

## Reseñas

Guillermo Guajardo Soto (coord.). *Innovación y empresa. Estudios históricos de México, España y América Latina* (México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Fundación Gas Natural, España, 2008) 395 pp.

Rebeca de Gortari Rabiela  
*Instituto de Investigaciones Sociales*  
*Universidad Nacional Autónoma de México*

El libro *Innovación y empresa. Estudios históricos de México, España y América Latina*, coordinado por Guillermo Guajardo Soto, debe ser lectura obligada tanto para académicos como para estudiantes por las aportaciones que hace desde distintos ejes.

### MODELOS DE DESARROLLO

Cuando hacemos referencia a los modelos de desarrollo empresarial en los distintos países, dos textos del libro nos parecen importantes. El trabajo de Tortella, que analiza la trayectoria de la industria petrolera en España, en la que privó durante varias décadas un monopolio estatal que no resolvió los problemas de demanda del mercado, ya que imponía precios mayores y vendía con calidad y cantidad menores que en el mercado libre. Esta industria fue reorganizada después de la segunda guerra mundial en una empresa mezcla de semimonopolio y de semicompetencia que permitió la acumulación de capital físico, humano y social. De tal suerte que

a partir de los años ochenta, cuando se consolida la democracia, para responder sobre todo a las presiones externas, se puso en marcha una reforma profunda, aunque gradual, de la estructura interna del mercado del petróleo a través de la coordinación y racionalización de la operación de las distintas empresas estatales para competir en el mercado internacional y dominar el nacional. De esta manera, con Repsol como nueva empresa, se inició un proceso de privatización en donde el Estado guardaba una parte del capital pero con una considerable influencia en la empresa, manteniendo a CAMPSA como distribuidor, conservando su sistema de almacenaje, sus oleoductos y su red de distribución.

Este modelo contrasta con el que se expone en el trabajo de Guillermo Guajardo, que analiza el caso mexicano a través del sector transportes (construcción de carros de ferrocarril) y el Instituto Mexicano del Petróleo, y cómo ambos comenzaron a atender mercados, procesos y equipos con fuertes vínculos internacionales, avanzando hacia la integración industrial, el desarrollo de productos y

servicios de ingeniería, hasta llegar a exportar gracias a un sólido acervo de conocimientos, pero también los problemas con sus principales clientes: Ferrocarriles Nacionales de México y Petróleos Mexicanos, que siguieron adquiriendo tecnologías y servicios en el exterior. En este modelo se muestra la relación que durante varias décadas tuvieron Estado e innovación, dado el aprendizaje tecnológico y empresarial, y la incorporación de las lógicas de negocios acordes con el mercado interno e internacional, pero también las ambigüedades y cambios de las políticas públicas, que pasaron del estímulo empresarial a la privatización y el bloqueo de la acumulación de conocimientos que habían conseguido algunas empresas públicas que pudieron haber sido parte de un proceso de reforma económica.

#### CONSTRUCCIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

En este caso en particular, los capítulos de Alonso Álvarez sobre el *holding* Inditex-Zara y de Hernán Salas sobre el caso lechero en la comarca lagunera nos muestran cómo se han construido estos procesos desde dos perspectivas diferentes. En el caso de Inditex, cómo a partir de la experiencia y los conocimientos adquiridos por el dueño, y el apoyo de sus contactos y redes, estableció su negocio, en el que hizo una integración vertical de las actividades de diseño, ensamblado y distribución, obviando desde el principio la publicidad y el *stock* cero, a los que agregó una producción flexible, donde sólo la última parte es subcontratada con talleres, cooperativas y sociedades laborales pero

próximas (incluso relaciones de parentesco). Para ello cuenta con un centro permanente de comunicaciones en tiempo real con los más de tres mil puntos de venta al *holding*. Un último elemento de su flexibilidad es la descentralización y autonomía de las marcas comerciales en la toma de decisiones y en la forma en que administran sus recursos a través de siete marcas. Todo este conjunto se apoya en sistemas de comunicación de la información y la existentes en el mercado y en innovaciones en robótica, logística y etiquetado.

En el caso del *cluster* lechero de la comarca lagunera, el desarrollo de la región tiene su origen en un paquete tecnológico promovido por las empresas que requerían leche (en cantidad y calidad) como materia prima, las organizaciones de productores, las empresas de servicio y asistencia técnica privadas y los programas oficiales de fomento y crédito. La transferencia y adopción de tecnología no sólo se desarrolló por las empresas proveedoras, sino también por la exigencia de estos productores especializados. En este proceso de integración tendrán una intervención y relación permanente las empresas nacionales y transnacionales. Lo novedoso, como señala el autor del modelo, es la forma en que interactúan las empresas nacionales y transnacionales, en donde Lala dirige el desarrollo económico de la región —comercialización, industrialización y distribución— apoyándose en la complementariedad entre diferentes empresas para la solución de sus problemas tecnológicos (insumos y proceso biológico). Es un *cluster* donde las pequeñas empresas nacionales han podido generar innovaciones tecnológicas y entrar en

competencia con las transnacionales, siendo un elemento fundamental para el desarrollo de una cultura lechera.

#### ENTORNOS FAVORABLES Y NO FAVORABLES A LA INNOVACIÓN

En varios de los capítulos, como señala Rougier en su trabajo sobre la fábrica de cosechadoras en Argentina Vasalli, gran parte de los problemas a los que se enfrentan las empresas se debe a las políticas económicas, considerando fluctuaciones, inconsistencias y falta de previsión. Muestra de esto son las variaciones que tiene la empresa que se analiza a lo largo de seis décadas de vida, cuyo éxito y recorrido está ligado a las características de su fundador y a la capacidad endógena tecnoproductiva de la empresa, pero también a su capacidad para adaptarse a las medidas de política económica y las condiciones macroeconómicas, siendo una empresa innovadora en tecnología y precios que compite en el ramo de las cosechadoras con empresas extranjeras. Un caso totalmente diferente es el mostrado en el trabajo de Guajardo, en donde puede verse que, a pesar de la existencia de una gran acumulación de conocimientos y capacidades tecnológicas, como sucede en el caso del Instituto Mexicano del Petróleo, los tomadores de decisiones de la política pública optaron por “academizar” a la institución y bloquear su relación con Petróleos Mexicanos, perdiéndose buena parte de estas capacidades, de manera que la dependencia del exterior ha aumentado, mostrando, como señala el autor, la falta de habilidad empresarial del Estado latinoamericano.

#### RESPUESTAS A LA GLOBALIZACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

Varios de los trabajos sobre el caso español hacen referencia a las diferentes respuestas dadas a la globalización y a la internacionalización, y cómo esta última dio inicio a finales de la década de los cincuenta pero alcanzó su culminación con la integración de España a la Comunidad Europea, en 1986. El trabajo de Muñoz Rubio relata cómo se ha llevado a cabo, sobre todo a partir de una demanda externa, que implicó la entrada de empresas multinacionales, a través de las cuales fue posible que se generara un proceso de reestructuración del sector de fabricantes de material ferroviario mediante su concentración en un número muy reducido de oferentes y por un efecto de arrastre en las dos únicas empresas nacionales, Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) y Talgo, que les permitió sobrevivir a un mercado claramente competitivo. Un caso distinto, analizado por Vidal Olivares, es el de la compañía aérea Iberia, que a pesar de ser una empresa que se internacionalizó pronto, y aunque tenía la experiencia de su participación en procesos de cooperación técnica con empresas aéreas latinoamericanas, fracasó en esta primera fase de expansión porque no aprovechó el conocimiento que tenía de los problemas relacionados con el entorno institucional inestable propio de América Latina. Un caso diferente es el del grupo hotelero Sol Meliá, que se ha convertido en una de las potencias turísticas del mundo por la acumulación de conocimientos en el negocio hotelero, desplegados primeramente a través de la penetración del mercado interno en España.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Si bien en todos los capítulos están presentes las distintas estrategias empresariales, dos llaman especialmente nuestra atención. El capítulo de Castro sobre la empresa Technit y el capítulo de Lannes sobre el grupo brasileño Gerdau. En el caso de la empresa Technit, especializada en siderurgia e ingeniería en plantas industriales y obras energéticas, utilizó su sede en Italia para encargarse del diseño de las obras y la provisión de mano de obra especializada y en Argentina para la planificación y asignación de recursos, a partir de la cual constituyó una red de filiales y representaciones en todo el mundo, en las que proyectaban y dirigían las obras, y brindaban asistencia a las empresas nacionales en cuanto a gestión. Estos emprendimientos internacionales, que implicaban aprendizaje y posición de liderazgo en ingeniería de plantas siderúrgicas y poliductos, fueron pasos definitivos para la posterior adquisición de la mayoría accionaria de algunas plantas en varios países de América Latina y para el establecimiento de alianzas corporativas con otras que les permitió conocer su funcionamiento, fortaleza y mercado, para inducir las a invertir, para adquirirlas y reformarlas, como en el caso de Hylsa, en México. Esto fue posible gracias a una acumulación de capacidades que le permitió participar en el mercado internacional de obras de ingeniería vinculadas al desarrollo energético y la construcción industrial. Esta última actividad representó también un eslabón para su exportación industrial (tubos sin costura).

El grupo brasileño Gerdau, también en la rama siderúrgica, es una empresa

que se ocupó primero de su crecimiento regional, durante dos décadas, y a partir de los años sesenta de los mercados interno y externo. El crecimiento del grupo, incluyendo su internacionalización, fue resultado de ventajas competitivas construidas internamente con procesos innovadores de gestión de la operación de las plantas fabriles, de las operaciones hacia atrás y hacia delante del proceso productivo, en las formas de organización de la empresa y de su relación con el mercado. Con una clara estrategia de imitar creativamente las mejores prácticas, se creó un paquete Gerdau de innovación en gestión, que fue la estrategia que utilizó el grupo a partir de una tecnología productiva madura, con la que consiguió aumentos de productividad y mayores ganancias.

Finalmente, quisiera referirme a dos aspectos más. Por una parte, a la posibilidad de hacer un análisis comparativo no sólo con los trabajos incluidos en este libro, sino también con otros que se han hecho en otros ámbitos, como los de las empresas mexicanas que se han internacionalizado y globalizado a partir la liberalización de la economía y la firma del Tratado de Libre Comercio y los procesos que han seguido, Bimbo y Cemex, por ejemplo. Por la otra, la de un análisis multidisciplinario y teórico a partir de la historia de las empresas, pero con una perspectiva novedosa, distinta a la referida en el capítulo de Marichal, en donde se trastocan y unen los campos de la economía, la sociología, la administración y la antropología, lo que les da a los trabajos una gran riqueza, pero nos deja también con muchas preguntas e interrogantes, por lo cual esperamos que estos trabajos continúen.