

## **CAPÍTULO 2. Las Joint Ventures en México.**

*“If you do not seek out helpers and allies,  
then you will be isolated and weak”*

**Sun Tzu, The Art of War.<sup>1</sup>**

La economía mexicana se ha ido transformando en las últimas décadas como respuesta a la globalización y a la integración de los mercados. En éste sentido la IED se ha convertido en un detonante en esta transformación. Cómo se explicó en el capítulo 1, las alianzas estratégicas de tipo Joint Venture (JVs) son parte de la IED y pueden o no tener un impacto en el desarrollo de México dependiendo de la manera en la que se establecen en nuestro país. Por lo anterior analizaremos a las ETs y a las JVs, como parte de la IED en México en el sector manufacturero de vehículos con el objetivo de poder establecer evidencias que muestren que las JVs son una mejor manera de IED que las ETs en términos de su impacto en el desarrollo. El análisis se centra en el sector manufacturero debido a que es el más representativo porque recibe el 57.5 por ciento del total de la IED que obtiene México.<sup>2</sup>

### **2.1 Joint Ventures como estrategia empresarial.**

Al ser las JVs el objeto de estudio del presente trabajo, abordaremos las definiciones, su estructura, su manera de operar, sus ventajas y desventajas. El objetivo de esta sección es determinar las ventajas de las JVs para poder entonces considerar su impacto en la IED de otros países en vías de desarrollo (PED) y en particular, en México. Regresando a las ideas del capítulo uno, las JVs son un nuevo actor en la EPI ya que el fenómeno de la globalización ha cambiado las necesidades del mercado, por esto las ETs modifican su forma de operar al estar buscando la

---

<sup>1</sup> Sun Tzu, *The Art of War*. (New York: Dover Publications, 2002)

<sup>2</sup> INEGI, 2006.

competitividad. Las JVs son una manera en que las ET establecen alianzas estratégicas con el objetivo de ingresar, desarrollarse y mantenerse en los mercados internacionales. Al ser entidades jurídicas diferentes a las de sus orígenes se puede inferir el surgimiento de una nueva empresa cuyos objetivos están encaminados a dominar el mercado local y buscar la internacionalización con los menores costos posibles. Se puede decir que las alianzas estratégicas se materializan en las empresas de coinversión de tipo JV, y que éstas se pueden definir como un mecanismo jurídico, político y económico por medio del cual las ET sobreviven, luchan y permanecen en los mercados internacionales.<sup>3</sup>

Uno de los objetivos de las JVs es asegurar su lugar en el mercado global por medio de la internacionalización. De acuerdo con lo anterior Pozas claramente argumenta que “[l]as alianzas estratégicas entre el capital transnacional con el local - tales como las relaciones de largo plazo entre clientes y proveedores, intercambios accionarios y alianzas tecnológicas- representan una nueva forma de internacionalización del capital.”<sup>4</sup> Por lo tanto, se puede inferir que las ETs requieren de la internacionalización, misma que se da al establecerse en países subdesarrollados, donde pretenden conseguir fuerza laboral barata; al proceso de internacionalización se suman las empresas locales que buscan un lugar en la cadena de producción que les permita mantenerse en los mercados.

Para sobrevivir en los mercados internacionales, las firmas se expanden y forman alianzas estratégicas como las JVs, y persiguen objetivos comunes, como lo señalan Callahan y MacKenzei “[e]s preciso que exista una similitud de intereses, esta será mayor en la medida en

---

<sup>3</sup> Ernesto Arellanes Jiménez. *El Gran Trance al Siglo XXI*. (México: Ariete M&S, 2005).

<sup>4</sup> María de los Ángeles Pozas, “Globalización, Industria y Organización del Trabajo. Reflexiones para la construcción de un Marco Teórico”. *Notas Críticas. Estudios Sociológicos XIX*. Vol. 55.Pp. 204.

que todos los socios persigan estrategias globales.”<sup>5</sup> En lo que coinciden las empresas, locales o transnacionales es en maximizar sus intereses. Por esto las JVs tienen como objetivo la relación “ganar-ganar” de la que hablaremos más adelante. Es cierto que los intereses dependen de cada empresa, las ETs tienen metas más planificadas que las empresas locales, generalmente coinciden en la reducción de costos y el incremento de las utilidades, de la construcción de nuevos nichos de mercado, transferencia de tecnología, incrementar el mercado o re posicionarse dentro del mismo, reducir los riesgos que genera la producción de nuevos productos así como incrementar las ganancias y las utilidades que se alcancen, lograr la competitividad internacional, mejorar los sistemas de calidad, sobrevivir ante los cambios del mercado, sinergia, etc.

Compartiendo lo anterior los trabajos de Glaister y Buckley<sup>6</sup>, Hagedoorn<sup>7</sup>, Kogut<sup>8</sup> hacen referencia a los objetivos e intereses de las empresas, quienes al aliarse buscan alcanzar sus metas, entonces se puede decir las empresas se unen buscando mejorar sus ventajas competitivas. La diferencia entre las metas de las ETs y las JVs es que las primeras buscan maximizar sus intereses y los del Estado al que pertenecen; mientras que las JVs responden a los intereses de su Estado, es decir, las JVs buscan satisfacer las necesidades de su industria y esto permite un avance en el desarrollo de su país.

Como se mencionó anteriormente, las alianzas de tipo JV operan compartiendo, es decir, haciendo que los riesgos y las ganancias sean más o menos equitativos, esto como consecuencia de la actividad económica que tienen en común. Las JVs dejan de ser una ET o una empresa local

---

<sup>5</sup> Callahan y Mackenezei. “Metrics for strategic alliances control”, *R&D Managment*. Vol. 29 (N° 4, 1999), 365-377.

<sup>6</sup> K.W. Glaister y P.J.Buckley “Strategic motives for international alliance formation”, *Journal Managment Studies*. (Vol.33, 1996), 301-332.

<sup>7</sup> J. Hagedoorn “Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences”, *Strategic Managment Journal*. (Vol. 14, 1993), 371-385.

<sup>8</sup> B. Kogut “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Managment Journal*. (Vol. 9, 1988), 319-332.

para dar paso a la creación de una nueva entidad económica y jurídica con la que se realizan los negocios. Cheín y Labatut coinciden con lo anterior mencionando que las JVs

[s]on una operación en la que participan dos o más empresas independientemente activas en el mercado, que se agrupan con los recursos necesarios para el desarrollo una actividad económica común en el seno eventualmente, pero no obligatoriamente, de una empresa separada en el que las empresas participantes ejercen un control conjunto sobre dicha sobre dicha actividad económica común.<sup>9</sup>

El factor que determina las JVs es el control conjunto ya que no se toman decisiones unilaterales por ninguna de las partes, es ir de la mano con el socio y tomar las decisiones de manera conjunta para que los resultados positivos como el incremento de utilidades, o negativos como los riesgos y la inestabilidad sean igualmente compartidos. Del análisis anterior se puede inferir que las JVs tienen una ventaja respecto a las ETs, que se comparten los riesgos y los beneficios; además para el Estado receptor podría resultar más estable una JV que una ET para alcanzar el desarrollo porque no se dependería totalmente de la IED que ésta trae consigo.

Como se mencionó anteriormente, las aventuras conjuntas tienen como base los intereses en común, pero las ETs tienen una agenda diferente a la de los estados en los que se instalan, así como también mantienen diferentes objetivos que los de su socio local. Las JVs están creadas para el encuentro de objetivos, pero no se debe dejar de lado que los intereses varían de acuerdo a las necesidades de los participantes. La ET tiende a luchar sólo por sus intereses, mientras que las JVs responden a los intereses domésticos por que no pueden desvincularse de su país de origen, son parte de la industria nacional y los beneficios que se logran no solo se participan en el extranjero. Al respecto Ariño comenta que,

[a]l establecer una relación de cooperación, independientemente de cuál sea el objetivo común que los socios pretenden conseguir al plantear una relación conjunta (objetivos comunes), cada socio tendrá unos

---

<sup>9</sup> Nazhle F. Cheín y Gregorio Labatut S, “Efectos económicos, financieros y fiscales de las fusiones y adquisiciones en México” *Universidad Autónoma de Tamaulipas y Universidad de Valencia, España.*(n/d), 5.

objetivos concretos a alcanzar con la alianza estratégica, que no tienen porque ser los mismos que los de sus socio/s (objetivos privados); y por otro, estos objetivos iniciales pueden cambiar y evolucionar a lo largo del tiempo.<sup>10</sup>

Como se sabe que los intereses privados son diferentes, se puede resaltar que los Estados receptores de la IED por medio de JVs buscan empleos, inyección de capital y tecnología; mientras que las ETs que son parte de la JV buscan ingresar a los mercados locales con mayor facilidad. Ahora bien, se debe considerar la importancia del conocimiento porque anteriormente la *información* era un recurso, pero en la actualidad es otra ventaja competitiva puesto que, averiguando la forma en que operan los mercados se puede analizar y predecir el comportamiento de los mismos; con lo cual se puede planear una estrategia. Éste último hecho fortalece la hipótesis porque una JV comparte el conocimiento que tiene del mercado local pero no deja que la ET acapare a sus clientes, de hecho, la información es compartida para que la empresa local se proyecte internacionalmente y cumpla de manera más eficiente con sus contratos nacionales; lo que en términos de desarrollo equivale a la posibilidad de competir en los mercados internacionales, desarrollar tecnología nacional, ser más productivos y eficientes con lo que se alcanzan los estándares necesarios para la competitividad; estableciéndose así el vínculo entre la JV con el desarrollo de la industria nacional y en consecuencia con el desarrollo del país.

Los que coinciden en que las JVs pueden ser utilizadas como un vehículo para acceder al conocimiento, porque facilitan la adquisición de recursos basados en el conocimiento, son Inkpen y Beamish<sup>11</sup>; también se suman Hennart y Reddy<sup>12</sup> argumentando que las JVs son una fórmula adecuada para acceder a recursos arraigados en otras empresas; de igual manera García y

---

<sup>10</sup> A. Ariño “Measures of Strategic Alliance Performance: An analysis of construct validity”. *Journal of International Business Studies*. (Vol 34. N° 1. 2003), 4.

<sup>11</sup> A. C. Inkpen y P.W. Beamish. “Knowledge, bargaining power, and the instability of international Joint Ventures”, *Academy Management Review*. (Vol. 22, 1997), 177-202.

<sup>12</sup> J.F Hennart y S.Reddy, “The choice between mergers /acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States”. *Strategic Management Journal*. (Vol.18, 1997), 1-12.

Ventura<sup>13</sup> apuntan a que los recursos están basados en el *conocimiento*. Respecto a lo anterior y considerando el caso mexicano se puede inferir que así como algunos países asiáticos México también puede aprender de estas alianzas el conocimiento necesario para innovar tanto en el campo tecnológico como gerencial cuando se aprovechan las ventajas de las JVs. La anterior afirmación tiene implicaciones claras en términos de la hipótesis de éste trabajo puesto que muestra el vínculo directo entre las JVs y el desarrollo.

El conocimiento para los PED, es importante para que no sólo sean proveedores de recursos básicos como el trabajo y el capital. Las JVs pueden ser un factor de competitividad, Arellanes explica que ésta y la renovación de los procesos de productivos, necesitan del conocimiento para que se convierta en el nuevo medio de producción, “[a] mayor inversión de educación, tecnología y desarrollo, el conocimiento pasa a ser la forma de dominación internacional.”<sup>14</sup> El argumento anterior refuerza la hipótesis puesto que los países en vías de desarrollo necesitan incrementar su inversión en tecnología para dejar de ser sólo maquiladores o ensambladores y así poder tener un mejor control de los procesos productivos.

El caso de los países asiáticos es un ejemplo tanto de la necesidad de invertir en el conocimiento, así como de las ventajas de hacerlo. En estos países la IED por medio de las ETs se aprovecha de dos formas, la primera inyectando capital a sus economías, y las segunda utilizando a las ETs como vehículo para aprender el *Know How* que se requiere para promover la tecnología propia, y lo hace por medio de las JVs. En este caso la alianza es una manera de proteger su industria nacional y es una forma de reforzarla, ya que no permiten el ingreso de las

---

<sup>13</sup> Josefa García y Rafael Ventura, “Análisis de la Inestabilidad de las Alianzas Estratégicas en la Industria de las Telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”. *D-O*. N°29. (España: Universidad de Málaga, n.d), 59-70.

<sup>14</sup> Ernesto Arellanes, *El Gran Trance al Silo XXI*. (México: Arietes M&S. 2005), 98.

ETs que no se establecen por medio de una JV. Los países asiáticos se han percatado de que las coinversiones son una mejor forma de IED; los PED podrían considerar la experiencia asiática, que protege y fortalece sus sectores por medio de las alianzas estratégicas.

Ahora bien, las JVs tienen que satisfacer las necesidades de sus socios, por lo que la transferencia de conocimiento y tecnología es básica para determinar el tipo de JV y la estructura de la misma. Sin embargo, no existe un contrato igual a otro para establecer una JV ya que los intereses varían de acuerdo a los sectores y a los objetivos de sus miembros; pero coinciden en incluir cláusulas para el desarrollo e investigación de tecnología. Éste hecho está vinculado a la hipótesis por que el conocimiento está estrechamente ligado al desarrollo de los países.

Entonces, regresando a la hipótesis de éste trabajo, si las JVs fomentan el compartir el *Know How* para la producción, distribución y posicionamiento de su producto en los mercados internacionales para México puede traducirse en compartir el Know How a cambio de mano de obra barata que puede resultarle benéfico si se invierte un poco más en educación técnica y especializada, ciencia y tecnología ya que éste hecho fortalece el desarrollo del país. Conocer un poco más acerca de los tipos de JVs que existen es importante para determinar la mejor alternativa para los socios, sobre todo para los que se encuentran en los países en vías de desarrollo que buscan su alianza con una ET, además es relevante conocer la estructura de las mismas para determinar si es congruente con las políticas de desarrollo de México, por lo que se desarrollará en la siguiente sección.

## **2.2 Tipos y Estructura de las Joint Ventures**

Como se mencionó anteriormente las JVs son llamadas también aventuras conjuntas o empresas conjuntas, cuyo objetivo es el de compartir para ganar. Las JVs tienen como objetivo el que ambas partes obtengan beneficios, ya que sin éstos la alianza no tendría sentido para alguno o ninguno de sus miembros. Aunque la cooperación por medio de JVs no es un fenómeno reciente ya que datan de los setenta, en los noventa se originaron las que hoy conocemos.<sup>15</sup>

Las JVs tienen principalmente dos tipos de estructura, y las formas que llegan a adoptar depende de las necesidades y los objetivos de las mismas, García y Ventura coinciden con Lynch (1989), Wallace (2004), Arellanes (2002), y Benavides y Urquidi (2000) en cuanto a que la estructura de la alianza está determinada “[e]n función de los recursos que dispone y a los recursos que accede un socio.”<sup>16</sup> Por lo tanto mencionaremos las dos formas en que se establecen las JVs, de tipo contractual y de tipo societaria.

Debido a que las JVs tienen diferentes estructuras y formas, el impacto que pueden o no tener en el desarrollo puede ser diferente; por lo tanto es importante profundizar en cada uno de estos tipos. Las JVs *societaria* también es llamada “joint venture corporation” porque dan origen a una nueva entidad jurídica, son “[e]mpresas creadas para integrar los esfuerzos comunes de los socios en una entidad independiente”<sup>17</sup>; por otro lado las JVs de tipo *contractual* no dan origen a una nueva entidad jurídica y “[son] un fenómeno que aparece como adecuado en el campo de las mayores y más complejas actividades, un contrato en el cual, actuando conjuntamente y con respeto a su autonomía, cada parte contribuye con sus medios y organización para obtener un

---

<sup>15</sup> Eunice L. Taboada I. “Reseña de The Dynamics of Industrial collaboration: A diversity of the Theories and Empirical Approaches” de A. Plunket, C. Viosin, Y B. Bellon (eds.). *Revista Análisis Económico* (Vol. XXI, N° 46, 2006), 435.

<sup>16</sup> Josefa García y Rafael Ventura, “Análisis de la Inestabilidad de las Alianzas Estratégicas en la Industria de las Telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”. *D-O.* (N°29. España: Universidad de Málaga, n.d), 63.

<sup>17</sup> *Ibid.*

resultado común.”<sup>18</sup> Las redes contractuales, como lo explica García y Ventura son “[a]cuerdos de colaboración que no exigen ni la creación de nuevas empresas ni la alteración accionaria de los socios involucrados.”<sup>19</sup> Respecto a lo anterior, la JV más estable parece ser la *societaria* porque da origen a una nueva entidad jurídica, por lo que su impacto en el desarrollo puede medirse y ser analizado. Por el contrario las JVs de tipo contractual no pueden medirse, ya que no existen estadísticas acerca de la cantidad de empleos que producen, y la IED que representan ya que son acuerdos entre empresas. De acuerdo con los objetivos de éste trabajo y para delimitar nuestro análisis, se tomarán en cuenta las JVs societarias, ya que se encuentra más información de ellas y se busca establecer el impacto que tienen en el desarrollo de México.

Entonces se puede observar que la clasificación de las JVs toma como elemento base la creación de una nueva entidad jurídica, las que crean una empresa independiente son las societarias donde los socios suman recursos; las de tipo contractual sólo hacen alianzas por medio de contratos donde especifican qué tipo de alianza requieren y la manera en que colaborarán. Las JVs de tipo contractual son en su mayoría “[j]oint venture production, joint marketing y joint I+D, la licencia, la subcontratación o los acuerdos de distribución.”<sup>20</sup> Con lo anterior se muestra que las JVs buscan la cooperación para satisfacer alguna necesidad, como la competitividad. Las

---

<sup>18</sup> Sixto Arontoma, “*Joint Venture: Estrategia en la Producción y Comercialización de Frijol-Perú*”. Tesis de Grado. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Escuela de Posgrado, 1999, 15.

<sup>19</sup> Josefa García y Rafael Ventura, “Análisis de la Inestabilidad de las Alianzas Estratégicas en la Industria de las Telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”. *D-O*. (Nº29. España: Universidad de Málaga, n.d), 63.

<sup>20</sup> Las joint ventures de production son los acuerdos para incrementar la producción y satisfacer las necesidades de los clientes por lo que unen su capital laboral y tecnológica; las que refieren al marketing son las que unen sus nombres para que se maneje el mismo mercado porque los consumidores los relacionan; las JV de I+D son las que comparten la Inversión y el Desarrollo (I+D) de nuevas tecnologías; la licencia es el préstamo del nombre, de la marca y del *Know How* que podría compararse con la franquicia; la subcontratación también es conocida como outsourcing donde se buscan proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa para poder mejorar los servicios que prestan, sobretodo de distribución. *Ibid*.

JVs están diseñadas en su esencia más que en su forma para incluirse en una relación de mutuo beneficio, y esto es lo que ayuda a que impacte en el desarrollo de un país. Es decir, el socio transnacional reduce costos; el socio local aprende el Know How e inicia a invertir en tecnología; y el Estado gana la IED del socio transnacional, gana en la transferencia de tecnología que ha sido parte del proceso de industrialización, además de que proyecta a su país internacionalmente y continúa atrayendo IED. La afirmación anterior es congruente con la hipótesis puesto que muestra el vínculo existente entre la JV y el desarrollo.

Las JVs pueden existir en todos los sectores, son alianzas que mejoran la *competitividad* en las industrias en cualquiera de sus estructuras, societaria o contractual. Estas alianzas se dan en servicios alimenticios, servicio legal, representantes de ventas, publicistas, servicios de información, entretenimiento, petroquímicos, telecomunicaciones, sector automotor, etc. El sector automotriz es relevante en el contexto internacional por las fuertes transacciones comerciales que realiza, y para éste análisis porque es un sector pionero de las alianzas estratégicas de tipo JV.

En el ámbito internacional se puede hablar de JVs exitosas<sup>21</sup>, en la industria automotriz existen ejemplos como Nissan y Alfa Romeo, Ford con Mazda, GM-Toyota desde 1982; en el caso de GM ya había realizado una alianza cuando junto con Exxon (anteriormente Esso) crearon *Ethyl Corporation*; más tarde ésta Ethyl en el sector químico formó una JV con Dow Chemical

---

<sup>21</sup> Existen JVs a nivel internacional que se dicen ser exitosas, pero para que una JV pueda ser considerada exitosa, la ganancia debe superar la inversión de ambos miembros de la alianza, por lo que antes de integrarse deben hacer análisis financieros, y análisis de ventas. Con respecto a lo anterior Lynch explica que es necesario hacer diferentes análisis como: Previsión o proyección de ventas, costos de capital, costos de operación, márgenes proyectados de utilidades, evaluación de riesgos<sup>21</sup>. Estos análisis se llevan a cabo para que se observen las ventajas y desventajas de las alianzas, y en caso de que no sean favorables los resultados pueden optar por la JV contractual y no la societaria que implica más gastos y riesgos. Lynch refuerza lo anterior dejando claro que “[w]ith a partner, you should have specific sales or production advantages you would not have by going alone.” En Robert P. Lynch. *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organize, How to Operate.* (New York: John Wiley & Sons, 1989), 27.

para tener acceso al bromo, dando origen a *Dow-Corning*, más tarde Corning dio origen a otra JV exitosa la *Owens-Corning*; en el mismo sector se crean alianzas de tipo JV para construir plantas alrededor del mundo, es decir para internacionalizarse, tal es el caso de Dow, Hercules, Olin y Arco.<sup>22</sup>

Hasta este punto hemos considerado los intereses de los socios, que como se mencionó son comunes. Lo anterior no implica que los socios dejen de lado sus intereses específicos, más bien se observa que los socios unirían esfuerzos para cumplir con la relación exitosa en que ambas partes obtengan ganancias equitativas que se explica en la siguiente sección.

### **2.3. Ventajas y Desventajas de las Joint Ventures.**

Como se ha mencionado anteriormente la relación suma positiva es la esencia de las JVs, y la importancia de las mismas la reafirman Callahan y MacKenzei “[l]as Joint Ventures se han convertido en una figura predominante y cada vez más importante en el mundo de los negocios a partir de la globalización y el aumento de la competitividad.”<sup>23</sup> Como éste tipo de alianzas corporativas son un nuevo actor de la EPI, se analizan con base en una evaluación de ventajas y desventajas, de riesgos y ganancias, para entonces determinar su impacto en el desarrollo de los PED.

---

<sup>22</sup> Robert P. Lynch. *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organize, How to Operate.* (New York: John Wiley & Sons, 1989), 27.

<sup>23</sup> J. Callahan y S. MacKenzei, “Metrics for strategic alliances control”, *R&D Management*. Vol. 29 N° 4, 1999.

Para Lynch la relación de una JV es  $1+1=3$ <sup>24</sup>, lo que para Rock y Sinkora es una fusión de éxito que viola las leyes matemáticas al conseguir que  $2+2=5$ .<sup>25</sup> Las alianzas de éste tipo tienen el objetivo *ganar-ganar* por lo que las matemáticas lo resumen en la suma de esfuerzos que da una mayor ganancia a la que normalmente se esperaría.

Las ventajas que hacen posible la suma  $1+1=3$  se da por la relación de trabajo en equipo y sinergias, dichas ventajas son: que se puede introducir a un mercado con una cultura diferente, se corren menos riesgos y políticamente son puentes de intereses, sobre todo para los países en vías de desarrollo que no sólo necesitan capital, también necesitan recursos tecnológicos para impulsar su propio desarrollo de tecnología y que se relacionan con los países desarrollados proveyendo recursos más baratos, más adelante se abordará el tema a profundidad en el caso del impacto de las JVs en el desarrollo de México.

Regresando a las ventajas de las JVs, se puede mencionar su versatilidad ya que son empleadas como parte de un proceso de internacionalización de una ET, como proyección de una empresa local, y como un “puente” entre los países. Arellanes menciona que “[t]iene el poder de unir Estados y sociedades multinacionales.”<sup>26</sup> Esta *versatilidad* de las JVs se da porque es, como ya se mencionó, un puente entre las diferentes esferas de intereses, los de las ETs, los de las empresas locales y los intereses del Estado receptor de la IED. El país anfitrión tiene intereses diferentes a los de la ET, y el principal es el atraer una IED que sostenga el desarrollo del país y no sólo el crecimiento. Esta afirmación está ligada con la hipótesis ya que vincula los intereses en juego en una JV y el desarrollo de un país.

---

<sup>24</sup> Robert P. Lynch. *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances. How to Form, How to Organize, How to Operate*. (New York: John Wiley & Sons, 1989).

<sup>25</sup> M.L.Rock y M. Sinkora, “Accounting for Merger mania, Management Accounting”, n.d. (Abril 1987), 20-31.

<sup>26</sup> Ernesto Arellanes Jiménez. *La Empresa Transnacional. Levitación del Siglo XXI*. (Puebla: BUAP, 2002), 67.

García-Canal menciona que las ventajas de las JVs se pueden enumerar como sigue: 1) “Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es la denominada desventaja del extranjero”<sup>27</sup>, esta ventaja surge por la necesidad de tener conocimiento del mercado local al que se quiere ingresar y en el caso de México nuestro país está dispuesto a compartir el mercado; 2) “Reducir riesgos”<sup>28</sup> que es la ventaja básicamente dada por la cooperación de las empresas que establecen la alianza; 3) “Alteración de la competencia a escala internacional”<sup>29</sup>, porque se pueden poner acuerdos restrictivos con los competidores, la empresa local puede no ayudar a la ET a ingresar al mercado local y en consecuencia la ET no podría internacionalizarse ni ganar clientes fuera de su zona de influencia; 4) “Acelerar la expansión internacional”, dentro de ésta ventaja se puede observar la liga con la ventaja anterior de restringir la competencia simplemente por no dejar a la ET que se expanda con la rapidez esperada; ésta ventaja está dada con base en la localización de la ET en nuevo mercado y la integración al bloque comercial en el que quiere penetrar.

Del análisis anterior se puede derivar la comparación con las ETs, ya que éstas son menos eficientes en términos de desarrollo de los PED, como se ya se mencionó la IED por vía ETs fue una política adoptada por los países latinoamericanos y no cumplió con las expectativas necesarias para promover el desarrollo; en cambio la IED por vía JV puede satisfacer las deficiencias de las ETs al combinarse con la empresa doméstica que conoce su mercado nacional; afirmación que se relaciona con la hipótesis del presente estudio que busca evidencia que demuestren que las JVs son una mejor forma de IED con respecto a las ETs.

---

<sup>27</sup> Esteban García-Canal, “El Papel de las Alianzas Estratégicas en la Internacionalización de las empresas españolas”. *Universia Business Review*. (Tercer trimestre. N° 003. Madrid: Grupo Recoletos Comunicación, 2004), 71.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

Los estudios que se han realizado acerca de las JVs coinciden con las ventajas mencionadas anteriormente, por ejemplo Beamish<sup>30</sup>, y García Ventura aclaran que “[l]as empresas multinacionales pueden penetrar en un mercado nuevo mediante JV con empresas locales buscando sus recursos, así como sus medios, conocimiento y conexiones.”<sup>31</sup> Por lo anterior podemos observar que en el caso de México las ventajas que ofrece el país son los recursos básicos como materia prima y mano de obra barata; los medios que ofrece es la infraestructura y la localización geo-estratégica, el conocimiento y las conexiones dependen de las empresas locales. Consecuentemente, podemos observar que México es un buen compañero para realizar una JV y tomar esta experiencia como vehículo hacia la competitividad y el desarrollo, afirmación que es congruente con la hipótesis del presente trabajo.

Además de estas ventajas, una de las que enfatizan otros autores como Kogut<sup>32</sup>, Teence<sup>33</sup>, y Arellanes<sup>34</sup> es la de *compartir tecnología*, promover la investigación y el desarrollo (I&D) de la misma, compartir el *know how* tecnológico; sin embargo esto puede ser un arma de doble filo porque no siempre las JVs se dan con socios que actúen honestamente. Hennart y Reddy argumentan lo anterior al señalar que “[l]as joint ventures son la fórmula adecuada para acceder a recursos arraigados de otra empresa”<sup>35</sup>; podemos inferir que los autores se refieren a los recursos basados en el conocimiento del socio. El argumento anterior reafirma que las JVs son un vehículo hacia la competitividad, porque si se aprovechan los recursos de conocimiento se puede no sólo

---

<sup>30</sup> Paul W Beamish, “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries”, *Columbia Journal of World Business*. (Vol. XX, 1985), 13-19.

<sup>31</sup> Josefa García y Rafael Ventura. “Análisis de la Inestabilidad de las Alianzas Estratégicas en la Industria de las Telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”. *D-O*. (Nº29. España: Universidad de Málaga, n.d), 62.

<sup>32</sup> Kogut, “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*. (Vol.9,1988).

<sup>33</sup> D.J. Teence, “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy” in Teence D.J. (ed.), *The competitive Challenge*. (MA: Cambridge, Ballinger, 1987), 185-220.

<sup>34</sup> Esnesto Arellanes Jiménez, “El Gran Trance al Siglo XXI” (México: Arietes M&S, 2005).

<sup>35</sup> J.F.Hennart y S.Reddy, “The choice between mergers /acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States”. *Strategic Managment Journal*. (Vol.18, 1997), 62.

aprender, también se puede innovar en tecnología propia; y por tanto combinando estos elementos con la IED se puede contribuir al desarrollo del país, argumento que resulta conveniente para fortalecer la hipótesis planteada. De la misma manera cabe mencionar que las ETs también traen consigo tecnología, sin embargo no existe un acuerdo de transferencia tecnológica entre las empresas y el gobierno por lo que no están obligadas a compartir dicha tecnología. En el caso de la JV el acuerdo de transferencia tecnológica es parte fundamental y la empresa local tiene participación activa de la alta tecnología pudiendo aprender más de cerca de los procesos de innovación tecnológica para adaptarlos a la industria nacional; lo cual en términos de desarrollo es imprescindible.

Finalmente, la ventaja de la internacionalización por medio de JVs es compartida por Lynch (1989), Wallace (2004), Arellanes (2005), Lemark (1994), García y Ventura (s/f), Pozas (2001), Chudnosvsky y López (1999), Kogut (1988), Leonard-Barton (1992), Teece (1992) y Benavides y Urquidi (2000); quienes afirman que la ventaja está dada por la “[c]reación de sinergias para el socio local en caso de alianzas internacionales”<sup>36</sup> y en el caso mexicano estas sinergias se forman por la necesidad de proyectarse a nivel internacional. Por su parte Castañeda agrega que la alianza “[s]erá positiva en el largo plazo si las sinergias que se producen permiten incrementar la productividad.”<sup>37</sup> De acuerdo con lo anterior, la internacionalización es un fenómeno consecuencia de las sinergias ya que sin ellas ésta no sería posible y llegaríamos al aislamiento contrario a la globalización que es parte de la realidad. Además, Castañeda establece el factor productividad para analizar las sinergias, sin embargo más adelante se hablará de la

---

<sup>36</sup> Ma. Del Mar Benavides y Ana Urquidi, “La transferencia de los conocimientos mediante las alianzas estratégicas. Una aplicación en el sector de la hostelería”, en *Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad y Gestión*. (Valencia: Universidad de Valencia, Noviembre 2000), 2.

<sup>37</sup> Gonzalo Castañeda Ramos, *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo*. (Puebla: UDLAP y Alter Ego Editores, 1998), 261.

productividad en las JVs mexicanas como un elemento clave para el desarrollo del país. Las ventajas para las empresas mexicanas que forman una JV pueden variar a la de una ET, ya que las empresas locales buscan internacionalizarse cuando no cuentan con los recursos, mientras que las ET la buscan para reducir los costos del proceso de internacionalización. Ya que hemos mencionado las ventajas, también debemos tomar en cuenta las desventajas, para entonces poder establecer qué tanto pueden impactar las JVs al desarrollo.

Los mismos autores que manejan las ventajas de internacionalización coinciden en las desventajas que se presentan en las JVs; Lynch (1989), Wallace (2004), Arellanes (2005), Lemark (1994), García y Ventura (s/f), Pozas (2001), Chudnosvsky y López (1999) y Benavides y Urquidi (2000), Castañeda (1998), y Arontoma (s/f). Las desventajas o riesgos de las JV que refieren éstos autores son la inestabilidad de la JV que puede ser ocasionada por la desconfianza entre los miembros de la alianza ya que se prevé el comportamiento oportunista de los mismos. Castañeda soporta lo anterior mencionando “[e]sta forma de colaboración resulta frágil, debido a la presencia de ciertas desventajas tradicionales (selección adversa, daño moral y comportamiento oportunista).”<sup>38</sup> El comportamiento oportunista es la misma incertidumbre de no saber qué tan confiable es nuestro socio, sobretodo porque se comparten recursos. Sin embargo, es necesario resaltar que ésta desventaja de las JVs también se presenta en otras formas de subcontratación; además es importante señalar que las ventajas de las JVs son mayores al riesgo del comportamiento oportunista.

Al juntar los recursos y compartirlos, las JVs están poniendo en peligro su *know how*, pudiéndose dar inestabilidad, los autores que están de acuerdo con la inestabilidad cuándo el

---

<sup>38</sup> Ibid.

recurso del conocimiento es la base de la desconfianza son: Suárez<sup>39</sup>, Grant<sup>40</sup>, Barney<sup>41</sup>, Hofer y Schendel<sup>42</sup>, Das y Teng<sup>43</sup>, Hynder y Ghauri<sup>44</sup>, y García y Ventura (s/f); las últimas autoras argumentan “[l]a joint venture generaría en cada uno de los socios preocupación porque sus conocimientos sean imitados, y a la vez urgencia de adquirir los conocimientos de los otros.”<sup>45</sup> Es lógico que los miembros de la alianza estén a la expectativa y tengan miedo de que se roben su conocimiento pero a la vez buscan aprender del otro y posiblemente robar el conocimiento de ellos; todas éstas elucubraciones por cualquiera de las partes genera la inestabilidad de las JVs, ya que los riesgos se potencializan cuando comparten su tecnología, su información, sus conocimientos. Con lo anterior se observa que la principal desventaja de las JVs es la inestabilidad de las mismas, sin embargo este hecho no afecta negativamente al desarrollo del país como tal ya que al disolverse una JV la empresa local se queda con el Know How y puede continuar innovando en tecnología y en administración.

Aún no se puede determinar si las ventajas de formar JVs superan a las desventajas, si las oportunidades son mayores a los riesgos, sobre todo para los países en vías de desarrollo que están a la expectativa de las ETs y la IED que generan. Existen en estos Estados ejemplos de JVs, al parecer algunos países como los asiáticos han conseguido que la IED les llegue vía alianzas

---

<sup>39</sup> I. Suárez, “El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica”, *Papeles de Economía Española*. (Vol. 78, 1999), 78-100.

<sup>40</sup> R.M.Grant, “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*. (Vol. 33, N° 3, 1991), 114-135.

<sup>41</sup> J. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*. (Vol. 17, N° 1, 1991), 99-120.

<sup>42</sup> C.W. Hofer y D. Schendel, *Strategy for formulation: Analytical Concepts*. (MN: West, St. Paul, 1978).

<sup>43</sup> T. K. Das y B.Teng, “A Resouced-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, (Vol. 26 N° 1, 2000), 31-61.

<sup>44</sup> A.S. Hynder y P.N. Ghauri, “Managing International Joint Ventures Relationships: A longitudinal perspective”, *Industrial Marketing Managment*. (Vol. 29, 2000), 205-218.

<sup>45</sup> Josefa García y Rafael Ventura, “Análisis de la Inestabilidad de las Alianzas Estratégicas en la Industria de las Telecomunicaciones por cable. Una perspectiva de recursos y capacidades”. *D-O*. (N°29. España: Universidad de Málaga, n.d).

estratégicas de tipo JV para poder tener una ventaja: que la ET *comparta* con ellos sus conocimientos para poder innovar y buscar sostener su desarrollo en lugar de ser simples espectadores.

## **2.4 Joint Ventures en México.**

Como se ha mencionado, las JVs a nivel internacional muestran ser alianzas exitosas y en México algunas de éstas pueden considerarse de la misma manera, exitosas. En el caso de México las JVs han sido poco estudiadas, por lo tanto no sabemos cuál es su impacto en el desarrollo del país, por lo que se empezará por estudiar éstas a escala mundial. Las JVs como forma organizativa representan en Asia el 22.93 por ciento del total de su IED, en Europa representan el 6.20 por ciento.<sup>46</sup> Sin embargo para América Latina no se tiene una cifra estimada ya que su estudio ha sido mínimo. A diferencia de Asia y Europa, se dice que en América Latina son “[u]na forma rápida de crecimiento sobre todo para las pequeñas compañías. La ventaja de ser pequeño es la flexibilidad.”<sup>47</sup> La anterior afirmación es congruente con nuestra hipótesis y la refuerza al establecer que para Latinoamérica son una fórmula de crecimiento, lo cual esta inseparablemente ligado al desarrollo.

Las JVs de cualquier tipo que se establezcan, sean contractuales o societarias han desempeñado diferentes funciones que dependen principalmente del contexto en que se originen. En algunos casos como China, Yugoslavia, Rusia, e India se han utilizado como control de inversión extranjera directa.<sup>48</sup> Ésta alianza es conveniente ya que no permite la entrada de la IED

---

<sup>46</sup> María del Mar Benavides y Ana Cristina Urquidi, “La transferencias de los conocimientos mediante las alianzas estratégicas. Una aplicación en el sector de la hostelería”, *Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de gestión*. (Valencia: Universidad de Valencia, 2000), 3.

<sup>47</sup> *Ibid.* Pp. 3.

<sup>48</sup> Sixto Arontoma Cacánahuaray, “Joint Venture: Estrategia en la Producción y Comercialización de Frijol-Perú”. *Tesis de Grado*. (Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Escuela de Posgrado, 1999), 18.

por medio de la ET para que sólo ella controle el mercado, sino que exige una alianza para que el país no mantenga una dependencia total a éste tipo de inversión; lo que para América Latina sería conveniente emplear ya que las ETs han sido responsabilizadas del atraso que tienen estos países en vías de desarrollo.

Otra forma en que se desempeña una JV es como estrategia de inserción internacional como en los casos de Japón, Corea, México y Chile.<sup>49</sup> No obstante, es posible cuestionar la afirmación anterior para el caso mexicano debido a que anteriormente eran parte del control de IED, y en la actualidad son una estrategia de internacionalización, cuestión que se analiza más adelante al estudiar el caso del Estado mexicano.

Ahora bien, existen diferentes estudios acerca de las diferencias que existen entre las JVs de los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. Los autores que han analizado sus similitudes y sus diferencias son: Beamish<sup>50</sup>, Raveed y Renforth<sup>51</sup>, Stuckey<sup>52</sup>, Reynolds<sup>53</sup>, Killing<sup>54</sup>, Harrigan<sup>55</sup>, Tomlinson<sup>56</sup>, Janger<sup>57</sup>, y Gullander<sup>58</sup>.

---

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Paul Beamish, "Joint Venture Performance in Developing Countries," Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario, 1984. En Beamish Paul W, "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*. (Vol. XX, 1985), 13-19.

<sup>51</sup> S.R.Raveed y W.Renforth, "State Enterprise-Multinational Corporation Joint Ventures: How Well Do They Meet Both Partners' Needs", *Management International Review*, (Vol. 23, N°1, 1983), 47-57.

<sup>52</sup> John A. Stuckey, *Vertical Integration and Joint ventures in the Aluminum Industry*, (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1983).

<sup>53</sup> John I. Reynolds, "The 'Pinched Shoe' Effect on International Joint Ventures", *Columbia Journal of World Business*. (Vol. XIX, N° 2, Summer 1979), 23-29.

<sup>54</sup> J Peter Killing, *Strategies for Joint Venture Success*. (New York: Praeger, 1983).

<sup>55</sup> Kathryn R.Harrigan, "Joint Ventures and Global Strategies," *Columbia Journal of World Business* (Vol. XIX, N° 2, Summer 1984), 7-16.

<sup>56</sup> James W.C.Thomlinson y C.S.W. Willie, "Modeling Joint Venture Process in Latin America: México," *Canadian Journal of Development Studies*. (Vol. 3, N° 1, 1982).

<sup>57</sup> Allen R. Janger, *Organization of International Joint Ventures*. (New York: The Conference Board, 1980).

<sup>58</sup> Staffan Gullander, "Joint Ventures and Corporate Strategy," *Columbia Journal of World Business*, (Spring, 1976).

Sin embargo Beamish<sup>59</sup> quien compiló los estudios anteriores, opina que el comportamiento de las JVs en un PED el Estado tiene un mayor control de la IED y su poder es mayor en las decisiones económicas; con el argumento anterior y respecto al caso mexicano se puede decir que después de la firma del TLCAN se hicieron las reformas necesarias para incentivar la IED por lo que es cierto que el Estado tienen un cierto dominio en cuanto a la IED; pero sería mejor si se estableciera que la función del gobierno mexicano es diseñar las políticas necesarias para provechar el acuerdo.

De la misma manera el estudio de Beamish establece que las JVs en los PED son forzadas por el gobierno, sin embargo ésta aseveración refuerza nuestro argumento al mostrar que el Estado es quién debe promover las alianzas estratégicas y en el caso mexicano, el gobierno se esfuerza por atraer la IED, aunque no lo establece como JV necesariamente.

Continuando con el análisis al estudio de Beamish, el autor menciona la “inestabilidad política” como un factor que produce un ambiente inestable para el socio extranjero. En el caso de México se ha tratado de mantener una estabilidad política, además de que se puede inferir que es un Estado confiable, sólo por ser socio del EE.UU. y parte del TLCAN, esto lo reafirma David Lemark al mencionar que “[u]nder NAFTA foreign investors would have the security of knowing their investments were protected by law, and this produce a sense of permanence to liberalization in Mexico and trust.”<sup>60</sup> El autor establece que con el TLCAN los inversionistas se sienten más seguros para invertir en México, adicionalmente se puede decir que EE.UU. es el hermano mayor de México ya que es quien puede responder por la “estabilidad económica” del país, como se

---

<sup>59</sup> Beamish Paul W, “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries”, *Columbia Journal of World Business*. (Vol. XX, 1985), 13-19.

<sup>60</sup> David J. Lemak. “A guide to Joint Ventures in Mexico,” *Multinational Business Review*. (Spring 1994).

observó en la crisis del 94 cuando EE.UU. aplicó un plan de rescate para frenar el “error de diciembre”.

Por el contrario Beamish también señala que los PED no saben estructurar ni desempeñarse en una JV, de manera opuesta a las JVs en los PD quienes tienden a establecer relaciones equitativas entre la ET y la empresa local. Este argumento podría ir contra la hipótesis del presente trabajo, no obstante es posible cuestionar la posición de Beamish para el caso mexicano el cual ha establecido uno de los acuerdos de libre comercio más importantes de América Latina con los EE.UU. El TLCAN obligó a México a hacer las reformas estructurales que el país necesitaba para poder enfrentar los retos y las oportunidades de la integración al bloque de América del Norte, por lo tanto México ha tenido que buscar mejores alternativas de IED. La presente investigación estudiará el proceso que han tenido las JVs, que en México habían sido una estrategia control de IED, y que con el TLCAN se han perfilado como una estrategia de internacionalización con el objetivo de mostrar que al aprovecharse las JVs se puede lograr cierto nivel de competitividad para integrarse al mercado internacional de manera más eficiente.

## **2.5 Joint Ventures y la IED en México.**

Las reformas estructurales que México impulsó con la firma del TLCAN fueron la reducción en el control y la planificación del Estado sobre la economía mediante un proceso de desregulación, apertura comercial, privatización, institucionalización de los acuerdos para otorgar certidumbre y estabilidad, adoptó las leyes que protegen los derechos de autor, y estableció políticas congruentes con las necesidades del país para estabilizar a las principales variables

macroeconómicas<sup>61</sup>. Juan Martínez reafirma lo anterior cuando establece que “[l]as reformas a la economía mexicana tienen el objetivo de transformarla en una economía integrada eficientemente a los mercados mundiales y con una discreta participación estatal.”<sup>62</sup> El resultado de la reforma estructural en la economía mexicana de los años noventa en cuanto a la IED se refiere fue el crecimiento sostenido de ésta.<sup>63</sup>

México se abrió al mercado internacional, buscando en las importaciones el “conocimiento”, y en las exportaciones el motor de crecimiento del país, así como también se buscó con la liberalización económica. Con las reformas estructurales el crecimiento estaría sostenido en dos factores: la IED y la productividad.<sup>64</sup>

La IED generó expectativas como el crecimiento sostenido, la transferencia de capital, la transferencia de tecnología y con ella la industrialización de algunos sectores, la transferencia de conocimiento, mayor dinámica de sectores y de mercados. Confirmando lo anterior Martínez señala que “[l]os mercados más integrados a la economía mundial son los que sostuvieron también mayores incrementos en el valor agregado, producción, formación bruta de capital fijo y productividad.”<sup>65</sup> Es decir, los sectores que lograron acoplarse a la liberalización del mercado fueron los que aumentaron sus plantas de producción y por lo tanto la cantidad de empleados, así mismo incrementaron su productividad. Cuando la IED se institucionaliza con el TLCAN las ETs

---

<sup>61</sup> Isidro Morales, *Apuntes personales de la materia Relaciones Económicas Internacionales de México*, (Puebla, UDLA, primavera 2007).

<sup>62</sup> Juan F. Martínez, “Reseña de La Reestructuración productiva de la economía mexicana de los años noventa” de Beatriz García y Leticia Velázquez. *Análisis Económico*. Vol. XIX, n° 040 (Primer cuatrimestre 2004): 294.

<sup>63</sup> Véase en Anexos el Gráfico 1 referente a la Inversión Extranjera Directa.

<sup>64</sup> Juan F. Martínez, “Reseña de La Reestructuración productiva de la economía mexicana de los años noventa” de Beatriz García y Leticia Velázquez. *Análisis Económico*. Vol. XIX, n° 040 (Primer cuatrimestre 2004): 294.

<sup>65</sup> Ibid.

vieron en México una oportunidad de expansión y el gobierno mexicano una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

En la actualidad, México ocupa el primer lugar de IED de América Latina y esto es resultado de la confianza que el gobierno ha proyectado al exterior, siendo un atractivo lugar para invertir.<sup>66</sup> Las reformas estructurales son las que han generado las condiciones propicias para atraer la IED a México, sin embargo no se puede dejar de lado las ventajas comparativas del país tales como su posición geo-estratégica y geo-económica porque es la puerta de acceso para el mercado norteamericano, la mano de obra barata, y los recursos naturales entre otros. También es importante mencionar que las ventajas comparativas no son las únicas variables que se toman en cuenta para invertir, ahora se toman en cuenta las ventajas competitivas y sus variables son la infraestructura, la mano de obra calificada igualmente llamada educación técnica especializada, las habilidades de los empleados y su talento, la proximidad de los mercados, y el desarrollo en la cadena de producción.

En el caso mexicano, Tanía Lomelí enumera las principales determinantes de la IED como se muestra a continuación: 1) El entorno macroeconómico; 2) Marco legal y regulatorio; 3) El desarrollo de la tecnología; 4) Reformas estructurales; 5) Políticas de cooperación multilateral; 6) Nuevos patrones sectoriales; 7) La cooperación intra-empresas; 8) Tamaño de mercado.<sup>67</sup> Se puede decir que México cumple con estas ventajas ya que la estabilidad macroeconómica está dada por la certidumbre en el nivel de precios y el tipo de cambio ya que hoy en día tenemos una

---

<sup>66</sup> OCDE Countries and Dynamic Economies of Asia and Latin America. (París: OCDE, 1995).

<sup>67</sup> Tania Lomelí. “Determinantes de la Inversión Extranjera en México”, *Fundación Rafael Preciado Hernández A.C.* (n°22. México Enero 2006), 6-7.

moneda fuerte, y la tasa de inflación es la más baja en los últimos 36 años siendo del 3.3 por ciento hasta el 2006.<sup>68</sup>

Adicionalmente a la estabilidad, México cumple con las disposiciones de los acuerdos de libre comercio que ha firmado y los ha posicionado desde 2006 por encima de las leyes federales, además el gobierno estableció la estricta normatividad para el sector privado; en el caso de la tecnología México ha tratado de acelerar la integración de la misma en los diferentes sectores aunque se podría invertir más en ciencia y tecnología; en cuanto a las reformas el gobierno dejó atrás las medidas proteccionistas y le ha invertido a la liberalización económica, a la integración al mercado internacional, a la desregulación y a la apertura comercial. En México se ha orientado a los productores hacia la diversificación, claro que debe de ir acompañada de una mano de obra calificada y especializada para obtener productos diferenciados, esto cumpliendo con los nuevos patrones sectoriales. En cuanto al tamaño del mercado, la vecindad que tenemos con el mercado norteamericano nos pone en la mira ya que no solo podemos reducir costos por las materias primas y la mano de obra barata, sino por la proximidad territorial hacer de México un escalón más para introducirse en uno de los mercados más grandes del mundo.

Las políticas de cooperación multilateral en México se han transformado en los últimos veinte años, el país se ha incluido a las políticas internacionales que promueven el comercio internacional, el intercambio de recursos; el gobierno ha incrementado el apoyo no sólo a las maquilas sino a las alianzas estratégicas como las JVs, la subcontratación, las fusiones y adquisiciones, etc., Las anteriores políticas de cooperación son evidencias que tratan de explicar el ritmo de crecimiento de la IED, relacionado con esto, la cooperación intra-firma ha crecido de la misma manera que las IED y refuerza ésta investigación. A pesar de que no existen estudios

---

<sup>68</sup> Secretarías de Economía. [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx), 2006.

específicos del comercio intra-firma de tipo JV, estas ya que son parte de una nueva modalidad para la transferencia de recursos y de tecnología, y de la reducción de costos.<sup>69</sup> Por las razones anteriores se sugiere que México es atractivo para la IED y se ha descubierto que el gobierno no solo incentiva a las ETs, también a las alianzas estratégicas, como las JVs.

México es atractivo para las ETs que desean expandirse, ahora analizaremos el porqué le conviene a nuestro país la IED. De acuerdo con la OCDE la IED, y como se ha venido manejando la IED y la ET son conceptos vinculados, además de que no sólo refiere a la transferencia de capital como tal sino que engloba las transferencias de conocimiento, tecnología, habilidades, genera sinergias y desarrolla infraestructuras convenientes en comunicaciones y transportes. Lo anterior no implica que sea la solución para salir del subdesarrollo, o que sea la única solución para hacerlo.

La IED “ha sido vista como una manera de compensar las deficiencias que inhiben el desarrollo económico de los países receptores y como un medio de acelerar los procesos de transición hacia una economía de mercado y de integración económica regional”<sup>70</sup> También cabe resaltar que es la IED una vía de acceso a la tecnología avanzada sin ser ésta una responsabilidad sólo de las ETs sino que debe compartirse con el Estado receptor.

Además la IED permite el intercambio de nuevas técnicas en la administración por lo que se puede hacer más eficiente la organización y se puede ser más productivo; las ETs ingresan al mercado local y las empresas locales se sirven de los proveedores y del mercado extranjero para incrementar su propio mercado entrando a la competencia internacional; en otras palabras el gobierno se beneficia ya que se le abren más puertas para la exportación y para mejorar la

---

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid. Pp. 8

balanza de pagos. Para México también resulta importante porque la innovación se puede dar en los diferentes sectores en que se realicen las JVs, y al compartir nuevas tecnologías se puede esperar eficiencia, además de productos diferenciados y competitivos. En la gráfica 1 se muestra la evolución de IED en México desde 1980 hasta 2005.<sup>71</sup> El gráfico también muestra que la IED se incrementó un poco y mantuvo el crecimiento a partir de la firma del TLCAN, además se observa en la misma que se disparó la IED en el 2001 como consecuencia de la estabilidad política y la “democratización” del país. Para entender mejor la gráfica 1 se explica que hace una década la IED que recibía México era principalmente para las maquiladoras, sin embargo las re-inversiones, la transferencia tecnológica y de conocimiento están creciendo.<sup>72</sup> Lo que es notable es que a pesar de la diversificación y de los esfuerzos gubernamentales por fortalecer otros sectores, la mitad de la IED está en la rama manufacturera, como se muestra en el gráfico 2.<sup>73</sup>

En el gráfico 2 se puede observar lo siguiente: de acuerdo con la SE, la industria manufacturera concentra una IED que llega casi al 57.5 por ciento que equivale a 43,392 millones de dólares.<sup>74</sup> Esta rama no sólo recibe más de la mitad de la IED vía ET sino que ha recibido dicha inversión por las alianzas estratégicas. Esto se explica porque la apertura comercial atrae tecnologías orientadas al mercado interno donde predominan las empresas locales y porque las mismas se conectan a las redes internacionales por medio de las ETs.<sup>75</sup> Las JVs son fusión de ventajas, ya que la alianza entre la empresa nacional y la extranjera aprovecha las facilidades de un mercado conocido, la localización de México, la fuerza de trabajo de bajo costo, la disponibilidad de la infraestructura y las redes de comunicación, los esfuerzos mutuos por la

---

<sup>71</sup> Véase Gráfico 1 en Anexos, “Evolución de la IED desde 1980 hasta 2005”.

<sup>72</sup> Véase Gráfico 2 en Anexos de los “Sectores a donde se canalizó la IED en México”.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Secretaría de Economía. [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx), 2005.

<sup>75</sup> Juan F. Martínez, “Reseña de La Reestructuración productiva de la economía mexicana de los años noventa” de Beatriz García y Leticia Velázquez. *Análisis Económico*. Vol. XIX, n° 040 (Primer cuatrimestre 2004), 294.

investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, los incentivos fiscales por parte del gobierno mexicano, la aplicación de nuevo conocimiento que desencadene productividad, eficiencia y productos diferenciados, en resumen que la suma  $1+1=3$ .

## **2.6 Las Joint Ventures Mexicanas en el Sector Automotriz.**

El sector automotriz mexicano es uno de los sectores más importantes de la economía nacional ya que éste envía sólo hacia Estados Unidos y es interesante analizar a la industria automotriz y el impacto que en el desarrollo socioeconómico del país. Adicionalmente al análisis de la industria automotriz, el principal objetivo de éste capítulo es mostrar evidencia que muestre que las JVs son una mejor forma de IED y que en el sector de la manufactura éstas alianzas han logrado aportar beneficios no sólo en cuanto al desarrollo de nuevas tecnologías, sino también que han impactado en el desarrollo económico del país. Como se muestra en el gráfico 3, las exportaciones mexicanas correspondientes a maquinaria y vehículos (industria automotriz) rebasan la mitad de las exportaciones totales, lo que nos muestra que es el sector con mayores exportaciones a nivel nacional.<sup>76</sup>

La historia de la industria automotriz se remonta en México a 1925, cuando Ford Motor Company estableció su primera ensambladora en el país, seguido por algunas otras empresas norteamericanas como General Motors en 1937. Los autos que se producían en México estaban compuestos por piezas importadas, se estima que el 80 por ciento del valor total de un auto era importado.<sup>77</sup> El tener que importar las piezas fue lo que convirtió a México en un ensamblador, en un país donde se armara una pieza, y ésta es la razón por la que el sector manufacturero mexicano se estancó. En otras palabras, el tener que producir con un alto contenido importado generaba

---

<sup>76</sup> Véase Gráfico 3 en Anexos. Composición de las exportaciones mexicanas hacia los Estados Unidos en 2001.

<sup>77</sup> UDLAP [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/capitulo1.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/capitulo1.pdf), 1.

vulnerabilidades para el sector ante cualquier evento macroeconómico desfavorable como una devaluación o inflación externa.

En 1962 el gobierno mexicano promulgó el Decreto Automotriz de 1962, el cual establecía un marco regulatorio para el sector, el cual dictaminaba que el 60 por ciento del producto final debía ser de producción doméstica.<sup>78</sup> Para cumplir con el decreto anterior las ETs y el gobierno mexicano se valieron de JVs, esto es, las subsidiarias de las ETs buscaron aliarse con empresas mexicanas para proveer a las ensambladoras, y es así como inició a desarrollarse el sector automotriz mexicano, con grandes ETs y la producción nacional.

El problema económico que enfrentó México en la industria automotriz fue el déficit con los Estados Unidos en el sector, ya que las exportaciones no superaban los costos de importación de las piezas claves para la fabricación del automóvil, lo que implica que una pérdida de divisas y por lo tanto hay un menor desarrollo. Como respuesta a la crisis del sector, el gobierno mexicano promulgó el Decreto Automotriz de 1977, el cual se enfocaba en incentivar las exportaciones de autos para compensar las importaciones. Lo anterior permitió un acercamiento más estrecho entre las ETs y las empresas mexicanas que se enfocaron en la creación de estrategias para superar la crisis, así se dio una nueva oleada de JVs en el sector automotriz para tener un “crecimiento balanceado.”<sup>79</sup> Además de éste decreto, en 1983 se promulgó uno nuevo para el sector automotriz, en el cual se proponía tener una balanza con saldo cero. En otras palabras, el gobierno mexicano adaptó políticas que permitieran un mayor desarrollo, evitando la pérdida de divisas que generaba el sector.

---

<sup>78</sup> Decreto Automotriz de 1962, véase en Anexos.

<sup>79</sup> UDLAP [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mec/fernandez\\_d\\_ao/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mec/fernandez_d_ao/capitulo1.pdf), 4.

Como se observa las JVs en el sector expuesto no son nuevas, se incentivaron en 1962 y 1977; en el primer decreto respondieron a la necesidad del Estado de regular a las ETs que estaban ensamblando en el país no con restricciones sino incentivando a la industria doméstica; y en el segundo decreto fue en respuesta a la necesidad del gobierno de equilibrar su balanza de pagos con los Estados Unidos; evidentemente el sector tiene un vínculo con el desarrollo del país.

Las crisis en el sector automotriz continuaron, sin embargo en 1989 con la apertura comercial, la liberación de las importaciones y la desregulación del sector, se dio a conocer un nuevo decreto que dejaba a los productores mexicanos en una posición débil. El Decreto de 1989 establecía que el valor agregado mexicano debía responder sólo al 36 por ciento del valor total del auto.<sup>80</sup> La reestructuración del sector en este año dejó a la industria doméstica de lado, dándole la oportunidad a las ETs de importar más piezas para ensamblaje, por lo que el crecimiento del sector en México se estancó de nuevo, puesto que no se innovó ni se generó la tecnología que permitiera ofrecer a las ETs reducir sus costos.

Sin embargo, fue hasta la negociación del TLCAN que el sector en cuestión fue reestructurado y que las grandes compañías decidieron bajar sus costos y hacer partícipe al sector mexicano de un mayor valor agregado del producto final. Reafirmando lo anterior Silva comenta que “[a]partir de ese año, la industria automotriz comenzó un proceso de consolidación e integración vertical, con el establecimiento de los principales proveedores de las armadoras en nuestro país.”<sup>81</sup> El TLCAN le brindó al sector automotriz mexicano la oportunidad de incrementar el valor agregado del producto total, estableciendo el “Porcentaje de

---

<sup>80</sup> Véase Cuadro 5 en Anexos. “Decreto Automotriz”, 1989.

<sup>81</sup> Óscar Silva Eguibar, “Panorama de la Industria Automotriz en México”, *El Economista*. (Lunes 3 de Septiembre de 2007), 18.

Regionalización.”<sup>82</sup> El tratado obligó a la industria nacional a buscar de nuevo las JVs para lograr la competitividad internacional, ya que para generar el valor agregado mexicano era necesario producir partes de las piezas en el país, con industria nacional y tecnología extranjera; esto generó un vínculo más estrecho del sector con el desarrollo.

Adicionalmente, el TLCAN le dio una nueva visión a las ETs y al mercado doméstico ya que ambas resultan beneficiadas si aprovechan el acuerdo, las ETs reducen sus costos y las empresas mexicanas generan empleos; Silva lo reafirma señalando que “[l]as armadoras y las proveedoras se dieron cuenta que tenía mucho sentido usar a México como una plataforma exportadora, dado sus costos laborales”<sup>83</sup>, aunque México ya no es uno de los países más baratos en cuanto a mano de obra la posición geo-estratégica le da una ventaja comparativa respecto de las economías emergentes de América Latina y Asia. El TLCAN y la globalización ocasionaron las transformaciones más recientes en la industria automotriz, ya que México tiene la oportunidad de dejar de ser sólo ensambladora. Respecto a lo anterior, Contreras comenta los cambios que sufrió la industria automotriz después del TLCAN como:

[l]a regionalización de las redes de producción comandadas por las grandes firmas, en el contexto de la creciente globalización del mercado; b) La transición tecnológica y organizativa hacia la modulación en la manufactura del automóvil, con repercusiones cruciales en la organización de las empresas ensambladoras, y particularmente a sus cadenas de proveedores; c) La subcontratación de segmentos, cada vez más amplios a sus proveedores de primera línea.<sup>84</sup>

Lo que establece Contreras es la evidencia de que la regionalización, en efecto fue impulsada por las ETs para reducir sus costos. También se muestra que el efecto que tuvo en la industria doméstica fue la formación de JVs para ampliar la cartera de proveedores y especializarse por

---

<sup>82</sup> Porcentaje de Regionalización, véase pie de página 7.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Óscar F. Contreras. “Cadena de suministros y proveedores locales en Ford Hermosillo”, *Fundación México-Estados Unidos para la ciencia*. (El Colegio de Sonora (FUMEC)), 2005.

medio de la subcontratación. Adicionalmente a los beneficios para las ETs, las alianzas impulsaron la transferencia de tecnología, y la integración de las empresas domésticas a la cadena de producción del sector automotriz, convirtiéndose en proveedoras. Lo anterior lo reafirma el estudio realizado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas estableciendo que:

[e]l TLCAN, ha fortalecido el proceso de integración de la industria automotriz, acentuando la concentración geográfica en el destino de las exportaciones de vehículos y autopartes. En este contexto, la producción integrada a nivel regional ha sido favorable para que las empresas mexicanas puedan alcanzar economías de escala a través de la especialización, un factor fundamental para reducir costos e incrementar la competitividad.<sup>85</sup>

El panorama para el sector automotriz en general es optimista porque la cadena de proveedores nacionales es sólida y cada vez están más integrados, porque México cuenta con la capacidad de producción *just in time*<sup>86</sup>, porque el TLCAN ha reforzado los lazos con las grandes productoras de automóviles a nivel mundial, y porque éstas ETs han decidido trasladar más partes de sus procesos a nuestro país<sup>87</sup> con lo que se incrementa la formación de JVs mexicanas.

Las JVs en el sector automotriz se consideran las más fructíferas. Las alianzas pioneras fueron las estadounidenses-mexicanas, como la de FORD con Alfa en 1981 que resultó en NemaK<sup>88</sup>, la alianza de FORD con Grupo Vitro y Grupo Visa dio como resultado Vitroflex<sup>89</sup>, además de que la misma alianza creó Carplastic.<sup>90</sup> No sólo FORD buscó alianzas con empresas

---

<sup>85</sup> H. Congreso de la Unión. Cámara de Diputados. “Análisis Económico y Fiscal del Sector Automotor de México 1990-200”, *Centro de Estudios de las Finanzas Públicas*. (México: Palacio Legislativo, Octubre 2002), 35.

<sup>86</sup> “Just in time”, es un término creado por Japón como líder del bloque asiático, que es el responsable de un sistema que se basa en la constante renovación. En María Angeles Pozas, “Globalización, Industria y Organización del trabajo. Reflexiones para la construcción de un Marco Teórico”. *Notas Críticas. Estudios Sociológicos XXI*. Vol. 55 (2001),10.

<sup>87</sup> Óscar Silva Eguibar, “Panorama de la Industria Automotriz en México”, *El Economista*. (Lunes 3 de Septiembre de 2007), 18.

<sup>88</sup> NemaK proveedor de cabezas para motor de aluminio. (n.d) En UDLAP Tesis. Histórica de la Industria Automotriz en México. (Puebla: UDLA, n.d), 9.

<sup>89</sup> Vitroflex, productor de vidrio automotriz. (n.d) En UDLAP Tesis. Histórica de la Industria Automotriz en México. (Puebla: UDLA, n.d), 9.

<sup>90</sup> Carplastic productor de tableros de plástico. (n.d) En UDLAP Tesis. Histórica de la Industria Automotriz en México. (Puebla: UDLA, n.d), 9.

locales, también lo hizo su competidor General Motors que con Grupo Condumex dieron vida a Autopartes Condumex.<sup>91</sup>

Otros ejemplos de JVs en México en la industria automotriz son Grupo Desc que se asoció con varias empresas extranjeras como Dana Corporation (EE.UU) formando Spicer<sup>92</sup>; también hizo una alianza con GKN (EE.UU) creando Velcon<sup>93</sup>; ahí la alianza con Allied Signal (EE.UU.) dando vida a Filtram<sup>94</sup>. Por su parte, en la misma industria de maquinaria y vehículos el Grupo Industrial San Luis estableció una JV con NHK Spring (Japón) y Triangle Spring Co (Japón) de la que nació Grupo Rassini.<sup>95</sup> De la misma manera Geo de Raimundo Gómez se unió con Navistar (EE.UU) para crear Dina.<sup>96</sup> La JV formada por la familia Arguelles, del Grupo Finsa con Morrison Knudsen (EE.UU.) que se quedó con el nombre Finsa.<sup>97</sup>

Estas JVs surgen de la necesidad de ser más competitivos, de reducir sus costos, y de beneficiarse todos los socios. “[p]odían producir y proveer el mercado doméstico con productos de alta calidad, beneficiarse de la ventaja comparativa de sus socios mexicanos, cumplir con los requisitos de exportación, y aun beneficiar sus plantas matrices.”<sup>98</sup> Lo que se observa es que las JVs en México son más que la IED, son una alianza que trata de cumplir con el principio del 1+1=3, ya que beneficia a ambos socios. Los casos anteriores de JVs son un reflejo de lo que en la actualidad se da en el sector automotriz, la cadena de producción se va diversificando y se

---

<sup>91</sup> Autopartes Condumex, proveedor de autopartes. (n.d) En UDLAP Tesis. Histórica de la Industria Automotriz en México. . (Puebla: UDLA, n.d), 9.

<sup>92</sup> Spicer, proveedor de autopartes. En Jorge Basave, *Los Grupos del Capital Financiero en México (1974-1955)*, (México: UNAM-IEE Ediciones El Caballito, 1996). Anexos.

<sup>93</sup> Velcon, proveedor de autopartes. En Basave, 1996.

<sup>94</sup> Filtram, encargada de hacer filtros para autos. En Basave, 1996.

<sup>95</sup> Grupo Rassini, autopartes. En Basave, 1996.

<sup>96</sup> Dina. Camiones. En Basave, 1996.

<sup>97</sup> Finsa-MK, proveedor de servicios en ingeniería industrial, plantas eléctricas, parques industriales, y tecnología automatizada en sistemas de carga. En Basave, 1996.

<sup>98</sup> (n.d) En UDLAP Tesis. Histórica de la Industria Automotriz en México (Puebla: UDLA), 9.

necesitan “proveedores” que al no ser una filial pueden abrir su lista de clientes y expandir su mercado.

Usualmente las JVs en este sector son proveedoras de ETs que necesitan una empresa especializada que le suministre los productos necesarios, son parte de la cadena de producción que hace que gane su cliente quien ya no se preocupará por producir otra pieza, no contratará más personal, y se dedicará a lo que mejor sabe hacer. La ventaja de las JVs en México es que al ser proveedoras pueden crear un mercado extenso, y darles empleo a más personas que lo que lograría una ET quien busca reducir costos para ser más competitivo.

Las principales ETs del sector automotriz que impulsan el desarrollo del país son ensambladoras, como General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Honda, Nissan, Toyota y Volkswagen, que desde 2005 han invertido 4,000 millones de dólares.<sup>99</sup> La industria de manufactura en México es una de las que más oportunidades generan ya que produce 24,000 millones de dólares y emplea a 450,000 personas al año.<sup>100</sup> Considerando los datos anteriores se puede observar que así como se le invierte al sector automotor, éste lo retribuye con su producción, exportación, y creación de empleos.

Para el Ing. Andrés Miranda, quien ha promovido desde hace 10 años la formación de JVs en México con el objetivo de reducir costos para la empresa Robert Bosch, las grandes armadoras son empresas ya consolidadas que necesitan proveedores por las siguientes razones: la primera es que la importación de partes es costosa por el tipo de cambio, sobre todo si provienen de Europa; la segunda es que deben cumplir con lo acordado en el TLCAN respecto al porcentaje de regionalización que es aproximadamente del 60 por ciento para la industria automotriz; la tercera

---

<sup>99</sup> Dino Rozenberg. “Luz Verde”. *Revista Expansión*. (20 septiembre 2006), 104.

<sup>100</sup> *Ibid.*

es la búsqueda de reducción de costos “sacando” de su planta la producción de piezas que no sean parte del *Know How*, es decir, que buscan proveedores especializados que les ofrezcan las piezas que necesitan a bajo costo para que ellos (las ETs) se dediquen a hacer lo que mejor saben.<sup>101</sup> Las proveedoras de las ETs son empresas locales y JVs. Existen ocasiones en que las JVs se crean por iniciativa de las grandes empresas o de las proveedoras que también necesitan piezas especializadas de bajo costo, así que incentivan la formación de las mismas.

La industria mexicana del sector automotriz aún duda de sus capacidades para integrarse a la cadenas de valor del sector, porque como lo argumenta Armando Soto de Kaso y Asociados “[l]a tecnología, la información y el financiamiento todavía son cuellos de botella que impiden aumentar la proveeduría y la innovación... Si las pymes se ponen las pilas podrían surtir a las plantas en México y exportar a otros países.”<sup>102</sup> Es interesante observar que la tecnología y el conocimiento son factores que retrasan a las pymes mexicanas para ser competitivas, además se debe resaltar que no hay innovación por parte de las empresas mexicanas.

El problema de las pymes mexicanas podría resolverse con una JV que le proporcione el conocimiento y la tecnología además de que se esfuerce por innovar los procesos de los que son participes. En una alianza de tipo JV la capacidad de exportar se incrementaría ya que éste tipo de estrategia empresarial incrementa la competitividad y la eficiencia, las pymes pueden tomar fuerza compartiendo riesgos y ganancias con la ET, y proyectarse en el mercado local y en el internacional. El argumento anterior fortalece nuestra hipótesis porque las ETs sólo impactan en el crecimiento del país, mientras que las JVs buscan la expansión y proyección internacional desde casa, lo que en términos la presente hipótesis es el anhelado desarrollo.

---

<sup>101</sup> Entrevista a Andrés Miranda. Gerente de Manufactura y Producción de Robert Bosch S.A. (Planta Toluca).

<sup>102</sup> Dino Rozenberg. “Luz Verde”. *Revista Expansión*. (20 septiembre 2006), 110.

Retomando lo comentado por Miranda, las JVs mexicanas del sector automotriz son las que permiten alcanzar el porcentaje de regionalización ya que se le incluye el valor agregado al producto que se exporta, lo que en términos de desarrollo equivale a la posibilidad de un superávit en la balanza comercial, y a la creación de más y mejores empleos. Los empleos que generalmente ofrecen las JVs son bien remunerados ya que requieren de personal especializado, no solo de obrero, sino de técnicos y mano de obra calificada. Cuando el salario es equivalente al conocimiento, a las capacidades y habilidades el empleado tiene una mejor calidad de vida lo cual contribuye al desarrollo.

En la industria automotriz, sobre todo de JVs, México ha encontrado una ventaja, como lo explica Óscar Silva refiriéndose a la competencia mexicana: “Costos laborales competitivos (representando de 15 a 25% del valor agregado del auto), fuerza de trabajo capacitada y productiva, existencia de una sólida cadena de proveedores con un alto grado de integración, capacidad de producción *justo a tiempo*...”<sup>103</sup> La cadena ésta formada en su mayoría por JVs que están mejor integradas a la cadena de producción de la industria automotriz en México. El autor también señala que hoy en día el país tiene como ventaja la fuerza de trabajo capacitada y productiva que según el mismo autor es comparable a la de EE.UU.

El Estado juega un papel importante en la creación de JVs ya que no sólo se trata de fomentar la IED en México; es evidente que las ETs no van a desarrollar al país sin el apoyo del gobierno por lo debería considerar el enfocarse a consolidar instrumentos para que las pymes sean buenos socios de las ETs. Con lo anterior se quiere decir que las oportunidades están dadas pero que el gobierno debe invertir más en la investigación y desarrollo de tecnología para México

---

<sup>103</sup> Óscar Silva Eguibar. “Panorama de la industria automotriz en México”, *El Economista*. (Lunes 3 de septiembre del 2007), 18.

pueda innovar en los procesos de ensamblaje, además de invertir más en la educación técnica y especializada, todo esto con el objetivo de ser más competitivos y, para tener una IED sostenida y un desarrollo sostenido.

Hasta el momento debe quedar claro que las JVs son una estrategia de internacionalización donde México no debe quedar fuera. La internacionalización permite que México así como otros PED puedan aprovechar las ventajas de éste proceso tales como el acercamiento a la tecnología de punta, acceso al conocimiento, aprender de las nuevas técnicas gerenciales para ser más eficientes, adaptar los métodos que posibilitan la calidad de los productos así como la diferenciación de los mismos para entonces poder proyectarnos a nivel internacional. Las JVs pueden ser inestables o tener cierto grado de riesgo como cualquier otra forma de alianza, sin embargo los beneficios para los PED superan las desventajas que se podrían presentar ya que las JVs promueven el desarrollo de la industria nacional.

Las JVs en el sector automotriz son importantes porque a nivel internacional fueron las pioneras en ésta forma de alianza, mientras que en el caso particular de México son importantes por el impacto de la industria en el desarrollo del país. En el siguiente capítulo analizaremos las variables que determinarán si las JVs tienen un impacto o no en el desarrollo del país así como si es que representan una mejor forma de recibir IED que las ETs.