a sus operaciones con y en el exterior, 1998 arrojó ya un resultado llamativo: el 39.9% de los ingresos de IMSA provinieron de las exportaciones y de las ventas realizadas por subsidiarias en el extranjero, porcentaje que fue superado en 1999. Desde el punto de vista organizacional, por otro lado, la política de IMSA tiende a la puesta en marcha y control de comercializadoras (orientadas a la distribución y al marketing, según el esquema estudiado por Alfred Chandler²²) de sus propios productos, labor que ocupa ya un lugar significativo en el conglomerado.

Y desde diciembre de 1996, y "con el ánimo de profesionalizar la administración y abrir la propiedad de la empresa", IMSA realizó su primera emisión primaria de acciones: fueron registradas en la Bolsa de Valores de la Ciudad de México y en el New York Stock Exchange (NYSE). Simultáneamente se incorporaron cinco consejeros externos al Consejo de Administración, donde hasta entonces sólo figuraban las familias Clariond y Canales²³.

Esta conversión en empresa pública y la complejidad creciente del grupo no ha quitado, empero, el sello de propiedad y amplio control familiar que IMSA muestra desde 1936. El Informe de 1999 indica que de los 17 miembros del Consejo de Administración, ocho llevan alguno de los apellidos Clariond o Canales (cuadro 5). Los restantes, u ocupan áreas muy técnicas (como las direcciones de Consultoría o Jurídica) o son miembros muy selectos de familias empresariales de larga data (como Enrique

Zambrano Benítez y Andrés Marcelo Sada Zambrano), o son cuadros con una extensa trayectoria en la propia empresa.

Cuadro 5

APELLIDOS CLARIOND/CANALES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION(1999)

nombre del ejecutivo	cargo, parentesco y años en el grupo
Eugenio Clariond Reyes-Retana	Presidente ejecutivo y secretario del Consejo 40 años
Eugenio Clariond Garza	Padre del anterior, presidente del Consejo y uno de los fundadores en 1936
Benjamín Clariond Reyes*	Director general de IMSATEC, hermano de Eugenio, ex gobernador de Nuevo León, 27 años en la empresa
Marcelo Canales Clariond*	Director de Planeación Estratégica y Finanzas del grupo, primo de Eugenio, hermano del actual gobernador de Nuevo León, en la empresa desde hace 21 años
Ernesto Canales Santos	Miembro del Consejo de Administración desde 1998, primo del anterior
Santiago Clariond Reyes	Director general de IMSA Acero, tesorero del Consejo, hermano de Eugenio, 35 años en la empresa
José Gerardo Clariond Reyes	Director adjunto de IMSATEC, hermano de Eugenio, con 12 años de antigüedad
Consuelo Canales de Valdés	Directora general de Chanalesco. Hermana de Marcelo Canales. En el Consejo de Administración desde 1998

Fuente, Informe, 1999, p.26.

* Benjamín Clariond Reyes es primo del actual gobernador de Nuevo León, Fernando Canales Clariond. Como candidato triunfante por el Partido de Acción Nacional (PAN), a Canales Clariond le tocó reemplazar simultáneamente al septuagenario Partido Revolucionario Institucional (PRI).

IV. Alianzas estratégicas y fusiones

Grupo IMSA manifiesta en la actualidad una clara propensión a: a) la diversificación geográfica; b) hegemonizar o compartir proyectos mediante adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas. Ambos aspectos se encuentran obviamente conectados.

En cuanto a las adquisiciones y alianzas estratégicas, su objetivo fue definido por el propio Clariond: "En previsión para el futuro, Grupo IMSA ha tomado una serie de medidas para fortalecer su posición competitiva y ampliar el potencial de crecimiento de sus negocios. Lo ha logrado a través de adquisiciones y asociaciones inteligentes y oportunas que complementan

sus habilidades". Y luego: "Las asociaciones que hemos establecido con empresas líderes en el mundo son una muestra de la transformación que estamos viviendo y la capacidad de Grupo Imsa para participar con socios de clase mundial". Es una postura que Clariond ratifica en el Informe de 1999:

*Uno de los pilares del crecimiento rentable que ha experimentado Grupo IMSA ha sido su capacidad de realizar adquisiciones y asociaciones inteligentes. A principios de 1999 adquirió el 100% de los activos de las plantas de galvanizado y pintado de Altos Hornos de México (AMHSA), con lo que consolidó su posición como la empresa líder de América Latina en el mercado de acero recubierto (...). En mayo, IMSA Acero firmó un contrato con Ipsat Mexicana para la comercialización conjunta de productos complementarios, el abastecimiento de planchón de acero por los siguientes cinco años, y la posible construcción de una nueva planta de acero galvanizado dirigidos a la industria automotriz (...).*²⁴

Lo que IMSA ejecuta en este sentido configura uno de los datos sustanciales de la respuesta de una gruesa porción del gran empresariado regiomontano a un entorno internacional delineado por el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte, por la integración multinacional de los mercados y por la globalización. María de los Ángeles Pozas²⁵ ha efectuado un sucinto análisis de las "estrategias de globalización" de un conjunto de consorcios regiomontanos, muchos de los cuales son descendientes de algunas de las **empresas-madre**²⁶ surgidas a fines de siglo o en el periodo de entreguerras, firmas que continúan teniendo como base articuladora alguna o varias de las familias fundadoras de la industria en Monterrey.

Dichos conglomerados, señala la autora, "presentan un alto nivel de globalización en sus actividades productivas" y han anudado en tiempos recientes un elevado número de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Otros elementos comunes que muestran estos conglomerados serían "su gran tamaño, su amplia participación en el mercado nacional y sus experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros". Esto último explica "su rápida respuesta al cambio en el entorno después de la apertura económica de 1986".

Según Pozas, las alianzas estratégicas serían "uno de los mecanismos de penetración de mercados más importantes en el contexto del nuevo modelo de producción". Pueden incluir fusiones entre dos o más empresas, pero "hay otro tipo de alianzas: tecnológicas, convenios permanentes de subcontratación, inversiones conjuntas para proyectos específicos y convenios de asesoría técnica". Dada "la fragmentación e inestabilidad de los mercados actuales, estos arreglos facilitan respuestas rápidas a cambios abruptos en el mercado", y permiten, además

*la distribución de riesgos y pérdidas a lo largo de la cadena productiva. Participar en el negocio del cliente o del proveedor contribuye a disminuir la incertidumbre y a garantizar eficiencia, calidad y envíos justo a tiempo. En otras palabras, las fusiones y adquisiciones incrementan el control de la empresa sobre la cadena productiva y le permiten el acceso a los mercados de la competencia. Otros tipos de alianza van dirigidos a minimizar costos de transacción tales como acceso a la información, abastecimiento de materias primas y componentes, seguridad contra el fraude y ajuste de precios.*²⁷

Una definición relativamente matizada y algo más precisa de lo que son las alianzas estratégicas presentan Yoshino y Srinivasan Rangan. Estos autores comienzan recordando que "el principal factor que ha impulsado las alianzas estratégicas ha sido la aparición de una feroz competencia global". Al quedar rebasada la eficacia de las *estrategias sencillas*, las empresas se han visto obligadas "a innovar constantemente para tomar la delantera a rivales igualmente innovadores de todo el mundo". Es un escenario -continúan- que requiere simultáneamente "adquirir capacidades en diversas áreas: van desde el desarrollo de tecnología hasta los procesos de producción, desde el análisis económico de las plantas hasta el *marketing* y la distribución". Esas capacidades, además, deben adquirirse con extrema rapidez y con recursos limitados, muy recortados, lo que "constituye la parte realmente fundamental de la iniciativa empresarial". Las alianzas estratégicas, concluyen Yoshino y Rangan, hacen factible a las empresas "remodelar creativamente sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización".²⁸

Al argumentar su definición de las alianzas estratégicas, ambos analistas aseguran que un dato fundamental es que ponen "en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas". En el fondo, siguen, se trata de una *combinación mercantil* "que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas" de las firmas participantes "al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen". Una alianza puede adoptar diferentes formas, que va desde un contrato a distancia hasta un proyecto conjunto. Sus tres características "necesarias y suficientes" son: a) las dos empresas o más que se unen "*siguen siendo independientes* tras la formación de la alianza; b) *las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados* de las tareas asignadas; c) las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más tareas estratégicas clave (tecnología, productos, etcétera). "Las fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad *no son alianzas*", rematan Yoshino y Rangan.²⁹

Las alianzas estratégicas en el sentido que expresan estos dos autores han sido uno de los matices centrales de *las últimas respuestas* del empresariado asentado en Monterrey. La lista de acuerdos efectuados en años recientes no sólo es muy extensa sino que crece día a día, y articula las grandes firmas locales con colegas de la América del Norte, de Europa y de Asia. IMSA sobresale -entre otros casos factibles de estudiar- en cuanto a mostrarse abierta a este tipo de comportamiento, a esta dinámica (cuadro 6).

Clariond Reyes, al recordar las "medidas adoptadas para fortalecer la posición competitiva de IMSA y ampliar el potencial de crecimiento de sus negocios", las definió como la búsqueda "de adquisiciones y asociaciones inteligentes y oportunas que complementan habilidades". La alianza de IMSA con Johnson Controls -en 1998, para acentuar su penetración en el enorme mercado de baterías de los Estados Unidos- es un claro ejemplo. La operación efectuada con la misma Johnson Controls y con la alemana Varta AG apuntó a aumentar la capacidad productiva de IMSA e intensificar su presencia en la producción y distribución de baterías en Sudamérica. "De esta manera, resumió Clariond, IMSA -de ser una empresa nueva- se convirtió en uno de los principales productores del mundo, con una perspectiva de desarrollo enorme, y con costos, tecnología, cuidado ecológico y redes de comercialización de punta".³⁰

Cuadro 6
ADQUISICIONES Y ALIANZAS DE IMSA (2000)

División	año	Empresa integrada	tipo de inversión
IMSA ACERO	1997	Galvanizadora Ingasa (Guatemala)	Adquisición de la empresa
	1997	COMESI (Argentina)	Adquiere el 26%
	1998	Companhia Siderúrgica Nacional (Brasil)	Coinversión en Brasil
	1999	Varco Pruden Intl. (EUA)	Coinversión en México
	1999	ISPAT	Coinversión en México
	1999	AHMSA (México)	Adquisición de activos
	2000	BHP Coated Products (EUA)	Adquisición de empresa
IMSATEC	2000	BHP Constructions Products (EUA)	Adquisición de empresa
	1991	Illinois Tool Work (EUA)	Incorporación de Signode
	1994	Metl Span Corp. (EUA)	Adquisición de empresa
	1994	Butcher Boy Corp. (EUA)	Participación minoritaria
	1996	Empresas IPAC (Chile)	Participación minoritaria
	1996	Simet (Costa Rica)	Coinversión
	1997	Glassteel Inc. (EUA)	Adquiere los activos

	1999	Tecno Steel (Chile)	Adquisición de la empresa
	1999	Empresas IPAC (Chile)	Adquisición del 50% a la empresa Riordan (ahora IMSA Chile).
	2000	Warmont Co (USA)	Coinversión
	2000	Bayer (Alemania)	Coinversión
IMSALUM	1994	Davidson Ladders (EUA)	Adquisición de la empresa
	1994	Stapleton Ladders (EUA)	Adquisición de la empresa
	1998	Emerson Electric Co. (EUA)	Fusión de fábrica de escaleras
ENERMEX	1993	Acumuladores Fulgor (Venezuela)	Adquisición de la empresa
	1994	Advantage Battery Co. (EUA)	Adquisición de la empresa
		Inacel (Argentina)	Adquisición de la empresa
	1994	Durex (Brasil)	Adquisición de la empresa
	1998	Johnson Controls (EUA) y Varta AG (Alemania)	Fusión de fábricas de baterías

Fuentes: Clariond, "Síntesis histórica", "Nuestra respuesta"; Informes; página web IMSA.

V. Comentario final

Con más de 1800 millones de dólares de ventas en 1999 (de las cuales el 40% se realizó en el exterior)³¹, y con socios estadounidenses, sudamericanos y europeos, Grupo IMSA parece haber respondido con ductilidad y eficacia al cambio de modelo de crecimiento económico que se sustentó en México a partir de los años 80.

Tras un serio proceso de reconversión organizacional, asumiendo el control de múltiples empresas y contado siempre con el sector acerero como eje del sistema (representó en 1999 el 45% de las ventas totales del grupo), su caso parece bastante mostrativo de la dinámica que han desenvuelto parte de los grupos y familias empresariales de Monterrey desde mediados de los 80. Como es notorio, se contaron entre los primeros en descartar el mercado interno como fuente exclusiva de beneficios, y optaron en no pocos casos por apuntar hacia el mercado externo.

Desde mediados de los 80, firmas como ALFA, Cementos Mexicanos, Gruma, Proeza o Pulsar apuntaron a la internacionalización. Si CEMEX se ha convertido en la tercera cementera del mundo, Pulsar y sus subsidiarias producen la cuarta parte de las semillas que se consumen en el mundo y absorbe alrededor del 40% del mercado estadounidense de legumbres. En el caso específico de IMSA, la dimensión y características de su presente puede inferirse de lo que su más alta conducción ha denominado "metas

divisionales” del futuro inmediato: a) procurar un tipo de desenvolvimiento que permita asegurar el liderazgo en México y, donde sea posible, en el mercado de la América del Norte; b) continuar la expansión en los mercados de Centro y Sudamérica; c) explorar las oportunidades que brinda la Unión Europea; c) mantener la atención en el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías y/o procesos; d) continuar pendientes de negocios relacionados³² -ya sea complementarios o por similitud- para lograr sinergias con las actividades del grupo; e) explorar, desde esta última base, alianzas, asociaciones, compras o ciclos de expansión.³³

Notas bibliográficas

¹ Ponencia presentada en el coloquio “Empresas y empresarios en el centro y norte de México (siglos XIX y XX)”, Mazatlán, 17-20 de mayo de 2001. El autor destaca la contribución de Isabel Ortega Ridaura, Lylia Palacios y Eva Rivas Sada en la búsqueda de información, realización de entrevistas y discusión colectiva. Deja constancia del acceso que se tuvo a la información sobre el Grupo IMSA, en especial gracias a la receptividad de su presidente ejecutivo, Eugenio Clariond Reyes. El trabajo es uno de los resultados del proyecto “Monterrey 1940-1997. Desarrollo industrial y formación de grupos empresariales”, avalado y financiado por CONACYT (proyecto 25810-H).

² Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI Editores, 2000.

³ La empresa fue fundada el 14 de febrero de 1936 sobre una base de 140 mil pesos. Sus accionistas fundadores fueron Arturo Garza (28 acciones), Eugenio Domínguez (22), María Garza viuda de Clariond (8) y Roberto N. Garza (22). Al ser registrada se indicó su objeto: confección de ropa, producción de harina, galvanización de lámina y fabricación de artefactos de madera. Dicha división correspondía a que Industrias Monterrey reunió en su momento constitutivo las actividades de la fábrica de ropa La Sultana, el molino de trigo Nuevo León, la fábrica de artefactos de madera La Sultana y la planta galvanizadora de lámina La Sultana. RPPCNL, libro 3, vol. 101, folio 293.

⁴ Incluían desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en numerosas industrias estratégicas, y desde estímulos fiscales hasta subsidios y una agresiva política arancelaria. Para estímulos fiscales véase Isabel Ortega Ridaura, “Política fiscal e industria en Monterrey, 1940-1960”, tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2000.

⁵ “Esta última actividad se convirtió, a lo largo de nuestra historia, en el eje de cimentación del grupo. Su participación en la rama de productos metálicos se fue ampliando (con la) fabricación de muebles metálicos (1946), la producción de flejes de acero (1956) y la primera roladora y acanaladora continua (durante los 60)”. Eugenio Clariond Reyes, “IMSA: nuestra respuesta a la apertura”, mimeo, 2000 ;

entrevistas personales realizadas durante 1999 y 2000. Variantes relativas a estos planteamientos básicos fue la constitución -por parte de los accionistas de IMSA- de Automóviles SA (comercializadora de automotores, 1945).

⁶ El Grupo Industrial IMSA se constituyó el 15 de octubre de 1976 sobre la base de 405 millones de pesos. Su Consejo de Administración era presidido por Eugenio Clariond Garza. Sus hijos Eugenio, Santiago y Benjamín eran secretario, tesorero y primer vocal, respectivamente. Otros componentes del Consejo: Marcelo Canales Clariond, Ramiro Salinas Ruiz, Mario Martínez Solís y Jorge Garza Treviño. El grupo o conglomerado quedó integrado por las siguientes empresas: Industrias Monterrey SA, Clover SA, Automóviles SA, Automotriz del Noreste SA, Constructora IMSA SA, Láminas Especiales SA y Muebles Tubulares SA. RPPCNL, libro 4, volumen 217, folio 583.

⁷ Clariond Reyes, “Síntesis histórica del grupo IMSA”, mimeo, 1999; “El Grupo IMSA y el Tratado de Libre Comercio”, ponencia presentada en el coloquio Revolución Industrial y Desarrollo Regional en Sociedades Periféricas, Universidad Autónoma de Nuevo León, septiembre de 1995; “IMSA: su expansión en América Latina (1990-2000)”, ponencia presentada en el coloquio Monterrey 1940-2000. Crecimiento Industrial y Desarrollo Empresarial, Universidad Autónoma de Nuevo León, noviembre de 1999; entrevistas citadas.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Clariond Reyes, “Nuestra respuesta”. Tanto en México como en Brasil y en Argentina se desarrolló durante los setenta una parcial salida de artículos industriales hacia el mercado externo. En algunos casos este comportamiento fue alentado por el Estado, dado que se observaban ya con claridad -y se trataban de contrarrestar- los límites y estrangulamientos del proceso sustitutivo. El empresariado de Monterrey se contó entre quienes operaron en este sentido, e IMSA fue uno de esos casos. Recuerda Clariond: “Esta incursión temprana en la exportación hacia el mercado latinoamericano era una actividad limitada. No sólo porque en esa época nuestra prioridad era el mercado interno: también por el desarrollo alcanzado por IMSA. Pero en estos países latinoamericanos poseíamos mayores ventajas comparativas. Nuestra tecnología -en dichos mercados- era considerada tecnología de punta, lo cual nos permitía posicionarnos con rapidez. Los costos de inversión eran mucho menores y las ganancias altas”, comparando con lo que hubiera supuesto entrar “a mercados con economías de gran escala como la estadounidense”. Clariond, *ibidem*.

¹⁰ “El final del sexenio del presidente López Portillo fue terrible”, Clariond, “Nuestra respuesta”.

¹¹ Clariond, “Síntesis histórica”; entrevistas.

¹² Sobre CEMEX véase Juan Ignacio Barragán y Mario Cerutti, “CEMEX: mercado interno, apertura, empresa global 1999”, mimeo, 1999; y Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa*, citado.

¹³ Clariond puso ejemplos como Muebles Alfa y Muebles Infantiles Alfa. Iniciados muchos años atrás, esos negocios eran "parte fundamental de las operaciones de IMSA". Muebles Alfa se había especializado en muebles y componentes tubulares. "El proceso productivo era ineficiente, su escala de producción muy baja, las prácticas comerciales implicaban invertir cerca del 50% de las ventas anuales en las cuentas por cobrar". Frente a la apertura, la fábrica de muebles infantiles, instalada en Torreón, "necesitaba cambiar todo: diseño, procesos, escala. Los productos taiwaneses se vendían regalados en el mercado internacional, y los americanos competían por su alto contenido de partes inyectadas en plástico". Después de prolongadas discusiones y análisis se decidió que "no era razonable continuar en esta actividad y procedimos a liquidar y vender los activos de ambas empresas. ¿Qué habría sucedido si IMSA sólo hubiese operado con muebles? Habría sido, sin duda, un caso más de empresa mexicana incapacitado para adaptarse a la globalización". Clariond, "Síntesis histórica"; entrevistas.

¹⁴ Un trabajo que sintetiza con extrema claridad las resistencias y recelos que en América Latina despertaron la apertura y el alejamiento del modelo sustitutivo es el de Carlota Pérez, "La modernización industrial en América Latina y la pesada herencia de la sustitución de importaciones", Comercio Exterior, vol.46,5, mayo de 1996. "La industrialización por sustitución de importaciones -menciona Pérez- fue mucho más que una política gubernamental. De modo gradual el modelo se fue convirtiendo en un conjunto perfectamente coherente de conductas, conceptos y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores y políticos, y fue cristalizando en instituciones que se reforzaban mutuamente".

¹⁵ "En el curso de estos años también nuestros proveedores mexicanos se han reconvertido, de manera que lejos de ser una limitación resultan un apoyo al crecimiento global de la empresa". Clariond, "Nuestra respuesta"; entrevistas.

¹⁶ RPPCNL, 1987-1989; Clariond, *Ibidem*; Grupo IMSA, *Informes anuales*.

¹⁷ Grupo IMSA, *página web*, ENERMEX. ¹⁷ Clariond, *Ibidem*. Fulgor fue cerrada a principios del 2000. El mercado venezolano es atendido desde Brasil.

¹⁸ Clariond, *Ibidem*. Fulgor fue cerrada a principios del 2000. El mercado venezolano es atendido desde Brasil.

¹⁹ Grupo IMSA, *informe anual*, 1998, p.11.

²⁰ Según el propio Clariond, al asociarse con Johnson Controls, IMSA continuó aumentando su penetración en el mercado de la América del Norte: "el mayor comprador de baterías en Estados Unidos, Sears Roebuck, adquirirá el 50% de sus baterías a IMSA, mientras que Autozone -líder de los comercializadores de autopartes- se ha convertido en uno de nuestros grandes clientes". El informe anual 1998 de la empresa menciona además la importancia de estas alianzas, formadas "a través de la contribución de sus negocios existentes en la región. ENERMEX aportó sus siete plantas productoras de baterías en México, Brasil, Argentina y Venezuela, así como sus comercializadoras en Estados Unidos y Colombia. Johnson Controls,

por su parte, aportó su planta de baterías en Torreón (México) para la asociación mexicana con Grupo IMSA. Johnson Controls y Varta, que tenían una alianza estratégica previa, contribuyeron con las dos plantas que operan en Brasil y Argentina y una comercializadora en Colombia, para formar la asociación de América del Sur". Clariond, "Síntesis histórica"; *Informe*, 1998, p.13.

²¹ Clariond, "Síntesis histórica"; El Norte, *Negocios*; Grupo IMSA; *página web*, División Acero; *Informe*, 1998. La vinculación con AMHSA llevó a una negociación de muy alto nivel, finalmente frustrada, para fusionar al conjunto de esta empresa (que se declaró en suspensión de pagos en mayo de 1999 con una deuda de 1,800 millones de dólares).

²² Alfred D.Chandler, Jr., *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996.

²³ Clariond, "Síntesis histórica"; "Grupo Imsa: su expansión".

²⁴ *Informe*, 1998, p.3 ; *Informe*, 1999, p.3.

²⁵ Pozas, "Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey". En Esthela Gutiérrez (Coord.), *La globalización en Nuevo León*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León/El Caballito, 1999, p.122.

²⁶ Cerutti, 2000, cap. 14.

²⁷ Pozas, pp. 120 y ss.

²⁸ Michael Yoshino y U. Srinivasan Rangan, *Las alianzas estratégicas*, Barcelona, Ariel, 1996, pp.9-10.

²⁹ *Ibidem*. Vitro y ALFA también han desenvuelto con insistencia este recurso. CEMEX, en cambio, ha respondido a la globalización con una inusual expansión sustentada en la especialización y en una red de comercialización a escala mundial. Cabe aquí citar aquí un protagonista directo de una de estas grandes alianzas a escala mundial: José Manuel Lara Bosch, consejero delegado del grupo editorial Planeta, con sede en España. El 23 de diciembre de 1999 se anunció en Barcelona "un doble acuerdo de cooperación" entre Planeta y el grupo Bertelsmann, de raíces alemanas. Planeta se presentó como "líder mundial de la edición en castellano", mientras que Bertelsmann se proclama líder de los mercados europeo y anglófono. El acuerdo llevará a la creación de "una sociedad editora y distribuidora de libros de bolsillo". ¿De qué se trata esta alianza por el mercado del libro? Según Lara Bosch, "en los negocios hay colegas y competidores", pero también "colpeditores, según un neologismo de mi invención. Son aquellos grupos que, sin dejar de ser rivales, colaboran ocasionalmente en algunos proyectos, como ahora (lo hacemos nosotros con) Bertelsmann. Creo que esta operación será muy buena para ambos". *La Vanguardia* (Barcelona), 24 de diciembre de 1999, p.37.

³⁰ Clariond, "Nuestra respuesta".

³¹ Informe, 1999, pp.2-3. En 1998 ascendieron a 1515 millones.

³² "Las empresas tienden a integrar actividades que requieren capacidades similares a las que ya poseen". Jesús María Valdalis y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2000, p.53.

³³ Clariond Reyes, "Nuestra respuesta".

Un trabajo que sintetiza las experiencias de América Latina despertaron la apertura y el alejamiento del modelo sustitutivo de Carlos Pérez. "La modernización de la herencia: la sustitución de importaciones", Comercio Exterior, vol. 46.5, mayo de 1996. En el curso de estos años también nuestros proveedores se convirtieron en consumidores y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores y políticos, y fue cristalizada en instituciones que se reforzaban mutuamente.

En el curso de estos años también nuestros proveedores se convirtieron en consumidores y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores y políticos, y fue cristalizada en instituciones que se reforzaban mutuamente.

APPCNL, 1987-1988; Clariond, *Ibidem*; Grupo IMSA, *Informes anuales*.
CEMEX, en la especialización y en una red de comercialización a escala mundial.
El 23 de diciembre de 1999 se anunció en Barcelona "un doble acuerdo de cooperación" entre Planeta y el grupo editorial de la edición en castellano, mientras que Planeta se presenta como "líder mundial de la edición en castellano", mientras que el grupo editorial de la edición en castellano se presenta como "líder mundial de la edición en castellano".

ECONOMÍA ¿PARA QUÉ?

Dr. Luis Rubio
Director del CIDAC

La política económica permite elevar los ingresos y los niveles de vida de la población o no cumple su cometido. Este es, en síntesis, el propósito de cualquier estrategia de desarrollo económico. Lo importante no es la infraestructura ni la macroeconomía, las inversiones o las tasas de inflación. Lo que cuenta es el resultado final, medido en términos del beneficio que deriva la población después de que todas esas variables han sido computadas. Bajo esta medida, la política económica de los últimos lustros dista mucho de haber logrado su objetivo medular, aunque es evidente que sus avances son significativos, sobre todo en algunas partes del país. Ciertamente, ninguna estrategia de política económica puede ser exitosa si no se le da tiempo al tiempo. Pero la pregunta que deberíamos hacernos los mexicanos es si la estrategia general de la política económica es la equivocada o si la falla se encuentra en la manera en que ésta ha sido instrumentada.

Llevamos años de disputar la bondad de la política económica de los últimos tres lustros. Pero la disputa es cada vez menos pragmática o analítica y cada vez más ideológica. Lo que importa, según parece exhibir el debate público, es demostrar quién tiene la razón y no el logro del objetivo elemental de la actividad económica. Unos critican y se oponen a la política económica por el mero hecho de que ésta no satisface sus preferencias políticas o ideológicas, en tanto que otros la defienden a rajatabla, como si los beneficios fluyeran de manera obvia y natural para todos. Pero si uno escarba un poco más, si uno observa la realidad más profunda, la que de verdad cuenta, es bastante evidente que ésta ha cambiado de manera radical. Si bien sobreviven algunos empresarios y muchos políticos que todavía suspiran por un mundo fácil, libre de importaciones y generoso en subsidios, la mayoría de los empresarios y de los partidos políticos ya reconoce que la globalización de la economía es un hecho que no puede ser ignorado y, más importante, que no va a desaparecer porque uno cierre los ojos.

El objetivo de cualquier política económica en un país en desarrollo no puede ser otro que el de lograr tasas de crecimiento elevadas que permitan aumentar las oportunidades de empleo y riqueza de la población. Indudablemente, los últimos tres gobiernos se han abocado a ese propósito. Pero, por sugestivos que sean algunos indicadores, el hecho es que los resultados son magros. La economía -o, al menos una parte de ésta- ha venido experimentando una transformación sumamente profunda que explica