

Inversión estadounidense MENOS RIESGOS MAS IMPACTO

Lucy Amador y Enrique Quintana

El ciudadano norteamericano que circula por las calles de Nueva York, Chicago o Los Angeles no lo sospecha, pero la economía de México se ha mantenido estable en los últimos años... gracias a él. Los pocos dólares que le sobran a pesar de la recesión y que mes con mes invierte para buscar ingresos extra o para asegurarse una vejez tranquila, después de una complicada ruta han terminado convirtiéndose en recursos con los que se pagan las importaciones de nuestro país, o se han transformado en reservas internacionales del Banco de México.

La inversión extranjera directa acumulada a lo largo de toda la historia hasta 1988 alcanzó un saldo de 24 mil millones de dólares. La inversión extranjera en la Bolsa ocupó tan sólo unos cuantos años para llegar, en febrero pasado, a una cifra semejante.

No se conoce con exactitud cuánto del dinero extranjero que llegó a los mercados nacionales vino expresamente de Estados Unidos, pero los que se dedican a perseguir los dólares o los marcos o los yenes, opinan que más del 80 por ciento de la inversión financiera externa es norteamericana.

Sin ese dinero que llegó a los mercados financieros de México, nuestras finanzas habrían entrado en crisis hace bastantes meses, pues no hubiera sido posible financiar un déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos, que se estima casi en 13 mil millones de dólares en 1991.

Aunque esta situación se parece a otras que hemos vivido, debe tenerse cuidado con hacer un paralelo respecto al pasado: hoy, el dinero norteamericano que ha llegado a México no es el de los grandes bancos, tampoco el de las grandes empresas, sino principalmente el de los ciudadanos comunes.

Las empresas extranjeras, pese a los discursos respecto al "nuevo milagro mexicano" no desembolsaron en los últimos años más de lo que acostumbraban hacer en el pasado inmediato. Entre diciembre de 1988 y septiembre de 1991 las nuevas inversiones alcanzaron 6 mil 952 millones de dólares. Sin embargo, las utilidades remitidas al exterior fueron de mil 850 millones en el mismo lapso, mientras las regalías sumaron 2 mil 353 millones.

Lucy Amador es consultora en Comercio Internacional y periodista *free lance*. Enrique Quintana es periodista especializado en temas económicos y financieros. Colaborador de los periódicos *El Norte* y *El Financiero*.

El saldo neto de nueva inversión fue de 2 mil 748 millones. Es decir, un promedio anual de mil 63 millones de dólares. De estos recursos, las dos terceras partes vinieron de Estados Unidos.

En contraste, la inversión financiera nueva alcanzó en ese mismo lapso la cifra de 8 mil 817 millones de dólares. Los datos preliminares indican que el ingreso de recursos por esta vía en 1992 podría llegar fácilmente a los 10 mil millones de dólares.

	1989	1990	1991*		
			I	II	III
Inversión directa neta	631	493	1,475	129	24
Inversión nueva	2,028	2,017	1,865	509	532
Utilidades remitidas(-)	609	661	157	214	207
Regalías pagadas(-)	788	863	233	166	301
Inversión financiera	493	1,994	2,257	3,563	510

Fuente: Banco de México. Indicadores del Sector Externo.
* cifras trimestrales para 1991.

Los dólares de la inversión financiera provienen en su mayoría de Estados Unidos y corresponden a los llamados "inversionistas institucionales", es decir, fondos de inversión, aseguradoras, fondos de retiro, entre otros.

En este tipo de fondos ponen sus ingresos millones de pequeños inversionistas para que les sean administrados por expertos. En muchos casos, el ahorrador ni siquiera sabe en qué están invertidos sus recursos.

Sin embargo, lo sepan o no, esos miles de John Smith que



de México apenas están enterados de dónde están Acapulco y Cancún, han sido indispensables para el "nuevo milagro mexicano".

Las empresas del pasado...

En los últimos años, con excepción de las maquiladoras, ninguna gran empresa norteamericana ha iniciado operaciones en México. De acuerdo con los datos de la Cámara Americana de Comercio en México (Camco), la mayor parte de las grandes empresas estadounidenses que operan aquí se establecieron entre 1940 y 1970. Todavía en la siguiente década llegaron algunas más, pero en los últimos 12 años, fuera de la industria maquiladora, prácticamente no se han instalado grandes firmas cuya matriz esté en el vecino del norte.

Esto no quiere decir que no haya inversión ni firmas nuevas. Han llegado muchas pequeñas empresas y se ha arraigado una nueva forma de obtener presencia en México con escasa inversión: las franquicias.

Según los datos de la Comisión Nacional de Inversión Extranjera, en 1991 fueron 65 las nuevas empresas extranjeras que solicitaron autorización para establecerse en México -se estima que poco más de 40 provenientes de Estados Unidos-, pero la inversión promedio que cada una de ellas programó fue de 2 millones de dólares.

Otro organismo oficial, el Registro Nacional de Inversión Extranjera, que contabiliza inversiones que no requieren autorización, recibió en 1991 la inscripción de 793 nuevas sociedades, pero con una inversión promedio por empresa de sólo 131 mil dólares.

Si se toman en cuenta los últimos tres años, puede estimarse que operan en México mil 300 establecimientos norteamericanos adicionales. De ellos, aproximadamente 90 programaron

DATOS SOBRE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

I. Origen de las franquicias que operan en México

Nacionales	42%
Extranjeras	58%

II. Principales giros de franquicias

Giro	Número	% del Total
A. Comida		28.5%
- Fast Food	21	18.8%
- Restaurantes	11	9.7%
B. Ropa y Calzado	14	12.5%
C. Copiado e Impresión	10	8.9%
D. Helados	9	8.0%
E. Hoteles	6	5.3%
F. Gimnasios	4	3.5%
G. Otros	37	33.3%

Fuente: Centro Internacional de Franquicias

una inversión individual promedio de 12 millones de dólares, lo que las convertiría en empresas medianas. Las restantes son pequeñas empresas, cuya inversión individual programada fue de 500 mil dólares en promedio.

Los montos de inversión señalados no son anuales, sino los necesarios antes de que cada uno de los proyectos inscritos o registrados lleguen a su punto de equilibrio, lo que casi siempre tarda varios años.

La situación que se ha presentado en estos años tiene varias facetas:

a) Han proliferado muchos pequeños negocios con capital norteamericano, particularmente en ciertas zonas del país como la frontera norte.

MEXICO-EU: UN COMERCIO DESIGUAL

(cifras en millones de dólares ene-nov 1991)

¿Qué compra México a Estados Unidos?

Maquinaria y equipo diverso	5,270
Combustibles y aceites	981
Plásticos	881
Automóviles y partes	741
Instrumentos y aparatos	671
Químicos orgánicos	670
Fierro y acero	587
Cereales	560
Material para medicinas	503
Carne	464
Papel y cartón	435
Semillas	411
Total	17,988

Porcentaje del total en 12 productos genéricos:
67 por ciento.

¿Qué vende México a Estados Unidos?

Petróleo y derivados	4,426
Autos y partes	3,457
Maquinaria diversa	2,231
Legumbres y hortalizas	772
Manufacturas de hierro	422
Frutas	391
Total	16,857

Porcentaje del total en seis productos genéricos:
69 por ciento.

Fuente: Dirección General de Política de Comercio Exterior, Secofi.

frente a la gran demanda que tenía su producto sin contar con capital para producirlo en volumen suficiente. La solución fue el diseño de un sistema de concesionarios que le pagaban a Singer por el derecho de vender sus revolucionarios aparatos.

Aunque las franquicias tienen su origen en el esquema descrito, en su era moderna aparecen inevitablemente vinculados a un nombre: McDonald's.

Un vendedor genial, Ray Kroc, le propuso a los hermanos McDonald, propietarios de un exitoso negocio de hamburguesas en San Bernardino, California, la idea de vender su sistema a negociantes de todo el país, a cambio de ciertas regalías. Así se inició un negocio que ha permitido establecer más de 10 mil restaurantes en 55 países, incluyendo China.

Los datos respecto a las franquicias en Estados Unidos son impresionantes. Uno de cada tres dólares gastado por los estadounidenses es a través de franquicias. Existen cerca de 498 mil franquicias que generan 591 mil millones de dólares anuales (el doble del PIB de México) y que surgieron en gran parte durante los últimos diez años.

En Estados Unidos el 65 por ciento de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, pero cuando operan como franquiciatarios, la proporción baja al 5 por ciento. Por eso se estima que hoy, cerca del 95 por ciento de las micro y pequeñas empresas de Estados Unidos son franquicias.



b) Sin embargo, las empresas establecidas han efectuado fuertes reinversiones. En específico, puede estimarse que las empresas norteamericanas establecidas hayan efectuado reinversiones en los primeros tres años del sexenio por mil 500 millones de dólares.

c) Algunas firmas norteamericanas han encontrado formas más adecuadas de hacer acto de presencia en México, con menos riesgo, menos dinero y más impacto, esto es, a través de las franquicias.

...y las del presente

A mediados del siglo pasado, I. M. Singer, inventor de la máquina de coser, tuvo que resolver el problema de cómo hacer

México no logró sustraerse a este fenómeno y en 1985 adquirió nuevo aliento el sistema de franquicias con el establecimiento de McDonald's en el Distrito Federal.

El *boom* de las franquicias en México, sin embargo, empezó con las reformas legales en materia de transferencia de tecnología en 1990 y sobre propiedad intelectual en 1991. Desde entonces, el crecimiento fue explosivo: 119 por ciento anual en 1990 y 1991.

Se han registrado ya 120 franquicias, de las cuales casi el 60 por ciento es de origen estadounidense, y con un potencial que proyecta crecimientos superiores al 100 por ciento anual en promedio en los próximos años.

La fisonomía de los grandes centros urbanos del país, particularmente en zonas de consumidores de clase media y alta, cambiaron singularmente con muchas franquicias norteamericanas que se establecieron.

En 1990 y 1991 surgieron más de 700 nuevos puntos de venta correspondientes a franquicias norteamericanas. Los grandes centros comerciales de la ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y otras ciudades, no son imaginables sin McDonald's, Domino's Pizza, Century 21, Alpha Graphics o Dollar Rent a Car, por citar sólo algunos de los nombres más conocidos.

El acelerado crecimiento de las franquicias se explica no sólo por los consumidores sino por la existencia de compradores. Empresarios del ramo -los menos- o ejecutivos que después de haber ahorrado ciertos recursos buscan independizarse a través del establecimiento de su propia empresa, desde luego con el *glamour* de ser una marca norteamericana.

A través de las franquicias, los franquiciantes extranjeros venden una marca, sistemas y tecnología. El comprador -el franquiciatario- desembolsa una cierta cantidad por los derechos, compra la tecnología y los sistemas, y se obliga a realizar un pago por regalías.

Para las empresas norteamericanas vendedoras de las franquicias el negocio es redondo, pues sin necesidad de comprometer recursos aseguran presencia en el mercado y regalías. La razón del éxito de este sistema, de acuerdo con los especialistas es doble: la mala calidad de los servicios provistos por muchas empresas mexicanas y el deseo de amplios sectores de las clases media y acomodada, de encontrar un signo de estatus en el consumo de cierto tipo de servicios, entregados con eficiencia e imagen.

Aunque las franquicias son un "formato de negocios" que será cada vez más usado por las empresas mexicanas, es de esperar que todavía por algún tiempo proliferen las franquicias norteamericanas debido al impacto que tienen en los consumidores.

Los que acuden satisfechos a ordenar por computadora su comida en Arby's de Pabellón Polanco y se sienten distinguidos con ello, no imaginan que en Estados Unidos quienes frecuentan estos establecimientos de *fast food* acreditan su pertenencia a la gran mayoría.

Las franquicias, con todas sus paradojas, serán en los próximos años la forma más común de encontrarnos en México con una presencia cada vez más frecuente de firmas norteamericanas, pero con una inversión cada vez menor.

BANCOS ESTADUNIDENSES CON REPRESENTACIÓN EN MÉXICO

NOMBRE	LUGAR DE ORIGEN
Citibank, N.A.	Nueva York, N.Y.
Bank of America	San Francisco, Cal.
Chemical Bank	Nueva York, N.Y.
Bankers Trust	Nueva York, N.Y.
First Interstate Bank	Los Angeles, Cal.
Manufacturers Hanover	Nueva York, N.Y.
Morgan Guaranty Trust	Nueva York, N.Y.
Security Pacific	Los Angeles, Cal.
The Chase Manhattan Bank	Nueva York, N.Y.
First Chicago	Chicago, Ill.
Wells Fargo Bank	San Francisco, Cal.
Continental Bank, N.A.	Chicago, Ill.
American Express Bank	Nueva York, N.Y.
Mellon Bank, N.A.	Pittsburgh, Pa.
Pittsburgh National Bank	Jeannette, Pa.
Bank One Milwaukee	Milwaukee, Wisconsin
Greyhound Financial Corp.	Phoenix, Ari.
NCNB Natl. Bank of North Carolina	Charlotte, Nth. Caro.
NCNB Texas National Bank	Dallas, Texas
Republic National Bank	Nueva York
Texas Commerce Bank	Houston, Texas
Hong Kong Intl. Trade Finance	Nueva York, N.Y.
The Valley Natl. Bank of Arizona	Phoenix, Ari.
Intercontinental Credit Corp.	Nueva York, N.Y.
PNC International Bank	Pittsburgh, Pa.
California Commerce Bank *	Los Angeles, Cal.
Grossmont Bank *	La Mesa, Cal.

* Subsidiarias de Bancos Mexicanos

Fuente: Comisión Nacional Bancaria

JUAN HUERDO

Proliferan "franquicias chatarra"

"Existe un interesante fenómeno sociológico en el caso de las franquicias norteamericanas que operan en México. Algunos establecimientos que en Estados Unidos se dirigen a estratos de ingresos bajos, se han instalado en México en los lugares más exclusivos y son frecuentados por clientela que ve en ellos una forma de afirmar su pertenencia a un estrato privilegiado", asegura Juan Huerto.

El director general del Centro Internacional de Franquicias afirma que así como hay importación de mercancías chatarra, también existe venta de franquicias chatarra.

"Hay dos perfiles entre los compradores de franquicias. Uno es regularmente un ejecutivo que tiene afán de independizarse y hacer dinero. Toma sus ahorros y va en busca de alguna franquicia en cualquier género de actividad. Así han llegado muchos a Estados Unidos y han arrancado negocios sin perspectiva que sólo distorsionan los hábitos del consumidor mexicano, seducido por un nombre en inglés.

"El otro perfil es el de aquel que conoce el giro de la franquicia en que está interesado, se arremanga la camisa y se quita la corbata para dedicarse realmente a una actividad empresarial, en lugar de ver la franquicia como una inversión en la Bolsa".

Huerto habla también de las dificultades para hacer negocios con norteamericanos. "En contra de lo que se cree, el norteamericano medio no está abierto al mundo. Es extremadamente localista. Muy pocos en Estados Unidos hablan una segunda lengua y se estima que sólo 3 por ciento de los ciudadanos estadounidenses tienen pasaporte".

Existe además otro problema en los negocios con los norteamericanos. Ellos están orientados al *know-how*, a saber cómo hacer los bienes o proporcionar los servicios. Nosotros al *know-how*, a saber cómo venderlos aun saltando las múltiples regulaciones que todavía persisten. Y frecuentemente no existe una sincronía entre ambas visiones.

Asegura Huerto que dentro de pocos años presenciaremos la reventa de muchas franquicias norteamericanas que no prosperaron, en tanto que este sistema de negocios será cada vez más usado por empresas mexicanas.

"Finalmente, el consumidor es el que manda y aunque a veces tarde, pone a las empresas en su lugar", concluye.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO

-cifras acumuladas en millones de dólares-

Año	Total	EU	Alemania	GB	Japón	Francia
75	5,016	3,516	311	275	100	90
76	5,315	3,838	345	207	106	74
77	5,642	3,961	411	208	237	73
78	6,026	4,206	439	216	289	73
79	6,836	4,758	505	205	376	82
80	8,458	5,836	676	253	499	101
81	10,159	6,908	823	294	711	111
82	10,786	7,334	862	302	776	118
83	11,470	7,601	972	351	780	228
84	12,899	8,513	1,125	395	816	237
85	14,628	9,840	1,180	451	895	248
86	17,053	11,046	1,399	556	1,037	564
87	20,930	13,716	1,446	987	1,170	596
88	24,087	14,957	1,583	1,754	1,319	748
89	26,857	16,771	1,667	1,799	1,334	765
90	30,309	19,079	1,955	1,913	1,455	946
91	33,874	21,465	2,040	1,987	1,529	1,446
92*	34,739	21,703	2,051	2,004	1,535	1,446

*Cifras al mes de enero

Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera. Secofi.



CHRIS MARSHALL

Menos inversión financiera, más inversión productiva

¿Qué garantía tienen los inversionistas extranjeros de que no habrá cambios al término del sexenio?, le preguntaron alguna vez al presidente Salinas. La respuesta fue contundente: "No hay ninguna garantía".

Chris Marshall recuerda la anécdota y agrega que, sin embargo, el México de hoy es muy diferente al de hace 30 años. "La primera ocasión que me establecí aquí fue la última vez que nevó en el Distrito Federal, en enero de 1967. Estuve diez años en México, hasta 1977 y regresé en 1984. Definitivamente, el país que existe hoy es muy diferente al primero que conocí".

R. G. Marshall preside una compañía irlandesa (antes estadounidense) dedicada a la fabricación de papel, cartón y empaques, y es uno de los miembros más connotados de la comunidad empresarial norteamericana en el país. Hace muy pocos meses que dejó de ser presidente de la Cámara Americana de Comercio (Camco) y desde hace varios años se ha convertido en una de las voces más escuchadas de ese organismo.

Al preguntársele sobre la razón por la que la inversión financiera norteamericana supera con creces a la inversión directa, asegura que es problema de tiempo. "Las empresas establecidas o las grandes corporaciones que conocen bien a México no están esperando para invertir. Ya lo hacen. Sin embargo, las nuevas empresas o los pequeños inversionistas esperan todavía señales más claras".

Acepta, sin embargo, que diversas compañías están a la espera de los términos que resulten del Tratado de Libre Comercio, para

poner en marcha sus proyectos.

Respecto a las empresas que ya se encuentran establecidas en México, esperan que las autoridades sepan reconocer su antigüedad y no otorguen ventajas adicionales a las nuevas empresas que lleguen a invertir en el país, afirmó Marshall.

"Los empresarios establecidos, que conocemos México, estamos elaborando un banco de casos que demuestren que en México existen leyes laborales estrictas y un programa ecológico muy severo. Presentaremos al Congreso evidencias múltiples que neutralicen los hechos aislados y que a veces maneja la prensa y que originan un gran escándalo".

Marshall se refiere al ambiente fiscal en México y comparte el punto de vista de las empresas nacionales al quejarse respecto a los cambios frecuentes a la legislación. "La mera asimilación de esos cambios obliga a dedicar a especialistas durante semanas, lo que en la práctica eleva los costos".

Previene también respecto a la aparente competitividad fiscal en México. "En realidad el impuesto corporativo no es 35 por ciento sino 48 por ciento, debido al reparto de utilidades y otras obligaciones".

Acerca de la fuerza laboral mexicana, asegura que en términos generales es bastante buena. Los norteamericanos se sienten muy bien con los trabajadores mexicanos, asegura. Sin embargo, advierte: "No es tan barata como parece. Los impuestos y prestaciones, así como los costos de capacitación crean gastos adicionales. Y los salarios ejecutivos que tienen que erogarse están entre los más altos en países con niveles de desarrollo semejante".

Concluye Marshall con su percepción de los desafíos más grandes de la economía: "Es necesario que la inversión se canalice más a la base productiva que al mercado de valores, y se necesita también un énfasis mucho mayor en la educación en todos los ámbitos".

PRINCIPALES EMPRESAS SUBSIDIARIAS O FILIALES DE EMPRESAS NORTEAMERICANAS EN MÉXICO

EMPRESA	MATRIZ	FECHA DE ESTABLECIMIENTO	Nº DE EMPLEADOS
AIRE ACONDICIONADO			
Elizondo, S.A.	Carrier Corp.	1945	1500
ALMACENES-COMERCIO			
Sears Roebuck de México	Sears Roebuck & Co	1947	7000
Casa Ley	Safeway Stores Inc.	1955	4000
Woolworth	Woolworth Inc.	1958	n.d.
APARATOS ELECTRICOS			
Electro Componentes	General Electric Co.	1971	3080
Islo	General Electric Co.	1983	3200
Singer Mexicana	The Singer Co.	1887	1700
Black & Decker	Black & Decker, Inc.	1948	2276
Square de México	Square & Co.	1947	2044
Kemet de México	Kemet Electronics	1969	3000
Condura	Eaton Co.	1970	1500
AUTO PARTES-CABLES			
Grupo Condumex	Sealed Power Corp.	1954	12500
Tremek	Clark Equipment Indiana Co.	1964	2000
D.R. de Chihuahua	General Motors	1983	1500
Bujías Champion	Champion Spark Plug	1958	860
Delnosa	Delco Electronics	1985	1800
Kenworth Mexicana	Paccar, Inc.	1959	1050
Electro Componentes	General Electric	1971	3080
Transmisiones y Equipos Mecánicos	Clark Equipment Indiana Co.	1964	2000
BIENES DE CONSUMO			
Procter & Gamble	Procter & Gamble	1948	1780
Gillette de México	Gillette	1946	1050
Colgate Palmolive	Colgate Palmolive	1925	500
Altro	Sarnsonite Corp.	1963	1332
House of Fuller	Sara Lee Co.	1988	900
CEMENTOS			
Grupo Camex	Lehigh White Cement South Western Sunbelt	1906	8396
COSMETICOS Y ARTICULOS PERSONALES			
Max Factor & Co. México	Max Factor & Co.	1944	600
Mennen de México	The Mennen Co.	1968	337
Pond's de México	Chese Brough Pond's	1972	800
Revlon/Max Factor	Revlon, Inc.	1947	600
Avon	Avon Products	1956	2000
EDITORIAL			
Grolier	Grolier Intl.	1959	2925
McGraw Hill/ Interamericana	Mc Graw Hill Inc.	1965	160
ELECTRONICA COMPUTADORAS			
IBM de México	IBM	1927	1745
Industrias Mexicanas	Unisys Corp.	1988	750
Hewlett Packard	Hewlett Packard Co.	1966	490
Xerox Mexicana	Xerox Corporation	1988	3009
EMPAQUES			
Smurfit Cartón y Papel	Jefferson Smurfit	1957	2600
Envases Generales Continental	Continental Can Co.	1944	3000
EQUIPO PETROLERO			
Empresas Lanzagoria	Walworth Co.	1929	5000
FOTOGRAFIA			
Industria Fotográfica Interamericana	Eastman Kodak Col.	1960	2500
HOTELERIA			
Hotel Camino Real	Westin Hotels & Resorts	1956	5000
Hotel Presidente Stouffer	Stouffer Hotels	1957	3100
Best Western	Best Western Intl.	n.d.	n.d.
Sheraton	The Sheraton Corp.	1968	n.d.
Paraíso Radisson	Radisson Suite Hotel Tucson	n.d.	n.d.

EMPRESA	MATRIZ	FECHA DE ESTABLECIMIENTO	Nº DE EMPLEADOS
INDUSTRIA ALIMENTARIA			
Productos de Maíz	CPC International	1930	2000
Anderson Clayton Co.	Unilever United States	1922	2000
McCormick de México	McCormick and Co.	1947	n.d.
General Foods de México	Skraft General Foods/Phillip Morris	n.d.	n.d.
Herdez	Festin Foods McCormick	1914	4000
Panificación Bimbo	Quality Baker of America Coop.	1945	3500
Sabritas	Pepsico Foods	1968	7000
Industrias Purina	Ralston Purina Co.	1957	1000
Kellog de México	Kellog Company	1951	641
Chicle Adams	Warner Lambert Co.	1926	1317
Productos del Monte	Del Monte Corp.	1960	831
Pepsi Cola Mexicana	Pepsico	1945	250
La Hacienda	Intl. Multifoods Corporation	1945	1300
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ			
Chrysler de México	Chrysler Corp.	1938	11000
Ford Motor Co.	Ford Motor Co.	1925	8100
General Motors de México	General Motors Corp. Detroit	1935	10834
INDUSTRIA FARMACEUTICA			
Cyanamid de México	American Cyanamid	1959	900
Abbot Laboratories	Abbot Intl. LB	1934	750
Syntex	Syntex Corp.	1944	1200
Upjohn	Upjohn Co.	1955	585
INDUSTRIA HULERA			
Cia. Hulera Euzkadi	The Uniroyal Goodrich Tire Co.	1938	3000
Cia. Hulera Good Year Oxo	The Good Year Tire & Rubber Co.	1943	2860
Hulera El Cantenario	Firestone Tire & Rubber	1942	1300
Uniroyal	The Uniroyal Goodrich Co.	1948	1281
INDUSTRIA QUIMICA			
Pennwalt	Pennwalt Co.	1957	1620
Dupont	Dupont de Nemours	1925	1154
JUGUETES			
Fisher Price de México	Quaker Oats Co.	1972	2352
Mabamex	Mattel Toys	1960	2000
MAQUILA			
Electropartas de Matamoros	South Electronic Texas	1971	3196
Partas de Televisión Reynosa	South Electronic Texas	1984	3650
Zanco de Chihuahua	Zenth Electronic	1983	3000
Siete Robles Internacional	Seven Oaks Intl.	1969	2700
Barry de México	R G Barry Co.	1971	1600
MINERIA Y METALURGICA			
Servicios Industriales Peñoles	Widaco US Inc.	1987	12600
Grupo Aluminio	Alcon Aluminium	1985	2981
Industrial Minera México	Asarco Inc.	1918	n.d.
SERVICIOS FINANCIEROS			
American Express	American Express	1909	841
Citibank, N.A.	Citibank, N.A.	1929	500
SERVICIOS DE INGENIERIA			
Bufeta Industrial	MW Kellog Co.	1950	14000
SERVICIOS PROFESIONALES			
A.C. Nielsen Co.	A.C. Nielsen	1967	550
Ruiz Urquiza y Cia.	Arthur Andersen	1968	600
PAPEL Y ARTICULOS SANITARIOS			
Cia. Industrial San Cristóbal	America Operations	1951	4000
Ideal Standard	American Standard	1960	1750
TEXTILES			
Hamil de México	TRW USS	1986	2600
Industrias Dimmit	Farah Manufacturing	1973	1500
Textiles Morelos	Burlington Ind.	1948	1200

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Americana de Comercio.