

03046

7
cey

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UACPYP DEL CCH

MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS

ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA DE LOS GRUPOS DE CAPITAL
PRIVADO NACIONAL EN MEXICO EN LA DECADA DE LOS 80

TESIS QUE PRESENTA

ARACELI RENDON TREJO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS ECONOMICAS

ASESORA

LILIA DOMINGUEZ VILLABOS

ENERO, 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

CON AMOR :

*A mis hijos Yareli y Andy. Quienes me animaron
y alegraron constantemente.*

*A mi esposo, a mis padres y hermanos, por su apoyo
en todo momento.*

AGRADECIMIENTOS :

En especial a la maestra Lilia Domínguez Villalobos
por su paciencia en la dirección de esta investigación.

A los profesores que revisaron esta tesis : Guadalupe Mantey,
Flor Brown, María Elena Cardero y Javier Gutiérrez.

A mis amigos Federico, José Luis, Micke, Haydée y Miguel Ángel

A los profesores de la Maestría en Ciencias Económicas

INDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| I. LOS GRUPOS PRIVADOS HASTA 1980..... | 7 |
| 1. MARCO CONCEPTUAL..... | 7 |
| 2. TRAYECTORIA DE LOS GRUPOS HASTA 1980: ANALISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS..... | 12 |
| 3. CAMBIO EN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO ECONOMICO EN LA DECADA DE LOS 80 Y SUS EFECTOS EN LOS GRUPOS..... | 24 |
| II. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL PERIODO 1982-1991/2..... | 36 |
| 1. ESTRATEGIA FINANCIERA DE LOS GRUPOS PRIVADOS..... | 40 |
| 2. DIVERSIFICACION..... | 57 |
| 3. ESTRATEGIAS HACIA LA ESPECIALIZACION..... | 72 |
| 4. MEJORAS TECNOLOGICAS Y BUSQUEDA DE EFICIENCIA..... | 83 |
| 5. ADQUISICIONES Y ALIANZAS (REESTRUCTURACIONES)..... | 94 |
| 6. CAPTACION DE OTROS MERCADOS GEOGRAFICOS..... | 106 |
| III. CONCLUSIONES..... | 118 |
| IV. ANEXO | |

INTRODUCCION

En los países capitalistas, las grandes firmas tienen cada vez más importancia, por la gran cantidad de recursos y ventas que concentran. Estas empresas, la mayoría de la veces, se integran en grupos para el logro de sinergias y fortaleza que les permita permanecer y crecer en el mercado.

En México, los grupos constituyen una parte importante de la estructura industrial. Pueden ser de capital privado nacional, foráneo e incluso estatal (aunque éstos últimos han tendido a desaparecer con el proceso de desincorporación del Estado en la década de los 80).

Las bases de la formación de los grupos privados en México se establecen desde finales del siglo pasado y la primera década del presente. Sin embargo, es en la década de los 60 y 70 cuando se fortalecen y su presencia se incrementa notablemente. Sobre todo en los años 70, los grupos privados nacionales crecen muy rápido. A ello contribuyeron tanto políticas de apoyo a la empresa nacional como la abundancia de crédito a nivel internacional.

La dirección que siguió el crecimiento de los grandes grupos industriales no se encaminó sólo a las áreas ya atendidas, sino que abarcó múltiples actividades en la industria, construcción, y comercio. La lógica de este tipo de crecimiento se basó por un

lado, en la diversificación de mercados y de riesgos, con el objeto de no poner en peligro la existencia del grupo en periodos de crisis. Por otro lado, influyó, el surgimiento de oportunidades de inversión en distintos campos de la actividad económica, propiciados por el alto crecimiento de la inversión pública y el crecimiento de la demanda.

El crecimiento de los grupos, sin embargo, no se sustentó en recursos propios, pues se recurrió en gran medida al financiamiento externo, por el diferencial entre la tasa de interés nacional e internacional (esta última en algunos momentos se tornó negativa). Como además existía una competencia entre instituciones bancarias internacionales por colocar recursos excedentes, la contratación de créditos se tornó relativamente fácil para las grandes corporaciones.

Este tipo de crecimiento, llevaría a los grupos a una doble vulnerabilidad: la financiera y la productiva. La primera debida a la fragilidad de su situación financiera ante cambios en la tasa de interés internacional y en la paridad del peso respecto al dólar. La productiva, por la imposibilidad de destinar los recursos necesarios a cada una de las empresas controladas con el fin de lograr sólidas posiciones competitivas.

Si bien la fragilidad financiera ha recibido atención en varios trabajos (Cordero y Quijano, 1982; Molina, 1981), la fragilidad productiva ha sido poco estudiada.

El año de 1982 marcaría el inicio de una serie de problemas a enfrentar en el entorno económico. Por una parte la devaluación de la moneda y el aumento en la tasa de interés internacional aumentarían sustancialmente el monto de la deuda y los intereses a pagar. Por otro lado, el cambio en el modelo de crecimiento, llevaría a la apertura de las fronteras, lo que significaría enfrentar una competencia a la que las empresas no estaban acostumbradas.

En este aspecto cabe preguntarse como respondieron los grupos a la serie de retos de la década de los 80. El planteamiento de esta pregunta ha dado lugar a varios trabajos sobre el tema. El de Roberto Gutiérrez (1992) se enfoca a la problemática financiera, mientras que el de Pozas (1990) analiza las acciones de los grupos de Monterrey ante la apertura. El trabajo de Loyola (1994), por su parte, plantea lineamientos y recomendaciones teóricas para que la empresa mexicana pueda competir favorablemente ante la apertura.

A pesar de estas aportaciones, no existe hasta ahora un análisis sistemático de las estrategias competitivas de los grupos de capital privado nacional entre 1982 y principios de los 90¹. Por esta razón, creemos que es necesaria la profundización y

¹En efecto, hasta el momento no se han realizado investigaciones que analicen sistemáticamente las estrategias competitivas llevadas a cabo por los grupos privados en los 70 y en los 80, dentro del marco de la economía industrial.

sistematización de las principales acciones (estrategias), que se encaminan a lograr la permanencia y crecimiento de estas grandes firmas nacionales.

En consecuencia, esta investigación tiene por objetivo analizar las estrategias de negocios de los grupos privados nacionales, a través de una muestra de 35 grupos. Con ello se pretende contribuir al mejor conocimiento de las grandes firmas nacionales dentro del marco de la economía industrial.

Este trabajo parte de la premisa de que es insuficiente analizar las condiciones externas para entender el comportamiento de los grupos. Dentro de esta perspectiva, las restricciones de capital, caída de la demanda o cambio en las condiciones del mercado internacional, nos explican sólo una parte de la historia. Cuando mucho las condiciones externas en los 80, nos explican los obstáculos y retos al crecimiento, pero no su orientación.

Por ello, es necesario conocer la trayectoria pasada de los grupos, producto de las decisiones de inversión realizadas, que condicionan la creación de recursos internos de los grupos y su estructura al momento de la crisis.

En el trabajo se parte de la siguiente hipótesis: La vulnerabilidad productiva y la vulnerabilidad financiera de los grupos, aunadas a las condiciones del entorno, obligaron a efectuar cambios en las estrategias de competencia

tradicionalmente seguidas. La búsqueda de la especialización, la diversificación de fuentes de financiamiento y la diversificación de mercados geográficos se hicieron necesarias para superar los problemas de los grupos.

El trabajo se divide en tres partes. La primera tiene tres secciones, donde se examina en primer lugar los principales aportes sobre las características de los grupos. En segundo lugar se ve la trayectoria de los grupos hasta los ochenta y por último se observa la influencia del entorno económico nacional de años 80, en los problemas que tienen que resolver los grupos.

La segunda parte consta de seis secciones. A lo largo de éstas se analiza cómo las decisiones de inversión pasadas (trayectoria), reflejadas en la estructura diversificada o especializada y el tamaño de los grupos, influyeron junto con las condiciones del entorno en la orientación del crecimiento y las estrategias de competencia.

En la primera sección, se analiza la estrategia financiera de los grupos, en particular la renegociación de la deuda y la diversificación de las fuentes de financiamiento. En esta sección se ve que ha surgido de nueva cuenta una tendencia al endeudamiento externo. La segunda sección examina la diversificación de los grupos: la integración vertical, la diversificación conglomeral y la diversificación dentro de la especialización. Un resultado de este trabajo es mostrar como

esta última, se vuelve cada vez más importante. La sección tercera, revisa las estrategias de especialización: la integración horizontal y las desinversiones. Las secciones restantes examinan las mejoras tecnológicas y búsqueda de eficiencia, las adquisiciones y alianzas y la captación de mercados geográficos. Como podremos observar, los grupos, particularmente los más grandes han recurrido a acciones audaces, con el fin de permanecer y crecer en un entorno económico complejo.

Con el objeto de conocer si estadísticamente había influencia de la trayectoria pasada en las estrategias competitivas desarrolladas, se aplicaron pruebas de independencia. Estas se presentan en el anexo.

Finalmente, en la tercera parte se presentan las conclusiones del trabajo.

I. LOS GRUPOS PRIVADOS NACIONALES HASTA 1980.

1. MARCO CONCEPTUAL.

La existencia de grupos industriales ha sido una de las características más notables de la organización industrial en México.

El término grupo se refiere a un conjunto de empresas jurídicamente independientes, pero relacionadas entre sí por lazos financieros y comunidad de dirigentes. Leff (1974, 1978) y Cordero y Santín (1977) han señalado como característica importante de los grupos, el contar con un núcleo de actividad industrial que incorpora en la mayoría de los casos actividades comerciales, de servicios y financieras (Cordero y Santín, 1977). Sus unidades se ubican en diversas zonas geográficas y manejan diferentes líneas de producto en distintas ramas industriales.

Los grupos cuentan con un centro de decisión que organiza y controla las inversiones, decisiones financieras (que afectan el pago y reparto de utilidades) y las transferencias de bienes entre empresas. Poseen así una estrategia grupal que busca que sus distintas empresas contribuyan al logro de beneficios comunes.

Gracias a la estructura grupal se internalizan operaciones de intercambio que de otra forma se regirían por el mercado. A través del grupo se administran internamente buscando el logro de ventajas competitivas para el grupo en su totalidad. Esta internalización funciona en el mismo sentido que señala Chandler (1977) para la gran corporación norteamericana: permite bajar costos de transacciones al vincular la producción a la distribución, al reducir los costos de información y al agilizar los flujos de bienes de una unidad a otra.

El origen de los grupos industriales puede encontrarse desde los inicios mismos del proceso de industrialización (Hamilton, 1988). Existen varios factores que han sido propuestos como explicaciones subyacentes de la formación de los grupos. En primer lugar las imperfecciones en el mercado de capitales, obstaculizando su movilización propiciaron las alianzas entre familias. En segundo lugar, la escasez del talento empresarial pudo actuar en ese mismo sentido (Leff, 1974, 1978). Por otra parte, la incertidumbre alrededor del aprovisionamiento de insumos en cantidad y calidad incentivó al grupo a internalizar actividades.

A lo largo del proceso de industrialización, los grupos se fueron transformando cuantitativa y cualitativamente añadiendo nuevas unidades de producción, nuevas líneas de actividad y desechando otras. Son organizaciones eminentemente dinámicas.

Como veremos más adelante, a partir de la década de los 70 los grupos industriales sufrieron grandes transformaciones que todavía requieren ser explicadas. La evolución de los grupos industriales en México y su indiscutible importancia en la estructura industrial mexicana, plantea la necesidad de examinar dinámicamente su comportamiento y la lógica de sus decisiones de negocios.

En los estudios sobre estructuras grupales, hasta ahora el mayor interés ha sido el análisis desde la perspectiva del poder económico (Concheiro, 1979). Desde el punto de vista del poder, no hay duda que el grupo industrial no es la unidad de análisis pertinente, sino el grupo financiero. Sin embargo, concentrarse en el crecimiento grupal desde el punto de vista del incremento del poder económico, es insuficiente para entender la lógica del crecimiento grupal.

En México, hay un vacío en la literatura sobre el porqué de la orientación de su crecimiento. Es así que una cuestión básica en esta investigación es la estrategia de negocios en los grupos. En otras palabras cuáles son las fuerzas económicas que han contribuido a la definición y adopción de actividades específicas y las relaciones tecnológicas y financieras en que éstas se basan. Esto requiere considerar al grupo industrial o comercial como una institución y examinar sus fuerzas internas como factores que regulan sus posibilidades de expansión.

Paradójicamente la teoría convencional de la empresa puede contribuir con muy poco a esta tarea. El problema no se refiere tanto a que la teoría de la empresa no distinga las estructuras grupales, sino más bien a que la empresa es sólo un instrumento de la teoría del valor. Esto nos remite al cuestionamiento que hiciera Penrose (1956) a la teoría de la firma convencional acerca de su incapacidad de explicar esta evolución.

Como señala la autora, en la teoría económica tradicional, la empresa no es una empresa. Es sólo un conjunto de curvas de costo e ingreso, cuya única finalidad es dar solución al problema de la determinación de precios y la asignación de recursos. En esta teoría sólo se tienen en cuenta los aspectos del comportamiento de las empresas que son relevantes para la teoría del valor. Derivado de este concepto de empresa, el crecimiento de las empresas se asocia con el incremento en el volumen de su producción. Es decir, la teoría de la empresa sirve como fundamento para la teoría de los precios y producto, por tanto está interesada en productos y no en la empresa como institución. Así, como señala Penrose, el modelo no es apropiado para el análisis de una empresa que puede variar los artículos producidos al mismo tiempo que se expande.

Siguiendo una lógica similar al análisis de Penrose para la empresa, la propuesta de este trabajo es, partiendo de las condiciones externas y las condiciones internas que surgen de la naturaleza del grupo industrial, analizar la estrategia de negocios de los grupos industriales en la década de los 80.

Las condiciones externas, tales como restricciones de capital, caída de la demanda o cambio en las condiciones competitivas nos explican el crecimiento o el estancamiento. Es decir, influyen sobre la velocidad y la dirección del crecimiento. Estas son analizadas posteriormente para los grupos industriales en los 80.

Las condiciones internas dependen de la trayectoria de los grupos hasta los 80. Esta última determina la estructura de ellos, es decir, su grado de diversificación, su tamaño relativo, su nivel de endeudamiento. Al mismo tiempo determina los límites al crecimiento ante un cambio en las condiciones externas.

A continuación se analizan los principales factores que definen la trayectoria pasada de los grupos hasta 1982. En la sección siguiente se analizan los cambios en el entorno.

2. TRAYECTORIA DE LOS GRUPOS HASTA 1980: ANALISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS.

2.1 DIVERSIFICACION.

Durante la década de los 70, los grupos industriales se expandieron aceleradamente. Su crecimiento fue superior al de otras empresas. En efecto, comparando la participación de sus ventas en relación a las de las 100 mayores empresas y al producto industrial se tiene que pasaron de 32.8 a 43.22% y de 6.3 a 12.1% respectivamente entre 1973 y 1979. En contraste, las ventas de empresas trasnacionales descendieron, al pasar de 35.4 a 29.6% en el mismo período (Jacobs, 1981).

Las explicaciones dadas por Jacobs a este crecimiento son tres. La primera se refiere al impulso que el estado dió a la inversión privada nacional, tratando de frenar la inversión extranjera. La segunda se basa en el apoyo y facilidades que las empresas nacionales recibieron para establecer holdings de las más variadas características. Finalmente, atribuye a la estructura productiva más diversificada de los grupos, una respuesta ágil ante la crisis de mediados de los 70, impidiendo así que sus ventas en conjunto descendieran.

Con base a conceptos aportados por Penrose (1956), puede explicarse el crecimiento de los grupos en ese período. Al respecto se identifican las siguientes oportunidades de inversión de estas grandes firmas:

1) Cambios en los servicios productivos.

La expansión de los grupos durante los años 60 permitió un acelerado proceso de aprendizaje, particularmente en los sectores tradicionales en donde se ubicaron. Puede plantearse que los grupos manejaron los recursos de que disponían en forma crecientemente eficiente y se generaron economías de crecimiento.

2) Cambios en los conocimientos de la empresa además de la investigación industrial.

El mejor conocimiento de la empresa y los mercados en los que operaban permitieron detectar "necesidades que cubrir" y mercados a los que se podía acceder. Sólo una minoría de los grupos emprendió investigación industrial que le permitió crear capacidades para entrar a nuevos campos. La mayoría optó por establecer alianzas con empresas extranjeras que buscaban nacionalizarse, aumentando así su capacidad sin realizar directamente la inversión.

3) Modificaciones en la oferta externa y condiciones de mercado en opinión de la empresa.

Los grupos consideraban que la diversificación permitía enfrentar adecuadamente las recesiones pues se podían canalizar recursos de actividades de rápida recuperación -como el comercio, bienes raíces, construcción- a otras de mayor tiempo como la minería, por ejemplo.

En este proceso, el apoyo del Estado ²contribuyó a crear las condiciones propicias para ese crecimiento.

Una idea de la expansión de los grupos puede tenerse al conocer el número de empresas dirigidas por ellos. En el análisis que hacen Cordero y Santín para finales de los 60 y principios de los 70, encuentran que la mayor parte de los grupos (76.33%) de su muestra controla entre 2 y 9 empresas y sólo el 8.4% de ellos a 20 o más. En cambio para principios de los 80, Jacobs encuentra que la mayor parte de los grupos (43%) que componen su muestra controla más de 20 empresas, mientras que sólo el 13% de ellos tiene entre 1 y 8 empresas. Las cifras han tendido a invertirse, lo que indica el crecimiento de los grupos aglutinando cada vez un número mayor de empresas. Por ejemplo: ALFA controla 65, CYDSA 37, PEÑOLES 31, VITRO 30, G.CHIHUAHUA 56, VISA 84.

La expansión de los grupos no siempre se dirigió a las actividades originalmente emprendidas, pues ante la oportunidad de entrar a otras áreas, se diversificaron. Es decir, comenzaron la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos (Penrose, 1956).

²El Estado emite leyes y decretos para el fortalecimiento de la empresa nacional frente a la foránea. Entre 1979 y 1981, la Inversión privada creció 27.3% anual mientras que la pública lo hizo a 20.3%. Véase Roberto Gutiérrez R. "El endeudamiento externo del Sector Privado de México, 1971-1991", en Comercio Exterior vol 42.num.9, septiembre 1992.

Dentro de tal DIVERSIFICACION se incluye la fabricación de productos intermedios cuando son lo bastante diferentes de otros para lograr una variación importante en el programa de producción, es decir la INTEGRACION VERTICAL (IV) ³. Las empresas pueden integrarse verticalmente hacia adelante y hacia atrás.

La integración vertical puede atribuirse a razones de eficiencia técnica y a el logro de una corriente uniforme de suministros y de mercados más estables. Aunque razones de costos son consideradas, este tipo de estrategia tiene como objeto principal dar una base sólida a la empresa que le permita seguridad para poder competir eficientemente en los mercados. Penrose destaca que en los países menos desarrollados, las empresas con alto ritmo de crecimiento tienen que hacer uso de la integración vertical por carecer de materiales de calidad o del diseño requerido. La integración vertical hacia adelante cobra importancia cuando se quiere competir por mercados que corren el

³La integración vertical es un tipo de diversificación que se dirige a la producción de productos intermedios (o finales) para el propio uso de la empresa. La integración está impulsada por el deseo de eludir el riesgo de fluctuaciones y de dar una base sólida a la empresa frente a la incertidumbre. Por ello para realizarla no sólo se considera una reducción en los costos de insumos o la obtención de mayores beneficios, sino el control que asegura la estabilidad en el abasto y en las condiciones de producción. A través de la integración vertical las empresas buscan mantener su posición competitiva y mejorar la rentabilidad en sus productos (Penrose, 1956).

riesgo de ser invadidos por empresas con alta experiencia. En ese caso se trata de llegar al consumidor final logrando la total integración de tal forma que se asegure su preferencia.

La integración vertical ha sido la modalidad de diversificación más utilizada desde los orígenes de los grupos. El caso más mencionado en la literatura se refiere al grupo formado alrededor de la cervecería Cuahutémoc. Otro ejemplo son los grupos alimentarios como BIMBO, que poseen entre otras, empresas panificadoras, harineras, mermeladas, productoras de papel, de maquinaria.

Un aspecto fundamental en la diversificación se refiere a la dirección que toma, ya que ésta define una estrategia competitiva. Así la diversificación puede darse dentro del área de especialización originalmente emprendida o fuera de ella. Cuando se da dentro de la misma área de especialización el grupo aprovecha sus capacidades en un área tecnológica. Ejemplo de ello es el Grupo BIMBO que se dirige a sus mercados ofreciendo "nuevos tipos" de pan, pastelillos o galletas empleando su misma tecnología.

La diversificación también puede hacerse en otras áreas de las ya explotadas por la empresa. Puede ser de tres clases:

a) Producción de nuevos artículos para nuevos mercados empleando

- la misma tecnología en la producción ⁴.
- b) La expansión dentro del mismo mercado con nuevos productos basados en tecnología diferente. Un ejemplo interesante lo constituye VITRO, empresa vidriera, quien a sus mismos mercados ofrece también cuchillería, artículos que requieren de una tecnología diferente a la empleada en el vidrio y cristalería.
 - c) La entrada en nuevos mercados con nuevos productos con tecnología diferente. Es el caso de grupos como la Corporación Industrial San Luis, productor minero en un principio, se incorpora con la compra de grupo Rassini a la elaboración de autopartes (muelles) y tornillos.

Las dos últimas clases se conocen como diversificación conglomeral. Esta se presenta cuando la firma (o grupo) controla empresas con actividades ajenas entre sí que por lo general no comparten mercados ni tecnología. En muchos casos estas diversificaciones se realizan "aprovechando" las oportunidades de inversión que se presentan.

⁴Penrose utiliza el término "base de producción o base tecnológica de la empresa" entendiéndolo por ella el tipo de actividad productiva que emplea máquinas, procesos, conocimientos y materias primas complementarias y que se relacionan estrechamente en el proceso de producción independientemente de la cantidad o tipo de los artículos producidos.

En la década de los 70, ese tipo de diversificación, pareció convertirse en la mejor estrategia competitiva de los grupos que buscaban abarcar mayores porciones de mercado. En ello influyó el tamaño reducido del mercado interno de la economía y el alto sesgo a las exportaciones⁵. Por ello, en lugar de buscar nuevos mercados para los productos que elaboraban, los grupos se dirigieron a la producción de otros artículos o servicios para el segmento de la población con más recursos. Eso contribuye a entender porque los grupos mexicanos entraron a actividades variadas (comercio, construcción, turismo, banca, etc.).

De hecho, desde inicios de los 70 Cordero y Santín observan que aunque las actividades industriales constituyen el objeto principal de los grupos⁶, el comercio, la construcción, los servicios y las actividades financieras también van figurando.

Hacia finales de los setenta, los grupos se han diversificado conglomeradamente en un tiempo corto. Por ejemplo, Alfa que surge en 1974 como resultado de la reorganización del Grupo Monterrey, controla en un principio sólo la acería HYLSA y a la productora de papel y cartón TITAN⁷. Para 1981 participa

⁵El mercado era reducido por la alta concentración del ingreso y condujo a que la actividad productiva se dirigiera a los sectores con mayor poder adquisitivo.

⁶ El 65% de las empresas de los grupos se encuentran en actividades industriales (Cordero y Santín, 1977)

⁷Los grupos ALFA, VISA, CYDSA y VITRO tienen un origen común, pues son resultado del crecimiento de la "Cervecería Cuauhtémoc", empresa que nace en Monterrey a finales del siglo pasado.

también en productos cárnicos y lácteos, empaçado de frutas y legumbres, autopartes, turismo, etc. VISA, controladora de la cervecería Cuahutémoc, a finales de los 70 se encuentra en actividades pecuarias, alimentos (quesos, botanas), comercio, turismo (Hoteles Hyatt), Servicios bancarios y Financieros (Banca Serfín, Casa de Bolsa Serfín), etc. Por su parte, el Grupo CHIHUAHUA atiende la producción de algodón, celulosa, papel, maquinaria, jugos, llantas, negocios de Bienes Raíces, aseguradoras (La Comercial), Hoteles, etc.⁸.

Para expandirse había dos caminos: la inversión directa y el crecimiento externo. Los grupos menos grandes (como el grupo GIS) optaron por la inversión directa. En el caso de los grupos más grandes, su crecimiento se dió a través de ADQUISICIONES, lo que permitió a los grupos incrementar su diversificación en poco tiempo⁹. Estas operaciones tuvieron varias ventajas. Tal vez la más importante fue la de acceder a nuevos campos contando con recursos humanos "expertos".

Este tipo de acción constituye un medio para expandirse, cuando el crecimiento interno es bastante costoso en relación al tiempo que se requiere para la construcción de instalaciones y al

⁸El trabajo de Jacobs (1981), ofrece una lista de las actividades a las que se dirigen los 23 grupos que incluye en su muestra.
⁹Jacobs observa que en los 70, las adquisiciones se llevan a cabo cuando la economía se dinamiza.

tiempo necesario en captar la demanda. Constituye una manera rápida y segura de crecer siempre que se logre llegar a acuerdos con la empresa que se quiere comprar.

Con las adquisiciones generalmente se espera una mayor fortaleza, mejor posicionamiento en el mercado y el logro de ventajas competitivas (Penrose, 1956).

Aunque este tipo de operaciones permiten el ingreso a actividades desconocidas, en estudios empíricos se ha encontrado que la mayoría se hace en terrenos complementarios o suplementarios de las actividades realizadas, donde existen lazos tecnológicos entre las empresas (Penrose, 1956). Sin embargo, en los grupos privados nacionales de la década de los 70, las adquisiciones fueron en áreas diferentes a las atendidas, es decir fueron compras conglomerales.

En este punto, cabe preguntarse con que recursos se llevaron a cabo las adquisiciones e inversiones en este periodo. A continuación se tratará ese aspecto.

2.2 CRECIMIENTO CON ENDEUDAMIENTO.

El crecimiento acelerado de los grupos privados, no se sustentó en recursos propios sino en el endeudamiento. Durante este periodo, aún los que contaban con bancos, se endeudaron al

interior y exterior del país¹⁰. Según Cardero y Quijano, sobre todo a finales de los 70 y principios de los 80 las empresas privadas mexicanas contrataron más créditos en el extranjero, que las empresas foráneas radicadas en el país ¹¹.

En ello fue determinante, desde luego, su rápido ritmo de crecimiento. Esta situación, dentro de un marco de estabilidad cambiaria, con alta liquidez a nivel internacional y una política de tasas de interés superiores a las foráneas ¹², contribuyó a la contratación de créditos en el exterior para hacer frente a las exigencias de su expansión.

Al endeudamiento de las empresas, también influyó la competencia internacional entre instituciones bancarias por colocar sus fondos excedentes. Estas instituciones, otorgaron mayores facilidades en la contratación de deuda y en su renovación sobre todo entre 1977 y 1980 (Ffrench y Devlin, 1993). El siguiente cuadro permite ver la evolución que siguió la deuda externa de las empresas privadas mexicanas.

¹⁰No obstante los vínculos que tenían los grupos con instituciones bancarias se recurrió al crédito externo. Por ejemplo, grupos que contaban con Banco como VISA (propietario de Serfin), ICA (Banco del Atlántico), Peñoles (CREMI), VITRO (Banpaís), Chihuahua (Comermex), Continental (Banco Continental), recurrieron a financiamiento exterior.

¹¹ Esos créditos externos fueron concentrados por un reducido grupo de empresas y grandes grupos predominantemente nacionales (Cardero y Quijano:p 180).

¹² Las tasas de interés internacionales, ente 1975 y 1977 fueron negativas en términos reales. A partir de 1978 aumentaron llegando a ser del 6% en términos reales (17% nominales)en 1981.

CUADRO No.1.

DEUDA EXTERNA NETA DE LAS EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS.

1972-1981 (MILLONES DE DOLARES)

| | CORTO | % | LARGO | % | TOTAL | VARIAC. D.TOTAL |
|-----|--------|------|-------|------|--------|-----------------|
| AÑO | PLAZO | | PLAZO | | | |
| 72 | 111,4 | 96,1 | 4,5 | 3,9 | 115,9 | |
| 73 | 34,6 | 86,1 | 5,6 | 13,9 | 40,2 | -65,3 |
| 74 | 604,6 | 82,5 | 128,5 | 17,5 | 733,1 | 1723,6 |
| 75 | 310,7 | 52,3 | 283,8 | 47,7 | 594,5 | -18,9 |
| 76 | 43,4 | 47,3 | 48,3 | 52,7 | 91,7 | -84,6 |
| 77 | 369,5 | 93,5 | 25,5 | 6,5 | 395,0 | 330,8 |
| 78 | 521,3 | 40,6 | 761,5 | 59,4 | 1282,8 | 224,8 |
| 79 | 1109,7 | 68,2 | 517,3 | 31,8 | 1627,0 | 26,8 |
| 80 | 3468,9 | 80,8 | 824,0 | 19,2 | 4292,9 | 163,9 |
| 81 | 2683,7 | 75,3 | 881,4 | 24,7 | 3565,1 | -17,0 |

Fuente:Cardero y Quijano en Economía Mexicana no.4,CIDE,1982.

Como se observa, en general durante el período la deuda a corto plazo supera la de largo, lo que refleja el tipo de crecimiento llevado a cabo por los grupos (fundamentalmente por adquisiciones). No hay un comportamiento uniforme en cuanto al crecimiento del total de la deuda en el período, pero es muy claro su aumento después de 1976 cuando se realizan la mayor

parte de las adquisiciones de los grupos y cuando, como se dijo, las instituciones bancarias internacionales fueron ampliamente flexibles en el otorgamiento de créditos.

Revisando el nivel apalancamiento (pasivos/capital contable) de los grupos analizados por Jacobs, se observa que en promedio por cada peso propio, se debía \$1.4 (ver cuadro no.2).

CUADRO NO. 2

NIVEL DE APALANCAMIENTO PARA GRUPOS (1975-1979)

| AÑOS | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1975-79 |
|----------------|------|------|------|------|------|---------|
| APALANCAMIENTO | 1,21 | 1,86 | 1,43 | 1,23 | 1,26 | 1,40 |

Fuente: Jacobs, Economía Mexicana No.3, CIDE, 1981

Esta estrategia de crecimiento basada en financiamiento externo tendría como principal implicación la vulnerabilidad financiera ante los cambios no previstos del entorno económico. La deuda y la dificultad para sostener un conjunto de empresas discímiles se convertirían en los principales obstáculos a resolver en la década siguiente.

En suma, puede afirmarse que durante la década de los 70, la estrategia de crecimiento de los más grandes grupos nacionales fue la diversificación conglomeral en el mercado interno. Esta

estrategia, basada en la contratación de créditos externos afectó en gran medida el desarrollo del conjunto de empresas controladas por los grupos, ante cambios en el entorno económico. Sus decisiones de inversión, abarcando múltiples actividades junto con los cambios en variables económicas, los colocó en una situación de doble vulnerabilidad: financiera y competitiva.

Habiendo analizado las variables que llevaron al crecimiento de los grupos ahora veremos los cambios en el entorno a comienzos de los 80 y la forma como afectaron a los grupos.

3. CAMBIO EN LAS CONDICIONES DEL ENTORNO ECONOMICO EN LA DECADA DE LOS 80 Y SUS EFECTOS EN LOS GRUPOS.

Hasta antes de 1982, la economía fincada prácticamente en el mercado interno, había crecido a tasas del 6% promedio anual. Desde mediados de los 70 el agotamiento del ciclo de expansión industrial se evidenciaba, sin embargo la explotación de nuevos mantos petrolíferos permitió reiniciar el proceso de expansión económica. Este auge, no obstante fue breve pues no se contaba con políticas encaminadas a transformar los excedentes en fuentes estables de riqueza ¹³.

¹³ Múltiples problemas se van evidenciando de manera más clara : hay deterioro en las cuentas externas de la economía no petrolera, aumento de las tasas de interés internas que refuerzan la tasa de inflación, transferencia de ingresos petroleros al sector privado que contribuyen al deterioro de las finanzas públicas.

La recesión de la economía internacional en 1982, contribuye a agravar los problemas de la economía mexicana, al afectar el volumen de comercio mundial. En ese año, con la caída de los precios internacionales del petróleo, el alza de las tasas de interés y la devaluación de la moneda, se manifiestan en la estructura productiva nacional los problemas derivados de el agotamiento del modelo de crecimiento seguido, siendo uno de los más importante la deuda externa. Tanto el sector público como el privado se ven afectados, al incrementarse el pago por servicio de la deuda externa y elevarse el monto al estar contratada en dólares.

Con la crisis de la deuda externa, la situación económica cambia. Las relaciones comerciales y financieras con el exterior se deterioran. Para enfrentar la crisis, la nueva administración (de MMH ¹⁴), aplica una estricta política de ajuste que afecta a la actividad económica en general¹⁵.

Ante las nuevas condiciones nacionales e internacionales se plantea la necesidad del cambio en el modelo de crecimiento seguido. Teniendo como prioridad el pago de la deuda externa, se promueve un cambio estructural para la reestructuración y modernización del aparato productivo que comprende:

¹⁴Miguel de la Madrid inicia su administración en diciembre de 1982).

¹⁵Para el logro de estabilidad económica se aplican diversos paquetes de política de corto plazo. (PIRE, PAC)

- a) Una política fiscal restrictiva, que implicaba una disminución de gastos en inversión y subsidios públicos además de aumento a los impuestos indirectos y a las tarifas del sector público.
- b) Contracción Monetaria, que ponía límites a la expansión del crédito bancario hacia el sector público y privado.
- c) Devaluación del tipo de cambio para hacer frente a las dificultades en la balanza de pagos.
- d) Congelamiento o contención de demandas salariales.
- e) Eliminación o disminución de la intervención estatal en el sistema de precios.
- f) Liberalización externa expresada por reducción de las barreras al comercio exterior y a los flujos de capital.

Lo anterior se justificaba en la alta inflación ocasionada, según la administración en turno, en el elevado déficit fiscal de 1981 y en los desajustes en los precios relativos clave (salarios, tipo de cambio y precios públicos). Con esta política se buscaba ampliar el ahorro interno, reducir el déficit fiscal y la inflación, modernizar y eficientar el aparato productivo al integrarse a la economía mundial (con la apertura de las fronteras).

Parte importante de la nueva política económica era la eliminación del proteccionismo por lo que dió comienzo un proceso des-regulatorio de la economía con el fin de otorgar una mayor

importancia a las fuerzas del mercado¹⁶. Así mismo, la diversificación de las exportaciones se convertía en primordial ante la vulnerabilidad de la economía dependiente exclusivamente de la venta de petróleo.

La política de ajuste logra reducir los niveles salariales de tal forma que se generen excedente que permitan el pago de la deuda. Sin embargo reduce también la capacidad adquisitiva de la población lo que comprime el mercado interno. Respecto a la inflación, logra controlarse hasta la puesta en marcha del Pacto de Solidaridad Económica en 1988.

Para fines de la década de los 80 la economía mexicana pasa de ser cerrada a completamente abierta. Aunque el ingreso al GATT es en 1986, desde 1984 se eliminan de permiso de importación a más de 2000 fracciones arancelarias, en 1986 son ya 7568 y en 1988 llegan a 11608. Para 1991 el 91% de las fracciones están liberadas (5o. Informe de Gobierno). En las primeras fases del Pacto de Solidaridad (PSE), el 94% de las importaciones están libres de permiso previo y las restantes tienen un impuesto máximo del 20%.

¹⁶De ese modo, los subsidios otorgados a las empresas privadas se van eliminando.

En el nuevo modelo de industrialización se considera primordial la entrada de capital foráneo, para complementar el aparato productivo y generar empleos. Acorde a ello, para enero de 1990 se modifica la Ley sobre Inversiones extranjeras, lo que permite que ingrese al país capital externo que en gran medida se dirige a instrumentos financieros.

Así pues, sobre todo después del primer lustro de los 80, la estrategia de desarrollo económico del país se orienta hacia el exterior. La apertura se plantea como la oportunidad para el desarrollo de la industria nacional en la medida en que se enfrente a la competencia externa.

Ante este cambio en el entorno económico, los problemas para los grandes grupos inician en 1981, siendo el financiero uno de los principales. En el curso de la década se agregarán la contracción de las ventas (derivadas de la inflación y contención salarial), el aumento en la competencia (ante la apertura de las fronteras y la entrada de empresas extranjeras) y el control de precios (ver Anexo No.1). Estos problemas se presentan en diferentes momentos y se van instrumentando distintas soluciones. A continuación se dedican unas líneas a los PROBLEMAS más mencionados en la literatura de negocios.

a) PROBLEMAS FINANCIEROS.

Hacia finales de los 70 la mayor parte de los créditos en el exterior, se habían contratado a corto plazo, lo que implicaba que la deuda tenía que pagarse en un corto período. Durante la década de los 70, la deuda privada (incluye la de empresas extranjeras) de corto plazo aumentó su proporción respecto a la de largo, pasando de 46.4% entre 1971 y 1974 a 72.7% entre 1978 y 1981¹⁷.

Con el aumento de la tasa de interés internacional y la depreciación de la moneda, la deuda externa y los intereses aumentaron sustancialmente poniendo en peligro la existencia de las grupos.

En efecto, en los 35 grupos de la muestra en estudio, el principal problema de inicios de los 80, fue la elevación de las tasas de interés de la deuda externa, que en algunos casos los puso en peligro de quiebra. ALFA, uno de los grupos más importantes de los 70, es el primero en ser afectado por cuestiones financieras en 1981. A partir de 1982, ésto se generaliza a los grupos que habían crecido rápidamente en los 70 sin contar con recursos propios. Como efecto de la crisis de 1982, el crecimiento de los grupos se detuvo.

17 Roberto Gutiérrez, El endudamiento externo del Sector Privado en México, 1971-1991. Comercio Exterior vol 42.No. 9

ALFA, "suspendió los pagos de amortización de su deuda externa en abril de 1982 y en agosto postergó aproximadamente 70% de sus pagos de intereses" debido a que en ese año el grupo "registró pérdidas por 32.2 billones de viejos pesos, no había divisas en el mercado interno a causa del control de cambios y el peso se devaluó cerca de un 125%. Esto último elevó en igual proporción, en términos de pesos, su deuda denominada en dólares, en tanto que sus ingresos crecían a un ritmo mucho menor, las tasas de interés internacionales aumentaban y se vencía casi el 50% de su deuda externa" (Roberto Gutiérrez, 1992) 18.

VISA, DESC, TAMSA, también tenían problemas financieros. Para DESC el 41.6% de su deuda total vencía en 1982. La deuda de VISA, a inicios de 1988, superaba los tres billones de pesos, además se encontraba descapitalizada pues de 83 a 86 el grupo y subsidiarias habían pagado por concepto de intereses más de 400 millones de dólares, lo que no permitía avances en la reducción del principal (Expansión, octubre 26 de 1988).

Por otro lado, TAMSA, grupo que creció dependiendo de PEMEX (sus compras representaban el 90% de las totales), sufre las consecuencias de la caída de los precios del petróleo pues numerosos proyectos y pedidos de la paraestatal se ven suspendidos. En 1988, este grupo se encuentra aún con una deuda de 800 millones de dólares y para ese año es demandado por un

18Ibid p.855

Banco estadounidense por incumplimiento de pagos. Esto implicaba el congelamiento de cuentas bancarias y la prohibición a los clientes de TAMSA, de pagarle cuentas pendientes y a los proveedores de suministrarle insumos (Expansión, noviembre 22, 1989).

El problema de la deuda se ve agravado por la dificultad para obtener financiamiento. De hecho ya el segundo semestre de 1982 se enfrentan serios problemas para obtener financiamiento¹⁹.

b) CONTRACCION DEL MERCADO

Aunque el problema de la deuda ocupó gran parte de la década, en el transcurso de ella se presentaron otros, derivados de la crisis y del cambio en el modelo de industrialización. Uno de ellos fue la contracción de las ventas por la reducción del mercado interno resultado de los controles salariales y de la alta inflación (hasta antes del Pacto de Solidaridad Económica).

En general, todas las firmas ven peligrar sus mercados ante el descenso de la actividad económica. Por ejemplo grupos como GIS con empresas en la producción de electrodomésticos mayores y menores ven mermadas sus ventas ante la "baja en el poder

¹⁹Sin embargo, desde 1981, el sistema bancario internacional, resionado por su gran exposición crediticia y la acelerada demanda de refinanciamiento de los deudores, acertó plazos de amortización y elevó recargos sobre la tasa variable de interés, lo que a escala mundial agravó la demanda de refinanciamiento de los deudores (Ffrench y Devlin, 1993).

adquisitivo de los consumidores y los constantes aumentos en los precios" (Expansión marzo 4, 1987). ALFA ante la contracción de la demanda interna y externa ve desaparecer sus utilidades e incluso registra pérdidas de 2.9 billones de pesos entre 1981 y 1986, lo que contribuye a agudizar el problema de la deuda. Además el crédito se encarecía como resultado de la carrera inflacionaria (Expansión, julio 19, 1989).

c) LA AMENAZA EXTERNA.

Los grupos de capital privado nacional, acostumbrados a un mercado protegido, se ven afectados desde 1984, por la apertura de las fronteras y la entrada futura de empresas transnacionales (sobre todo a finales de la década). A excepción de los ubicados en giros comerciales, los grupos en actividades industriales resienten la apertura de las fronteras pues peligran sus mercados al competir con productos de importación. Grupos como ALUMINIO se quejan de los bajos aranceles a productos de aluminio y derivados (que van de 0% para el aluminio hasta un máximo de 20% para productos terminados), mientras que en otras áreas geográficas, Venezuela por ejemplo, los productores de aluminio cuentan con subsidios a la exportación y bajos costos para la energía eléctrica, uno de los principales insumos de la industria del aluminio (Expansión, mayo 10, 1989).

Los efectos de la apertura se traducen en algunos casos en pérdida de utilidades, así por ejemplo CYDSA en 1992 declaraba llevar cuatro años con decremento en las utilidades derivados, no de los pactos económicos sino de la apertura (Expansión, septiembre 16, 1992).

Es importante aclarar que no todos los grupos se ven afectados por las medidas de apertura comercial. Algunos de ellos la ven positiva y en algunos casos son indiferentes en cierto modo (sobre todo en los grupos comerciales), pues no le afecta la nacionalidad del productor-proveedor.

Por ejemplo, el grupo ALFA, acostumbrado a cotizaciones internacionales para sus productos ve en el TLC una oportunidad para aumentar sus exportaciones de fibras textiles a E.U, pues ese país importa anualmente alrededor de 26 mil millones de dólares. Aunque, en petroquímica esperaba plazos medianos o largos en 1992, manifestaba tener condiciones favorables por ser el 15º productor mundial de nylon y el 3º en DMT/TPA, materias primas para la fabricación de poliéster. Además posee una de las cinco plantas más modernas del mundo (INDELPRO) para elaborar resinas de polipropileno cuyos mercados finales son las ramas automotriz, electrodomésticos, ropa, empaques y otras.

d) LAS RESTRICCIONES DEL CONTROL DE PRECIOS.

Diversos grupos fueron afectados por el control de precios. Este afectó tanto a los que se encontraban en las ramas alimenticias como en la rama cementera, metalúrgica, etc.

Para las empresas en la rama alimentaria, el problema se inició desde los 70, pero se agudizó con la puesta en marcha de los Pactos a finales de los 80. Por ejemplo a grupos como BIMBO y GAMESA (sobre todo al último) les dificultó y limitó la modernización de su plantas productivas. Esto era muy grave si se consideran las nuevas condiciones de competencia en la economía. Ante ello buscaron implementar estrategias que serán vistas más adelante (Expansión, junio 21, 1989; enero 23, 1991).

CEMEX también se ve afectado por su adhesión al PECE. El no poder aumentar los precios dificultaba el ritmo de crecimiento que el grupo buscaban tener. Además, según el grupo, el precio del cemento mexicano era muy bajo ya que la tonelada se cotizaba a 47 dólares en 1987 contra 60 dólares promedio la tonelada a nivel internacional (Expansión, septiembre 29, 1987).

ALUMINIO, por su parte con el PSE y el PECE ve disminuir sus márgenes de rentabilidad de manera importante pues bajó de 22.2% en 1987 a 10.2% en 1988. Esta disminución se explica por el aumento en el precio de los insumos requeridos (materia prima, energía) y la imposibilidad de aumentar el precio del producto

elaborado. Al igual que CEMEX este grupo manifiesta que el precio interno del producto es menor al internacional (0.95 dólares contra 1.20) (Expansión, mayo 10, 1989).

Por último, cabe señalar que dentro de los grupos de la muestra, hay algunos SIN PROBLEMAS en la década. Entre ellos está el Grupo PYMA, Saiffe, Motormexa. Los dos primeros se dirigen a mercados específicos con gran dinamismo en la década de los 80: PYMA atiende a las maquiladoras con asesoría, conocimiento legal y apoyo en construcción; SAIFFE elabora campañas publicitarias para las empresas. El último de ellos, nace como grupo comercial que se dirige (en los 80) a actividades industriales al adquirir la mayoría de acciones de Vinihul (fábrica de sandalias de hule) y una pequeña porción (17.5%) de DINA.

En resumen, hasta 1988 el principal problema enfrentado por los más grandes grupos fue la deuda y su renegociación. El segundo, fue la reducción del mercado interno que afectó el nivel de las ventas prácticamente durante toda la década. Otro de los problemas importantes sobre todo a finales de los 80 y principios de los 90 fue una mayor competencia derivada de la apertura de las fronteras y la inminente entrada de empresas extranjeras a la economía nacional ante la reforma en la Ley de Inversiones Extranjeras y la firma del TLC.

II. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL PERIODO 1982-1991/2.

En líneas anteriores se ha visto como las decisiones de inversión (trayectoria) de los grupos en la década de los 70, ante condiciones favorables del entorno, se dirigieron hacia un crecimiento conglomeral. Este conformó cierta estructura (diversificada o especializada) y tamaño en los grupos. También, dado que el crecimiento de los grupos se sustentó en deuda, su situación financiera era vulnerable ante cambios no previstos en el entorno económico.

En este capítulo se revisan las estrategias competitivas²⁰ que los grupos, en la década de los 80 y principios de los 90, efectúan para permanecer y crecer en un entorno económico difícil. Esto se hace a través de una muestra de 35 grupos en la que se incluyen algunos que se forman en ese período²¹.

En el análisis de las estrategias se considera los efectos que pudo tener la trayectoria pasada y los cambios en las condiciones externas de los grupos. Como parte de la trayectoria pasada se incluye la estructura que tenían los grupos en 1982, siendo ésta

²⁰Las estrategias, desde luego, se manifiestan en una serie de acciones y políticas llevadas a cabo por el grupo de empresas.

²¹En la elección de la muestra se consideró que era importante incluir tanto a grupos grandes como a "pequeños". Entre los primeros era necesario, por los objetivos del estudio, considerar a los más importantes de principios de los 80 para ver su respuesta ante un entorno económico difícil. Además tienen gran importancia en la estructura industrial del país, por concentrar gran cantidad de recursos.

diversificada conglomeral (D) o especializada (E)²². El tamaño de los grupos, así como su nivel de apalancamiento también son considerado como parte de la trayectoria²³.

En el presente trabajo entenderemos por estructura del grupo a la característica de diversificación o especialización (total o relativa) que tiene el grupo.

Dentro de las estrategias manejadas por los grupos en el período (cuadro No. 3), se observa que la captación de otros mercados geográficos (estrategia no. 12), el mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia (estrategia no. 6) y las estrategias de ventas (estrategia no. 11) fueron las más empleadas²⁴.

Hay otras que no fueron muy empleadas y sin embargo son muy importantes pues fueron empleadas por las más grandes corporaciones, con capacidad para emprender acciones que podían

²²Aquí es importante recordar que en los especializados puede haber cierta diversificación en áreas muy específicas que tienen que ver con la actividad principal.

²³ Esta información está contenida en el cuadro no. 3. Como parte de la trayectoria pasada está la estructura (columna II), posición entre las más grandes empresas de 1982 (tamaño) (columna III), nivel de apalancamiento (columna IV). Así mismo se indican los giros (columna V) y las estrategias más importantes desarrolladas en la década de los 80 y principios de los 90 (columna VI). Los "unos" en el cuerpo de la tabla indican el uso de esa estrategia de parte de los grupos.

²⁴ Se elaboró el cuadro en base a información obtenida en las fuentes ya mencionadas. Fue necesario ubicar declaraciones de empresarios, acciones y políticas que llevaron a cabo e identificarlas con una estrategia de competencia específica. Además se revisaron datos sobre exportaciones y deuda.

hacer frente a competidores foráneos. Así, no sólo es importante examinar que estrategias fueron las más usadas sino la importancia que éstas tienen entre los grupos de mayor peso en la economía. Una de esas ellas fue "la adquisición de empresas en el extranjero" (estrategia no.8) y fue de vital importancia.

Las estrategias de los grupos no son independientes entre sí, ya que cada una contribuyó al logro de objetivos conjuntos del grupo, entre los que destacan la permanencia en el mercado y el crecimiento. Por ejemplo, la estrategia financiera fue determinante para llevar a cabo otras acciones que permitieran la supervivencia de los grupos. Veamos así que el grupo VITRO reestructura su deuda y entonces puede llevar a cabo adquisiciones de empresas extranjeras. De ese modo puede llegar a otros mercados, fortalecer su posición ante posibles competidores extranjeros mientras que al interior prácticamente monopoliza la producción de vidrio, lo que le asegura sus mercados tradicionales.

En las siguientes secciones se analizarán las estrategias de competencia ²⁵. Del conjunto de acciones (estrategias) registradas en el cuadro no. 3, se seleccionarán las más importantes y en algunos casos se agruparán. Comenzaremos con la

²⁵ En este tipo de investigaciones, la falta de información detallada es uno de los problemas. Sin embargo, con la metodología empleada se tienen buenos acercamientos para el análisis del papel de la empresa.

FINANCIERA que incluye la renegociación de la deuda y búsqueda de recursos a través de variados instrumentos financieros. Posteriormente, la DIVERSIFICACION considerando la conglomeral, la integración vertical y la diversificación en áreas de especialización. La ESPECIALIZACION en la que se analiza la integración horizontal y las desinversiones. Las MEJORAS TECNOLOGICAS Y BUSQUEDA DE EFICIENCIA. Las ASOCIACIONES Y ADQUISICIONES que realizan los grupos y finalmente la CAPTACION DE OTROS MERCADOS GEOGRAFICOS donde vemos sus acciones en materia de exportaciones y de inversiones directas en otras áreas geográficas.

1. ESTRATEGIA FINANCIERA DE LOS GRUPOS PRIVADOS.

La puesta en marcha de proyectos de inversión, adquisición de negocios estratégicos (o que se presentan como oportunidades), adecuaciones a los procesos y desarrollo de productos de las empresas, involucran explícitamente una decisión de reunir capital-dinero.

A su vez la forma de financiamiento define el costo del capital para la empresa y por tanto tiene influencia en la cantidad de inversión a emprender por la empresa. De ahí que las decisiones de inversión y estrategias financieras estén ligadas (Koutsoyanis, 1988).

Los grupos industriales enfrentaron problemas de liquidez, habiendo registrado altos niveles de endeudamiento externo en el período anterior. De hecho, sus niveles de apalancamiento eran muy elevados, pues en 1983 el promedio era de 3.52 para los 5 grupos más grandes de entonces y de 4.4 para las holdings derivadas del ex Grupo Monterrey. Esto explica la importancia de sus decisiones en el área financiera.

En la década de los 80, uno de cada tres grupos de la muestra, llevó a cabo cambios en su estrategia financiera (ver cuadro no.3). Las más instrumentadas fueron la renegociación de la

deuda, la obtención de recursos a través de el ingreso a la BMV, préstamos bancarios y la colocación de bonos y papel comercial en mercados financieros nacionales e internacionales.

En esta sección se estudia la estrategia financiera de los grupos. Como se verá, la reestructuración de la deuda resulta en una menor carga financiera creando las condiciones necesarias para los cambios venideros con la apertura económica. Así mismo, se examina la relación que tiene el tamaño grupal, su estructura y su grado de apalancamiento al final de los 70 con el uso de estos instrumentos.

1.1 RENEGOCIACION DE LA DEUDA.

Dentro del proceso de renegociación de la deuda, el papel del Estado fue fundamental. Éste apoyó el saneamiento financiero de las empresas a través de la instrumentación del FICORCA²⁶. Según datos disponibles, el 65% de la deuda privada logró reestructurarse a través del Fideicomiso que empezó a operar a principios de mayo de 1983 administrado por el Banco de México. El Estado, además, logró que con su garantía se obtuvieron plazos más largos para el pago de la deuda con el Club de París. Hacia finales de la década, la deuda externa privada se redujo al pasar de 16061 millones de dólares en 1986 a 4969

²⁶ Fideicomiso para la cobertura del riesgo cambiario. Con FICORCA podían pagarse intereses y capital de la deuda en moneda nacional, a un tipo de cambio controlado en base a un programa que eliminaba la incertidumbre de posibles devaluaciones de la moneda.

millones en 1989 (Roberto Gutiérrez, 1992).

Aunque el apoyo del Estado fue fundamental, la situación de la deuda no dejaba de ser preocupante sobre todo para los grupos más grandes y endeudados, algunos de los cuales hacia finales de la década todavía no lograban arreglos. Los mecanismos que utilizaron para la renegociación y la reducción de la deuda fueron los siguientes:

- a) Uso del FICORCA.
- b) El prepago de pasivos mediante negociaciones directas con los acreedores.
- c) Capitalización de pasivos (swaps). A pesar de no ser el mejor medio para solucionar la deuda, algunos grupos tuvieron que utilizarlo dada la gran magnitud de ella.
- d) Reducción de las inversiones y/o desinversiones para disponer de recursos líquidos. Muchos proyectos de inversión tuvieron que ser cancelados o suspendidos y algunas empresas de los grupos tuvieron que ser desincorporadas con el objeto de obtener recursos que permitieran la compra de la deuda.

Algunos ejemplos ilustran los anteriores. ALFA, tenía una gran carga financiera, en 1983 su nivel de apalancamiento era de 5.19, lo que indicaba que por cada peso propio, 5 eran aportados por

acreedores²⁷. Este grupo operó con cuantiosas pérdidas durante más de cinco años, de hecho hasta 1989 sus perspectivas fueron de sobrevivencia.

Sus problemas empiezan en 1980 cuando desciende el precio de sus acciones y registra un descenso del 5% en sus utilidades (Pozas, 1990). En 1981 opera ya con pérdidas²⁸ por lo que se ve obligado a solicitar un préstamo de 12 000 millones de pesos al gobierno de México. Para 1982, la contracción de la demanda interna y externa junto con las devaluaciones, que elevan considerablemente el monto de la deuda, agravan aún más sus problemas. En 1984 ALFA logra un primer acuerdo con 135 instituciones bancarias internacionales (la mayoría estadounidenses), llegando a concluir hasta 1987 la reestructuración de la deuda al ceder el 45% del capital a los bancos acreedores. En 1989, el grupo logra recomprar cerca del 27% de las acciones originalmente transferidas a los acreedores extranjeros con lo que recupera el control y dirección del grupo (Expansión julio 19 de 1989, diciembre 20 de 1989).

Por su parte VISA, con un nivel de apalancamiento de 7.33 en 1983, para 1988 todavía tenía una deuda de más de 3 billones de

27 El nivel de apalancamiento (pasivo/ capital contable) para los grupos más grandes(ALFA, CYDSA, GIS, VITRO y VISA), que más crecieron era sumamente alto : 3.18.

28 Según directivo del grupo entre 1981 y 1986 ALFA registró pérdidas por 2.9 billones de pesos (Expansión, julio 19 de 1989)

pesos y se descapitalizaba por el pago de intereses²⁹. El grupo había iniciado directamente la reestructuración su deuda en 1982 sobre la base de que la economía mejoraría y se abatiría la inflación. Ante el entorno crítico de la economía, en 1986 solicita una nueva reestructuración a la comunidad financiera internacional. En 1988 acuerda con el Comité de Bancos, liquidar 45 centavos de dólar por cada dólar de deuda y se logra que el Banco Mundial aporte \$80 millones de dólares frescos a manera de crédito. A través de la venta de algunas empresas cubren los fondos para cerrar el trato con los acreedores de la tenedora (Expansión, oct.26,1988).

VITRO, otro de los grupos derivados del Grupo Monterrey, se asocia a principios de los 80 con Ford y Anchor Glass Container. Gracias a ello puede afrontar sin problema la crisis y el pago de pasivos pues la asociación le evita endeudarse excesivamente y le permite disponer de divisas. Ese hecho permite que en 1984, cuando la mayoría de los grupos se preocupaba por reestructurar su excesiva carga financiera, VITRO pueda realizar la adquisición de Troqueles y Esmaltes (Pozas, 1990).

A pesar de los problemas en la reestructuración de la deuda, en general las empresas pudieron recuperarse financieramente a través de los créditos otorgados por el Ficorca para el pago de

²⁹ Entre 1983 y 1986 VISA y subsidiarias pagaron oportunamente 400 millones de dólares por ese concepto, de tal forma que no podían lograr disminuir el principal.

intereses y capital adeudados. Además, la recalendarización de las amortizaciones permitió que se pudiera negociar el prepago de deuda con operaciones de descuento, gracias a los créditos del Ficorca que tenían tasas de interés muy bajas. "La reducción de casi ocho mil millones de dólares en el saldo de la deuda de ese sector (privado) durante 1988 fue negocio redondo, ya que se llevó a cabo erogando una cantidad apenas superior a cuatro mil millones de dólares" (Roberto Gutiérrez, 1993). De este modo, el sector empresarial pudo incluso adelantar sus pagos de amortizaciones con el FICORCA. Así del plan original que planteaba que entre 1987 y 1989 se reduciría el saldo de la deuda privada en cinco mil millones de dólares y para 1990 y años posteriores 6521 millones, para diciembre 1989 las empresas habían disminuido a 850 millones de dólares el adeudo con el FICORCA, según la SHyCP.

Observemos el comportamiento de la deuda en una muestra de 11 grupos ³⁰ en el cuadro No. 4. Ahí se muestra también la deuda externa total de México y la del Sector Privado. Esta última, en relación a la deuda total externa disminuye consecutivamente año con año entre 1982 y 1989 (columna 4) pues pasa de 22.1% a 10.6% gracias a los mecanismos ya mencionados³¹.

³⁰Se incluye a VISA, ALFA, DESC, VITRO, INDUSTRIAS PEÑOLES, CYDSA, CEMEX, GRUPO INDUSTRIAL MINERA MEXICO, EMPRESAS TOLTECA, SOCIEDAD INDUSTRIAL HERMES Y GIS.

³¹La renegociación permitió que descendieran los intereses pagados, así de 1980 a 1986 se pagó un promedio anual de 2682 millones de dólares y entre 1987 y 1990 el promedio fue de 1693 millones (Roberto Gutiérrez, 1992).

CUADRO NO.4

MEXICO.DEUDA DEL SECTOR PRIVADO Y PRINCIPALES GRUPOS (1982-1991)*

(MILLONES DE DOLARES)

| AÑOS | DEUDA EXTERNA | | | DEUDA DE 11 GKN MAS IMPORT. | | | |
|------|---------------|---------|-------------|-----------------------------|------|------|----------------------------|
| | TOTAL | PRIVADA | % DEL TOTAL | TOTAL | EXT | INT | D.EX.G /D.E.P ^a |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1982 | 87588 | 19327 | 22,1 | ND | | | |
| 1983 | 93829 | 20362 | 21,7 | 6428 | 4107 | 2322 | 20,2 |
| 1984 | 96585 | 20867 | 21,6 | 8501 | 5390 | 3111 | 25,8 |
| 1985 | 96566 | 19662 | 20,4 | 9864 | 5944 | 3920 | 30,2 |
| 1986 | 100991 | 20089 | 19,9 | 9805 | 5588 | 4217 | 27,8 |
| 1987 | 107470 | 20226 | 18,8 | 9051 | 4798 | 4253 | 23,7 |
| 1988 | 100914 | 11814 | 11,7 | 6183 | 2009 | 4173 | 17,0 |
| 1989 | 95114 | 10095 | 10,6 | 5875 | 2973 | 2903 | 29,4 |
| 1990 | 97059 | 11530 | 11,9 | 8403 | 4576 | 3827 | 39,7 |

a Participación de la deuda externa de los grupos respecto a la deuda externa privada.

Fuente: S.Privado: Roberto Gutiérrez, Comercio Exterior Vol. 42. No.9, septiembre de 1992. La deuda de los Grupos se obtuvo de datos de "Los grupos más importantes", Expansión 1982 a 1991.

En cuanto a los grupos considerados, se observa que su deuda total baja a partir de 1986 y hasta 1989, reflejando los esfuerzos de la reestructuración de la deuda ³². Por la magnitud de los créditos contratados a finales de los 70 y principios de los 80, los pasivos externos siguen representando una parte mayor en el total (a excepción de 1988).

El último año de los 80 marca un cambio en el entorno económico con un crecimiento moderado. Es así que se aprecian cambios en las estructuras del crecimiento de los grupos. Esto implica también un cambio en las estructuras financieras, que se refleja en el aumento de la deuda como se verá más adelante.

1.2 INGRESO A LA BOLSA DE VALORES.

La banca nacional o internacional ha sido la fuente de financiamiento tradicional de la empresa. Cuando al interior de un país hay escasez de crédito, la paridad de la moneda se prevee estable y es mayor la tasa de interés interna que la externa, se ha recurrido a la Banca internacional³³.

³²Suspensión de proyectos, intercambio de deuda, renegociación y pago de parte de deuda con el apoyo de FICORCA.

³³Esto se ve favorecido además si los mismos Bancos extranjeros buscan colocar sus excedentes de fondos.

Otra fuente de financiamiento es la Bolsa Mexicana de valores (BMV) a través de emisión de acciones. Esta opción, exige que la información de la empresa se haga pública, práctica que no había sido común en grupos de origen familiar.

Si bien antes de la crisis de 82, algunos grupos ya cotizaban en la BMV ³⁴, es durante el transcurso de la década de los 80 cuando muchos de ellos realizan trámites para su ingreso debido a sus necesidades de expansión y adecuación tecnológica. Como puede notarse en el cuadro no. 5 es hacia finales de la década de los 80 y a principios de los 90 cuando éstas se realizan, precisamente, al haber pasado ya los problemas de deuda y cuando es más probable la firma del TLC.

A continuación tenemos a los grupos que ingresan a la BMV.

³⁴Entre los grupos que cotizaban están : ALFA, CYDSA, CIFRA, SIDEK, GIS, BIMBO, TAMSA.

CUADRO NO.5

GRUPOS QUE INGRESAN A LA BMV EN LA DECADA DE LOS 80.

| | INSCRIPCION | | INSCRIPCION |
|--------------|-------------|---------|-------------|
| GRUPOS | A BMV | GRUPOS | A BMV |
| CEMEX | 1991 | HERDEZ | 1991 |
| C.MEXICANA | 1991 | ICA | 1992 |
| C.I. SN LUIS | 1984 | RAMIREZ | 1989 |
| IRSA (DESC) | 1989 | SYNKRO | 1991 |
| UNIVASA | 1987 | VITRO | 1992 |
| GAMESA | 1990 | VISA | 1992 |
| GIMSA | 1992 | | |

Fuente: BMV

El ingreso a la BMV tiene para los grupos, una implicación importante. Esta es la pérdida de la confidencialidad de la información (que antes había caracterizado a los grupos de origen familiar), en su afán y necesidad de prepararse para competir. El "secreto familiar" de la situación de la empresa, se pierde en la

medida en que la competencia y las condiciones económicas exigen una serie de transformaciones que requieren amplios recursos. Así de la confidencialidad se pasa a una "apertura y profesionalización" de los grupos.

1.3 COLOCACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN EL MERCADO DE DINERO EN MEXICO Y EN EL EXTRANJERO.

Además de haberse recurrido a la BMV y a los préstamos directos³⁵ de la Banca Internacional, se han captado recursos a través de los CREDITOS BURSATILES que asumen la forma de notas a mediano plazo, papel comercial, aceptaciones, bonos convertibles, eurobonos, etc. Estas operaciones que pueden ser públicas y/o privadas, se vieron favorecidas por el fuerte crecimiento que registró el sector financiero a partir de 1985.

Como ejemplo COMERCIAL MEXICANA colocó, vía casa de Bolsa Invermexico, el 10.5% del capital social de la empresa en serie A para el público mexicano y en serie B para el extranjero. (Expansión, mayo 29, 1991). GAMESA, otro grupo familiar, coloca en 1990 el 6.54% de participación accionaria.

³⁵Entre los grupos que contratan nuevamente créditos con la banca Internacional están Grupo México, Peñoles, ALFA, DESC, BIMBO, CEMEX.

Pero los grupos no se limitan a estas acciones, realizan operaciones a nivel internacional. Entre julio de 1991 y junio de 1992 se realizan a nivel internacional 54 colocaciones internacionales de las cuales 19 eran mexicanas. SIDEK, AEROMEXICO, APASCO, TAMSA Y CEMEX son de los primeros en colocar títulos financieros. Este último participa en el mercado europeo con 300 millones de dólares en eurobonos y una sobresuscripción de 125 millones de bonos a largo plazo que se colocan en Europa, E.U y el Lejano Oriente (Expansión, enero 13, 1993).

Los grupos que fueron duramente golpeados por su enorme deuda y la crisis también participan activamente en estas operaciones. VISA por ejemplo en 1990 coloca una parte del capital de FEMSA en E.U y Europa. VITRO e HYLISA realizan operaciones similares. Vemos así que los grupos más poderosos, al contar con mayor estabilidad y ante la apertura y la probable integración hacia América del Norte, se endeudan nuevamente

Considerada en conjunto, como ya se mencionó, la deuda de los grupos aumentó a partir de 1990. Sin embargo, la deuda externa de ellos como proporción de la deuda externa privada (columna 8) aumentó desde un año antes. Esto se debió a que los grupos más importantes, incrementaron su deuda externa con el fin de reforzar su posición, compartir y llegar a nuevos mercados, ante el reto que significaba la posible integración hacia América del

Norte. Así, la deuda externa de estos grupos pasó 17% en 1988 a 39.7% en 1990. Esto significó un crecimiento de 73% para 1989 y de 35% para 1990.

En efecto, tomando algunos grupos, vemos que VITRO, por ejemplo, aumenta su deuda casi cuatro veces de 1989 a 1990. ALFA hacia finales de la década recibe créditos por 32 millones de dólares de la Corporación Financiera Internacional y Bancos Nacionales para cubrir necesidades de expansión, (INFOSEL, julio 1991). CEMEX, al no enfrentar problemas de deuda pasada como otros grupos, contrata créditos durante toda la década, teniendo los mayores niveles hacia finales de la década (entre 1987 y 1989) debido a los proyectos, ampliaciones y adquisiciones que realiza.

El nivel de palancamiento de los grupos de la muestra fue menor al que se registró a principios de los 80. Para 1992, se ubicó (para 15 grupos para los que se tuvo información) en 0.92. Para los grupos que más crecieron en los 70 (ALFA, VISA, VITRO y CYDSA) fue de 1.05, inferior en gran medida al apalancamiento de 4.4 de 1983.

Varios factores asociados con la política económica del país, posibilitaron a semejanza de finales de los 70, el crecimiento de la deuda: tasa de interés interna superior a la foránea, la paridad cambiaria prácticamente fija (con un nivel de deslizamiento muy pequeño), la paulatina sobrevaluación del peso

en un entorno de escasez de fondos prestables. Además, por la importancia que tiene para la actual política, la disminución de la inflación y la mayor libertad a la Banca, el mercado financiero ha sido visto como complemento del mercado local, lo que paradójicamente obliga al aumento en tasa de interés con el fin de hacerse atractiva a la inversión foránea que desafortunadamente ha sido en mayor medida de portafolio ³⁶(Roberto Gutiérrez, 1993: p.98).

Puede afirmarse así que la política de estabilización implementada, ha llevado a las empresas a una situación donde nuevamente es más atractivo endeudarse en el exterior. En la década pasada ésto se hizo ante la posibilidad de crecer y expandirse en una economía cerrada, hoy se hace ante la necesidad de prepararse, de fortalecerse ante la competencia internacional. Mientras la tasa de interés externa sea menor que la interna³⁷ y no se cuente con los créditos necesarios en el mercado financiero local, las empresas tenderán a endeudarse en el extranjero, si bien éste no será exclusivamente con la Banca Internacional en la medida que han diversificado sus fuentes de financiamiento.

³⁶Por ejemplo, en 1989 la Inversión extranjera en portafolio era de 414 millones de dólares. Hacia finales de 1993 era de 10716 m. de dólares (Macro Coyuntura, año 7, no.4).

³⁷ La tasa LIBOR se ubicó en E.U en poco más del 6% nominal en el 2o. trimestre de 1991, en México era de más del 30% para la tasa activa.

Para terminar, conviene conocer en que medida las variables relacionadas con la trayectoria (la estructura y el tamaño ³⁸) de los grupos en 1982 influyeron estadísticamente en las estrategias financieras emprendidas. Así se realiza una prueba de independencia entre esas variables (véase apéndice).

Tanto en la relación de estructura y estrategias financieras, y en la de tamaño con estrategias financieras, los resultados de las pruebas de independencia con la distribución χ^2 fueron significativos. Esto permite afirmar que la estructura (diversificada o especializado) y el tamaño que los grupos tenían en 1982 (producto de la trayectoria pasada), influyeron en las acciones que en materia financiera siguieron los grupos.

En suma podemos afirmar que la deuda fue un problema que a los grupos les llevó prácticamente toda la década resolver. Diversas acciones fueron instrumentadas con el objeto de disminuir la carga financiera que significaba la deuda y el pago de los intereses que habían aumentado desmesuradamente con las devaluaciones de la moneda nacional y el aumento en la tasa de interés internacional. Ante la desregulación de la economía, la

³⁸ Para clasificar a los grupos según el tamaño se consideró el lugar que ocupaban en 1982 en la revista Expansión, según el monto de ventas realizadas. Se ubicó como "grandes" a los que ocuparon los primeros 35 lugares. "medianos" los que estuvieron entre el lugar 36 y 150 en importancia de ventas. Como "pequeño" del lugar 151 en adelante.

apertura de las fronteras y la probable firma del TLC, los grupos, sobre todo a finales de los 80 y principios de los 90, se endeudan nuevamente con el objeto de fortalecer su posición ante los posibles competidores.

Este endeudamiento, a diferencia de los 70, no es exclusivamente con instituciones bancarias, sino se hace a través de diversos instrumentos financieros. En este sentido cabe señalar que si bien se dió un desarrollo del mercado financiero nacional, éste no fue suficiente para satisfacer los requerimientos de las grandes empresas. Si a ello agregamos que la tasa de interés nacional era superior a la foránea y además de contaba con un dólar estable, se entiende porque los grandes grupos buscan los mercados internacionales como fuentes de financiamiento. Puede esperarse así un nuevo crecimiento de la deuda de las empresas, si bien el que se ha dado, de acuerdo a la información disponible, ha sido para adecuarse tecnológicamente y para ingresar a otros mercados geográficos.

Finalmente es interesante observar, que tal como se esperaba, la trayectoria pasada (reflejada en la estructura y tamaño de los grupos) influyó en las estrategias financieras a seguir. Generalmente los grupos más diversificados conglomeralmente y los más grandes fueron los que más enfrentaron problemas financieros, lo que los obligó a reestructurar deuda y adecuarse

tecnológicamente, buscando alternativas al financiamiento tradicional.

2. DIVERSIFICACION.

La diversificación conglomeral fue característica de los grupos en la década de los 70 . Esta se logró, en el caso de las grandes corporaciones a través de la adquisición de empresas.

En los 80 hay grandes cambios a nivel económico y tecnológico, de ahí la importancia de conocer las acciones de los grupos en materia de diversificación. Interesa conocer si se continua con la conglomeral o si es sustituida por otro tipo de diversificación y porqué.

En nuestra opinión la diversificación conglomeral llegó a su límite a comienzos de los 80. En el sentido propuesto por Penrose, las necesidades de la competencia obligan a la reorientación del crecimiento. Ante la apertura, no podían seguir controlando un conjunto de empresas disímiles que muchas veces se constituían en problema. Había que seleccionar y concentrarse sólo en algunas actividades en las que se localizaran mayores y mejores capacidades.

Esta sección trata de probar la afirmación anterior revisando las acciones de diversificación de 35 grupos de la muestra que incluye a algunos que se forman en la década de los 80 (como PULSAR y ALUMINIO), que no obstante, existían como firmas individuales en la década anterior.

En el análisis de diversificación se considerarán tres tipos : la conglomeral, la integración vertical (IV) y la diversificación dentro de áreas de especialización (o especialización dentro de la diversificación ³⁹). Esta última con el objeto de ver si la elección de la diversificación de los grupos se dirige hacia actividades que se encuentran muy relacionadas con su actividad principal.

Dentro de estos aspectos se busca analizar si existen patrones entre las estrategias de los grupos. Es decir, si influye el que los grupos sean conglomerales o no y el que tengan un tamaño determinado en 1982, en el uso de las estrategias de diversificación emprendidas.

2.1 DIVERSIFICACION CONGLOMERAL

En el cuadro no. 3 se observa que la diversificación conglomeral (estrategia 1) es empleada por 9 grupos, que representan el 27% del total de la muestra. Entre ellos están AXIS, CYDSA, DESC, GRUMA (GIMSA), PULSAR.

³⁹Se utilizarán indistintamente estos términos.

Para observar el efecto que tuvo la trayectoria pasada de los grupos, se analizan a continuación las estrategias de diversificación emprendidas en la década de los 80, en función a la estructura y al tamaño que tenían las organizaciones industriales a principios de los 80.

2.1.1 LA ESTRUCTURA EN LA DIVERSIFICACION CONGLOMERAL.

En el cuadro no. 6 se presentan 24 grupos según la estructura especializada o diversificada que tenían en 1982 ⁴⁰. Nótese que sólo 2 de los grupos que eran completamente especializados en 1982 (clasificados con E) se diversifican conglomeralmente en los 80: Corporación Industrial San Luis y G. Xabre. El primero de ellos la considera imprescindible por tener a la minería como giro principal, actividad con grandes fluctuaciones en el mercado internacional. Considera necesarias las actividades contracíclicas, pues así es posible sostener al grupo en épocas de bajos precios de los metales. Por eso participa en el sector comercio (con Woolworth), en turismo (con los Hoteles Hyatt) y en autopartes (con la adquisición del grupo paraestatal Rassini en

⁴⁰ Se ha hecho un gran esfuerzo por realizar la clasificación toda vez que los límites entre los grupos completamente especializados y los diversificados dentro de ciertas áreas, son en ocasiones muy tenues.

1988) (Expansión, octubre 25 de 1989).

Por su parte XABRE (antes SABRE de los hermanos Brener), surge diversificado a principios de los 80, como resultado de la venta de la empresa FUD al grupo ALFA. En ese entonces compra acciones de Bancos y empresas. Con la nacionalización se dirige al turismo, la industria y los servicios. Maneja 27 hoteles, 60 agencias de viajes Wagons-Lits, empresas de servicios turísticos-inmobiliarias Umbra y Carel. En el segundo rubro controla a Texel (antes Pliana), Tecnos/Fameca (productora de cartuchos deportivos), Xafra (conjunto de ingenios azucareros adquiridos en 1988). En la tercera división maneja a Valúe (casa de cambio), Hocafin (servicios financieros), Promir (alimentos), etc. (Expansión, abril 12, 1989).

De los grupos especializados dentro de la diversificación o con procesos de integración vertical (E_D o E_I), sólo uno se diversifica en un giro distinto a los manejados. Este grupo es CYDSA, que constituye un caso ilustrativo de la actitud de "aprovechar" las oportunidades de inversión que se presentan, aún cuando no tengan relación directa con las actividades a las que se dedican. Así, CYDSA se convierte en distribuidor exclusivo a nivel nacional de las computadoras Macintosh de Apple Computer de México, actividad disímil de las manejadas

CUADRO NO.6

MEXICO. ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS EN 1982 Y ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN LA DECADA DE LOS 80.

| | GRUPOS | ESTR 82 | GIROS | ESTRATEGIAS | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|----|--------------|------------|----------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| 1 | CEMEX | E | Cemento | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | | | | 5 |
| 2 | RAMIREZ | E | Autopartes | | | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | 4 |
| 3 | PARRAS | E | Textiles | | 1 | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | | 1 | 6 |
| 4 | BIMBO | E | Alimentos | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 8 |
| 5 | CONDUMEX | E | Conductores | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | | 2 |
| 6 | SIDEK | E | Tur.Comer.ind.cons | | | | 1 | | | | | | 1 | | 1 | | 1 | 5 |
| 7 | HERDEZ | E | Alimentos | | | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 6 |
| 8 | GAMESA | E | Alimentos | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | 4 |
| 9 | C.I.SN.LUIS | E | Miner.turis.autopar. | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 |
| 10 | XABRE | E | Turism.ind.serv. | 1 | | | | 1 | | | | | 1 | | | | 1 | 4 |
| 11 | CIFRA | E | Comercio | | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | | | 6 |
| 12 | TAMSA | E | Tubos de acero | | | | | | 1 | | | | | 1 | | 1 | | 3 |
| 13 | ALUMINIO | E | Aluminio | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | | 6 |
| 14 | COM.MEXICANA | E | Comercio | | | | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 5 |
| 15 | CYDSA | ED | Quím.plást.etc | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | | | 7 |
| 16 | URREA | EI | Prod.metálicos | | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | 1 | | | 1 | | 6 |
| 17 | PRINTAFORM | ED | Electrónica | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | 4 |
| 18 | UNIVASA(DESC | ED | Alimentos | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | | 8 |
| 19 | VITRO | ED | Vidrio,B.de capital | | | | | | | 1 | | 1 | | | 1 | | | 3 |
| 20 | VISA | DI | Bebidas,etc. | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 9 |
| 21 | CHIHUAHUA | D | Madera | | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | 3 |
| 22 | ALFA | D | Acero.cartón. | | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 |
| 23 | DESC | D | Petro,alim.etc. | 1 | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | | | 5 |
| 24 | GIS | D | Autopar.const. | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | 2 |
| | TOTAL | | | | 4 | 6 | 6 | 15 | 5 | 15 | 8 | 3 | 12 | 13 | 14 | 14 | 1 | 3 |
| | PORCENTAJES | | % | | 17 | 25 | 25 | 63 | 21 | 63 | 33 | 13 | 50 | 54 | 58 | 58 | 4 | 13 |

ESTRATEGIAS

- 1) Diversific.conglomeracional.
- 2) Integración vertical.
- 3) Integración Horizontal.
- 4) Div.en área de especialización o Espec.dentro de la diversificación.
- 5) Desinversión.
- 6) Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- 7) Adquis., asoc.y alianzas.
- 8) Adquis. de empresas en

- 9) Aumento de la capacidad instalada.
- 10) Estrategias Financieras.
- 11) Estrategias de Ventas.
- 12) Captación de otros mercados geográficos.
- 13) Producción y Ventas a mercados específicos.
- 14) Otras.

Clasificación :

E= especializado. ED=especialización dentro la diversific. EI= especializado con procesos de Integ.vertical
D= diversificado.

Fuente: Cuadro NO.3

por el grupo ⁴¹. (Expansión, septiembre 16, 1992)

ALFA, CHIHUAHUA, VISA, DESC, GIS eran grupos diversificados conglomeralmente a principios de los 80's. De ellos sólo DESC continua con esa estrategia adquiriendo Dine (sub-holding controladora de bienes raíces) en 1984. De los grupos restantes, CHIHUAHUA y VISA optan por cierta especialización, mientras que los otros optan por concentrarse en las actividades en las que se habían consolidado sin entrar a otros giros. Es decir, a pesar de que su estructura continua siendo diversificada no continúan con esa estrategia adquiriendo o invirtiendo en negocios diferentes. En este caso está ALFA que continua con el total de sus divisiones pero buscando siempre la consolidación y las mejores condiciones para poder competir con otras empresas.

Como puede notarse, en general la estructura de los grupos especializados continuó como tal en el transcurso de la década. La gran mayoría de estos grupos no consideró adecuada la diversificación conglomeral. La estructura diversificada fue cambiada por especialización dentro de ciertas áreas en el caso de VISA y el G. Chihuahua. Sólo hay 2 casos en los que los grupos pasan de ser especializados a diversificados (XABRE y Corpor. Industrial San Luis).

⁴¹ El presidente ejecutivo y director del grupo, plantea que "es un negocio rentable, que nos deja muchas utilidades, pero la verdad es que no cabe en el portafolios del consorcio. Sin embargo no lo voy a regalar, por lo que sólo queda mantenerlo y hacerlo crecer" (Expansión, septiembre 16, 1992)

Todo parece indicar que independientemente de la estructura, los grupos abandonan la diversificación conglomeral como medio de evitar las fluctuaciones económicas y se selecciona con mayor cuidado los negocios manejados por el grupo.

2.1.2 EL TAMAÑO DEL GRUPO Y LA DIVERSIFICACION CONGLOMERAL.

Clasificando a los grupos por tamaño de acuerdo al lugar que ocupaban en 1982, según su monto de ventas se tiene el cuadro no.7. Se observa que de los 19 grupos que componen esa muestra:

- a) Entre los grupos más grandes, en el primer segmento (formado por 10 grupos) hay sólo dos grupos que se diversificaron conglomeralmente: DESC y CYDSA.
- b) En el segundo segmento están Grupo GIS, RAMIREZ, SYNKRO y ALUMINIO, y no se registra diversificación de este tipo.
- c) En el tercero, sólo la Corporación Industrial San Luis, que ocupaba el lugar 294 para ese entonces, lo hace.

Es decir la conglomerización tampoco parece estar relacionada con el tamaño (posición) del grupo. En cualquier forma, las reagrupaciones realizadas permiten afirmar que la diversificación conglomeral ha dejado de ser importante. Aún más, hay grupos que atribuyen a la diversificación desordenada muchas de las causas de sus problemas. Como ejemplo está VISA quien lo declara abiertamente y llega a la conclusión que sólo debe

| CUADRO NO. 7. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------------|------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| MEXICO. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA DE GKPN EN EL PERIODO 1982-1991/2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POR POSICION OCUPADA (TAMAÑO) EN 1982. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | GRUPOS | POSICION EN 1982 b | GIROS | ESTRATEGIAS | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| 1 | VISA | 3 | Bebidas, etc. | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 9 | |
| 2 | ALFA | 4 | Acero, cartón, | | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 | |
| 3 | DESC | 5 | Petro, alim. etc. | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 | |
| 4 | VITRO | 7 | Vidrio, B. de capital | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 6 | |
| 5 | BIMBO | 16 | Alimentos | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 8 | |
| 6 | CYDSA | 19 | Quím. plást. etc | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | | | 7 | |
| 7 | CEMEX | 23 | Cemento | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 6 | |
| 8 | TAMSA | 30 | Tubos de acero | | | | | | | 1 | | | 1 | 1 | | | 3 | |
| 9 | CIFRA | 31 | Comercio | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 6 | |
| 10 | CONDUMEX | 34 | Conductores | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | 2 | |
| 11 | GIS | 45 | Autopar. const. | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 3 | |
| 12 | RAMIREZ | 72 | Autopartes | | | | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | | | 4 | |
| 13 | SYNKRO | 104 | Prod. de cons. inmed | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | 3 | |
| 14 | ALUMINIO | 114 | Aluminio | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 6 | |
| 15 | SIDEK | 156 | Tur. Comer. ind. cons | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| 16 | URREA | 167 | Prod. metálicos | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | | | 6 | |
| 17 | PARRAS | 185 | Textiles | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 6 | |
| 18 | PRINTAFORM | 197 | Electrónica | | | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 5 | |
| 19 | C.I. SN. LUIS | 294 | Miner. turis. autopar. | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | 2 | |
| | TOTAL | | | 3 | 4 | 6 | 10 | 3 | 12 | 11 | 3 | 9 | 9 | 11 | 17 | 1 | 2 | |
| | PORCENTAJES | | % | 16 | 21 | 32 | 53 | 16 | 63 | 58 | 16 | 47 | 47 | 58 | 89 | 5 | 11 | |

| ESTRATEGIAS | |
|--|--|
| 1) Diversif. conglomeral. | 8) Adquisic. de empresas en el extranjero. |
| 2) Integración vertical. | 9) Aumento de capacidad instalada. |
| 3) Integración Horizontal. | 10) Estrategias Financieras. |
| 4) Diver. en área de especialización o especialización dentro de la diversificación. | 11) Estrategias de Ventas. |
| 5) Desinversión. | 12) Captación de otros mercados geográficos. |
| 6) Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia. | mercados específicos. |
| 7) Asociaciones y alianzas. | 14) Otras. |

NOTAS: E=especializado. ED=especializado dentro de diversificación. EI=espéc. con Int.vertical
D=Diversificado

b: Se agruparon los grupos en tres bloques: grandes, "medianos" y "pequeños"

En el primero están los 35 más importantes de 1982; en el segundo los que estuvieron entre el lugar 36 y 150. En el tercero los que ocuparon del lugar 151 en adelante.

FUENTE: CUADRO No. 3

atender las actividades que pueda realizar con eficiencia: producción de cervezas, refrescos, aguas minerales y empaques (Expansión, octubre 26 de 1988).

2.2 DIVERSIFICACION EN AREAS DE ESPECIALIZACION.

El que la diversificación conglomeral se abandone, no quiere decir que los grupos busquen una total especialización. Durante los 80, la diversificación no es conglomeral sino se realiza dentro de ciertas áreas de especialización aprovechando - en muchos casos- las tecnologías y mercados comunes.

A diferencia de los setenta cuando se aprovechaba todo tipo de negocios en forma de inversiones netamente financieras, la diversificación en la última década tendió a limitarse en las divisiones en que se había consolidado. Esto se aprecia en grupos antes diversificados conglomeralmente y en los especializados.

En el cuadro 3 se observa que la diversificación en áreas de especialización (o especialización dentro de la diversificación, estrategia 4) fue utilizada por 18 (55%) grupos de la muestra. Esto hace notar su importancia en relación a la diversificación conglomeral que fue empleada, como ya se dijo, sólo por 9 (27%) del total de 35 grupos considerados.

2.2.1 LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS Y LA DIVERSIFICACION EN AREAS DE ESPECIALIZACION.

Al revisar los datos de acuerdo a la estructura de los grupos en 1982, la afirmación anterior se refuerza ya que encontramos (en el cuadro no. 6) que de los 14 especializados, 10 de ellos continúan en sus mismas áreas de atención en el transcurso de la década. De los 5 especializados "relativamente" (E_D, E_I), PRINTAFORM, URREA y UNIVASA siguen concentrados en sus mismas actividades. De los 5 diversificados conglomeradamente, 2 tienden a especializarse a través de la desincorporación de varios de sus negocios.

De los grupos especializados contabilizados están CEMEX, GAMESA, PARRAS, ALUMINIO, TAMSA. Durante los años 80, estos grupos se diversifican en la misma área o continúan siendo especializados.

Por ejemplo BIMBO, un grupo especializado dentro de la diversificación, continúa dirigiéndose a áreas que tienen mucha semejanza o se encuentran en la misma rama. Bajo esta línea, busca el liderazgo diferenciando sus productos en presentación, empaque y marca, para ofrecer opciones que impidan al consumidor buscar o aceptar los de otras empresas. Así vemos que produce varios tipos de pan de dulce y de caja, galletas, pastelillos, botanas, chocolates, etc. con marcas como la BIMBO, Marinela, Tía Rosa, Barcel, Carmel.

Aunque algunos de sus productos requieren de procesos distintos a los originalmente realizados por la firma (como las frituras, papas, etc.), su producción está destinada al mismo mercado que adquiere su pan. Así los canales de distribución son bien conocidos, lo que favorece al grupo en su crecimiento.

Herdez, otro grupo en la rama alimentaria, se diversifica pero siempre en la misma rama. Aunque sus procesos de producción difieren (pues no es lo mismo producir chiles que mole Doña María o miel) es una diversificación en un terreno conocido. Esto representa ventajas que no tendrían si se dirigiera a actividades turísticas, por ejemplo. Para la comercialización de sus productos aprovecha sus canales de distribución (está asociado a McCormick) logrando de ese modo resultados financieros atractivos (Expansión, abril 26, 1991).

Entre los grupos conglomerados de principios de los 80, están VISA Y CHIHUAHUA, quienes tienden a concentrarse sólo en las actividades en poseen mayor experiencia, en donde por los general son líderes.

Nuevamente el caso de ALFA es ilustrativo. Produciendo alimentos, petroquímica, hierro y acero, minería y otras manufacturas (colchones), el grupo no se diversifica más, sus adquisiciones se dirigen a las actividades que manejan. Así realiza la adquisición de Tereftalatos Mexicanos, empresa que se inserta en su división de petroquímica. En octubre de 1991, compra la División Sur de

AHMSA integrada por las empresas Corrugados y Alambrones de México, Alambres y Derivados de México y Barras de Acero de México, que según informe de ALFA "permitirá dar mayor valor agregado al acero producido por HYLSA. En 1990 integra al grupo la empresa SIMMONS que junto con Selther, controlada desde antes de la crisis, le permiten el liderazgo a nivel nacional en el ramo de colchones. Con esto es claro que lo fundamental es consolidarse en el o los mercados que se atienden, sobre todo ante la posibilidad del TLC (INFOSEL, julio 1991, febrero 1992).

Otros casos interesantes de la diversificación dentro de la especialización son los emprendidos por los grupos CHIHUAHUA y VISA. El primer grupo, gran conglomerado de principios de los 80⁴², hacia finales de la década se concentra en actividades alrededor de la madera y su procesamiento al desprenderse de Seguros la Comercial y Casa de Bolsa Comercial. Se diversifica en esa área, abarcando la producción de muebles (Expansión, agosto 16, 1989).

Por su parte VISA al reestructurar se concentra sólo en bebidas. Así se deshace de múltiples negocios y se dirige a la producción de cerveza, refrescos y aguas minerales. (Expansión octubre 26 de 1988).

⁴² Este grupo se encontraba a principios de los 80 en actividades tan variadas como Inmobiliarias, Bienes raíces, minería, turismo, Banca, Seguros, producción de refrescos, jugos, llantas, etc.

2.2.2 EL TAMAÑO DE LOS GRUPOS EN LA DIVERSIFICACION EN AREAS DE ESPECIALIZACION

Al considerar la variable tamaño se observó que en los tres intervalos manejados (ver cuadro 7), había grupos que tendieron a continuar especializados o se diversificaron en áreas de especialización.

Por consiguiente puede afirmarse que fue una preocupación general, independiente de tamaño y estructura, la búsqueda de la consolidación sólo en áreas seleccionadas donde se contaba con mayor experiencia. Los grupos diversificados con una posición sólida en ciertos giros, buscaron fortalecerse sin dirigirse a otras actividades.

2.3 INTEGRACION VERTICAL

El objetivo de consolidación en sus mercados originales explica las inversiones de integración vertical (IV) hacia atrás y/o hacia adelante con el objeto de contar con los elementos necesarios para la elaboración de sus productos (incluida maquinaria) o la posibilidad de diferenciarlos a través del empaque. Como señala Penrose la integración vertical es una forma especial de diversificación. En el cuadro 3 se tiene que la integración vertical (estrategia 2) es empleada en los 80, por 6 (18%) grupos de la muestra total.

2.3.1 LA ESTRUCTURA Y EL TAMAÑO EN LA INTEGRACION VERTICAL.

Considerando la estructura de los grupos en 1982, observamos en el cuadro no.6 que la Integración vertical (IV) (estrategia 2) fue empleada por dos de los totalmente especializados, tres de los especializados dentro de la diversificación y uno de los diversificados conglomeralmente.

Entre los especializados, BIMBO se ha integrado verticalmente desde sus inicios y en su desarrollo ha profundizado esta estrategia al producir bienes de capital de panadería. En 1983 crea la fábrica Maquindal para elaborar maquinaria y venderla a otras empresas nacionales, en 1985 nace Interrefacciones S.A de C.V dedicada a obtener refacciones para los vehículos y para la maquinaria de las fábricas de BIMBO. También se incorporan empresas dedicadas al transporte de los productos que permiten eficientar la distribución .

Las inversiones en IV realizadas por el grupo BIMBO buscan la eficiencia en la producción y la consolidación de sus mercados atendíéndolos sin problemas de tiempo y calidad. La creación de Maquindal permite contar con la maquinaria requerida por el grupo y además posibilita entrar a otros mercados captando parte de la demanda para ese producto sin que eso sea lo fundamental para el grupo (GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, Historia, 1992).

Por su parte PARRAS, productor de mezclilla, se integra verticalmente en la confección de prendas. Este grupo ve la conveniencia de hacerlo hacia adelante y para ello crea en 1987 la empresa "Prendas Textiles". Este proceso, sin embargo, había dado comienzo en 1973 a través de la asociación que estableciera el grupo con Williamson Dickie(que participaba con 25% del capital). Su estrategia ha tenido éxito ya que maquila para gran cantidad de marcas reconocidas nacional e internacionalmente (Expansión, junio 22 de 1988) .

De los 5 grupos especializados dentro de la diversificación (E_D, E_I) CYDSA, URREA Y UNIVASA, llevan a cabo procesos de IV. CYDSA en 1990 instrumenta una estrategia de integración hacia adelante y complementación de líneas de producto en los mercados mejor conocidos. A ello contribuye la compra del Grupo Textil San Marcos (el mayor fabricante nacional de productos acrílicos) lo que le permita complementar la integración hacia adelante en su división de acrílicos. De hecho CYDSA había iniciado la integración hacia el consumidor final con la puesta en marcha de Ultacril, empresa productora de suéteres que gracias a los contactos del grupo, en 1992 tenía asegurada las ventas a las cadenas norteamericanas K-Mart, Sears y Jantsen, para los dos años siguientes (Expansión, septiembre 16 de 1992).

De los 5 grupos diversificados sólo G.CHIHUAHUA se integra verticalmente. El grupo se encamina en los 80 a actividades relacionadas con la madera y sus derivados. Comercializa aceite

de pino, papel, cartón corrugado y microcorrugado y para dar mayor valor agregado a sus productos se proyectaba en 1989, la instalación de una planta de muebles modulares empleando aglomerado (Expansión, agosto 6, 1989).

En cuanto a la influencia del tamaño en la integración vertical, se observa (cuadro 7) que del total de grupos considerados, sólo dos de los primeros 35 grupos más grandes (BIMBO y CYDSA) y dos de los menos grandes que están en el tercer intervalo (URREA y PARRAS), instrumentan la IV. Así, además de que no fue una práctica muy empleada, el tamaño no pareció influir en ello.

En suma, aunque no es una estrategia muy empleada aún por el conjunto de los grupos de la muestra, sí se observa su utilización en todos los tipos de grupos, aunque en mayor medida en aquellos en los que hay diversificación en áreas de especialización.

Estadísticamente no se encontró significancia en las pruebas de independencia realizadas (ver anexo). En efecto, a través de la información disponible, no se encontró que el tamaño, la estructura y el nivel de apalancamiento de los grupos en 1982, influyeran en los tipos de diversificación emprendidas.

Resumiendo se dirá que en general la diversificación conglomeral se abandona como medio para evitar las fluctuaciones económicas y se seleccionan con mayor cuidado los negocios del grupo. En

ese sentido, tanto la concentración en áreas determinadas, como la integración vertical se han realizado con el objeto de lograr consolidarse y fortalecerse en áreas específicas.

3. ESTRATEGIAS HACIA LA ESPECIALIZACION .

Como parte de las estrategias encaminadas a la especialización analizaremos en esta sección la Integración Horizontal (estrategia 3) y las Desinversiones (estrategia 5) ⁴³. Mostraremos como a través de ellas, los grupos tienden a fortalecerse en las actividades mejor conocidas y manejadas y que ésto los lleva a especializarse en las áreas donde tienen mayor experiencia y amplio conocimiento del mercado.

3.1 INTEGRACION HORIZONTAL

En la muestra de los 35 grupos privados analizados se encontró que Grupo ALUMINIO, BIMBO, CEMEX, URREA, VITRO y VISA (18%) se integran horizontalmente en los años 80 (ver cuadro 3). La mayor parte de ellos eran especializados y continuaron como tales en el transcurso de la década.

La influencia que tuvo la estructura y el tamaño de los grupos en 82 se verá en los siguientes apartados:

⁴³ La diversificación dentro de la especialización podría haberse incluido en esta sección. Sin embargo se consideró conveniente analizarla con el conjunto de las estrategias de diversificación.

3.1.1 LA ESTRUCTURA Y TAMAÑO EN LA INTEGRACION HORIZONTAL.

Agrupando la información en cuanto a la estructura especializada (E), "semiespecializada" (E_I, E_D) o diversificada de 24 grupos en 1982 (cuadro 6) se encuentra lo siguiente:

- Tres de los 14 grupos especializados (CEMEX, BIMBO Y ALUMINIO), presentados en dicho cuadro, se integran horizontalmente en la década.
- Dos de los grupos (URREA y UNIVASA) con especialización relativa (E_I, E_D) también se integran.
- De los 5 grupos diversificados, sólo VISA llevó a cabo procesos de integración horizontal.

Es decir, la estrategia de integración horizontal se utilizó en los tres tipos de grupos analizados. En otras palabras, se empleó independientemente de la estructura del grupo. Ahora bien la mayoría de estos grupos son de las más grandes corporaciones o forman parte de alguna de ellas (UNIVASA).

En efecto, considerando el tamaño que los grupos tenían en 1982 (en el cuadro 7), notamos que en el primer bloque, cuatro se integran horizontalmente y son de los más grandes (BIMBO, VITRO, VISA y CEMEX). En el segundo bloque (entre el lugar 45 y 150) uno la lleva a cabo. En el último intervalo sólo URREA se integra horizontalmente.

Los datos anteriores sugieren que la IH es importante para los grupos en general, aunque se registran más procesos de este tipo en los grupos más grandes pues por su capacidad financiera es más factible para ellos llevar a cabo operaciones de ese tipo.

En algunos casos la IH se da al interior del país mientras que en otros rebasa las fronteras al realizarse a nivel internacional. A nivel nacional VISA se integra horizontalmente con el objetivo de aumentar su participación en el mercado cervecero. Primero lo hace a través de la adquisición en 1985, de una parte de las acciones de la Cervecería Moctezuma (CERMOC), su tradicional competidor y posteriormente la incorpora totalmente ⁴⁴. La asociación inicial en un primer momento permite que CERMOC reciba asesoramiento para reestructurar su deuda y mejorar su eficiencia y productividad. Además se aprovecha la red de distribución para los productos de las dos firmas y pueden abatirse costos a través del manejo de un mayor volumen de productos. Adicional a ello se planeaba compartir canales de comercialización para la exportación (Expansión febrero 5, 1986).

⁴⁴En primera instancia los grupos sólo intercambiaron acciones. En 1985, VISA y CERMOC constituyen la Holding Fomento Proa como tenedora del 54% de las acciones de VISA y el 75% de la división financiera del grupo. Se dice que PROA se hizo cargo de las acciones de CERMOC y recibió un porcentaje de Fomento PROA (Expansión, febrero 5, 1986).

La IH a nivel internacional se ejemplifica con CEMEX y VITRO. El primer grupo adquiere Cementos Anáhuac en 1987, lo que le permite posicionarse como un exportador importante en los mercados del Golfo de México, principalmente en Florida (donde cuenta con una terminal propia) y en el Caribe. En 1990 adquiere Cementos Tolteca, con la intención de evitar que la competencia internacional ponga en peligro la estabilidad del grupo, al tratar de adquirir esa empresa. La adquisición de la productora de cemento, era una compra estratégica por dos razones:

- 1) Le permitía frenar la competencia externa ya que de otra forma la empresa Holdenback suiza entraría a el mercado.
- 2) Le permitiría abarcar una mayor porción del mercado nacional y además aumentar sus exportaciones a los E. U.

En ese año, CEMEX entra al mercado del Suroeste de Estados Unidos (California y Arizona) con la incorporación de las operaciones de Blue Circle West en producción y distribución de concreto premezclado y cemento. Adquiere la productora de cementos Sunbelt Enterprises en Houston Texas y las productoras de concreto premezclados Sunward Materials (Arizona) y Houston Shella and Concrete (Hostun) con 40 plantas dosificadoras, compra Pacific Coast Cement en los Angeles, California (que cuenta con una terminal marítima propia de la región). En 1992 llega a Europa adquiriendo dos empresas cementeras en España.

Estas acciones permitieron a CEMEX proteger y aumentar sus mercados a nivel nacional. Limitaba así la competencia externa y la posibilidad de ser absorbido por alguna gran corporación internacional (Mundo Plus, febrero, 1990).

La adquisición de la empresa Tolteca, antes controlada por el grupo ICA y por Blue Circle Industries, permitió a Cemex incrementar su participación en el mercado del cemento al pasar de 45.6% al 66% en 1990 y fue posible aumentar el monto de las exportaciones. Para 1990 las adquisiciones realizadas por CEMEX le permitían colocarse como el cuarto grupo en importancia en la producción mundial de cemento después de Holderbank (suizo), LaFarge (franco canadiense) y Blue Circle.

La integración horizontal de VITRO se hace a nivel internacional, pues entra al mercado norteamericano a través de la compra hostil de Anchor Glass (empresa que en 1989 figuró en Fortune como una de las 500 compañías más grandes en los E.U.) y la posterior adquisición de Latchford Glass. Para la firma mexicana, era una compra estratégica pues de esa forma lograba controlar rápidamente más del 24% del mercado norteamericano. Para 1992 adquiere la procesadora de vidrio ACI Americana lo que le permite consolidarse en ese ramo.

Según directivos VITRO, las adquisiciones permitirán "fortalecerse con éxito en todos los aspectos para enfrentar con éxito la competencia en un entorno que requiere ser más fuerte que nunca a nivel mundial" (Mundo Pluss, 1990).

Todas estas acciones tienen dos propósitos principales. Uno de ellos es el aumentar su participación en el mercado como un medio para evitar o limitar la entrada de nuevos competidores. El otro es lograr la consolidación y fortalecimiento en las actividades en las que son líderes al interior del país, llegando incluso a áreas geográficas allende las fronteras nacionales. La IH con empresas ya establecidas y con operaciones seguras en otros países les permite ingresar rápidamente a otros mercados. Presenciamos así un proceso de integración horizontal a nivel mundial, que implica la internacionalización de los grupos más poderosos del ámbito nacional.

3.2 DESINVERSIONES

En esta investigación, se ha considerado que las desinversiones contribuyeron a la especialización en la medida que permitieron a los grupos concentrarse sólo en actividades seleccionadas.

En este sentido es pertinente mencionar que el avance a la especialización en un primer momento fue resultado de las circunstancias coyunturales (de deuda) que enfrentaban los grupos y no tanto como resultado del análisis de la conveniencia de ésta, en sí misma.

Las desincorporaciones fueron acciones que contribuyeron a la especialización y constituyeron una de las opciones de los grupos en el arreglo de los múltiples problemas que enfrentaron. Por un lado la venta de empresas o de acciones permitía disponer de la liquidez necesaria para poder renegociar la deuda pues la situación en algunos casos ponía en serio riesgo a la firma. Por otro lado la demanda para algunas empresas había caído a niveles tan bajos que era muy costosas mantenerlas sin reportar beneficios y se convertían en una carga u obstáculo para el desarrollo del grupo. Por otra parte, ante las condiciones económicas y ante la apertura comercial, era difícil tener todas las empresas a niveles competitivos, sobre todo cuando eran tan variadas las actividades que se manejaban. Se requería invertir en las actividades que otorgaran al grupo fortaleza y ventajas y eso podía hacerse sólo si se restringían las áreas de atención.

Hacia finales de la década, las desinversiones si son el resultado de un análisis cuidadoso de las actividades que pueden reportar ventajas competitivas en la década de los 90, ante una economía con mayor competencia internacional.

En lo que sigue se verán las acciones de los grupos en materia de desinversión (estrategia 5). De los grupos de la muestra (ver cuadro 3), se encontró que seis de ellos desincorporan empresas. Ellos son CYDSA, Grupo CHIHUAHUA, IRSA, UNIVASA, DESC, VISA.

3.2.1 DESINVERSIONES SEGUN ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE GRUPOS EN 1982.

En el cuadro 6 se observa que de los 14 grupos completamente especializados, ninguno realiza desinversiones. Este resultado se esperaba, ya que al no contar con varias actividades, no requieren deshacerse de nada, continúan en su misma actividad.

De los 5 especializados relativamente, dos (CYDSA y UNIVASA) desinvierten ⁴⁵ y de los 5 diversificados conglomeralmente, tres (VISA, CHIHUAHUA y DESC) venden empresas. Esto muestra claramente la tendencia a la especialización de parte de grupos que atendían varias actividades

Si observamos ahora a los grupos por el TAMAÑO que tenían en 82, se observa que son precisamente los más grandes, que más se habían diversificado conglomeralmente en los 70, los que se ven en la necesidad de desincorporar varias empresas (ver cuadro 7).

⁴⁵Es pertinente aclarar que los subgrupos IRSA y UNIVASA a su vez son controladores de otras empresas, por ello se ponen por separados a pesar de que pertenecen a DESC.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Por ejemplo veamos a VISA, grupo conglomeral de los 70, que producía cervezas, refrescos, quesos, botanas, controlaba restaurantes de comida rápida (Burger Boy), granjas avícolas, hoteles, Banca y Aseguradora Serfin, etc. Con la crisis de 82 observa que no puede reducir su enorme deuda y se descapitaliza por el pago de intereses. Además la contracción del mercado interno le afecta, requería renegociar su deuda y para ello necesitaba contar con recursos que le permitieran cubrir fondos con los acreedores. Después de problemas entre sus accionistas decide vender la División Turismo (Hoteles Hyatt de Acapulco y Cancún) Carplastic (coconversión con FORD). Las desinversiones del grupo son realizadas bajo la presión de la deuda y llevan al grupo a concentrarse en las actividades en las que poseen un mayor conocimiento y experiencia.

UNIVASA desinvierte en negocios con baja rentabilidad y con rígidos controles de precios aún antes de los pactos antiinflacionarios. Así se aleja de la comercialización del huevo y se concentra en las actividades que le reportan más utilidades. (Expansión junio 20 de 1990)

El grupo DESC, también con problemas de deuda, decide vender su participación en las empresas en las que no tenía mayoría o su participación era pequeña⁴⁶. Se separa de Automagneto, RCA

⁴⁶El producto de esas ventas se destina a cubrir parte de los adeudos.

Víctor, SKF y de su participación en Puercos Camborough. Además de ésto reagrupa negocios concentrándolos bajo la dirección de los subgrupos Novum (área farmacéutica y química), IRSA (petroquímica y química), Spicer (metalmecánica), UNIVASA (alimentos) y DINE (bienes raíces).

A diferencia de otros grupos que atribuyen a la diversificación conglomeral la causa de sus males, este grupo no la considera negativa, pero sí plantea que son necesarias las reestructuraciones y desinversiones en las áreas no prioritarias. Así retira capital de Quimic e Icipsa, compañías en la industria farmacéutica y del plástico, pues no se ven como opciones viables ante la apertura comercial. (El Financiero, Sección Negocios, 20 de agosto de 1992; Expansión, octubre 11 de 1989)

Es claro que para los grupos, las desinversiones realizadas les permitieron concentrarse en aquellas empresas en las que se tenía mayor experiencia, conocimiento o una amplia relación hacia el giro principal del grupo.

En el análisis estadístico de independencia entre estructura, tamaño y nivel de apalancamiento, con estrategias de especialización, respectivamente, los resultados no fueron significativos (ver anexo). Esto indica que independientemente

de la estructura (diversificada o especializada) y el tamaño (grande, mediano, pequeño) en 1982, los grupos tendieron a utilizar estrategias encaminadas a la especialización.

En resumen, a través de las acciones de los GRUPOS se aprecia una reconsideración estratégica del crecimiento acelerado y conglomeral en favor de la consolidación en mercados o tecnologías en los que las empresas del grupo tienen experiencia. Este cambio de rumbo se dió a través de la "diversificación especializada", la integración vertical, el mantenimiento de una sola área, la integración horizontal y la desinversión. Todas estas acciones contribuyeron a la especialización de los grupos.

4. MEJORAS TECNOLOGICAS Y BUSQUEDA DE EFICIENCIA.

El fortalecimiento de áreas de especialización no tendría sentido si no hubiera una contrapartida en el intento de lograr mayor eficiencia en las empresas individuales.

El mejoramiento tecnológico y la búsqueda de eficiencia se hacen indispensables, sobre todo en la segunda mitad de los 80, ante la apertura comercial y la amenaza de la competencia de grandes empresas extranjeras, altamente tecnificadas y competitivas a nivel mundial a finales de la década. Esas firmas, al producir de manera más eficiente, constituyen un peligro para las empresas mexicanas que habían sido protegidas durante décadas.

Aunque no todos las empresas del país pueden competir con firmas extranjeras con añeja experiencia, creemos que los grandes grupos cuentan con la capacidad para hacerles frente.

En esta sección se verá como los grupos ante la mayor competencia derivada de la apertura, buscan no perder su posición en el mercado interno y en lo posible acceder a otros mercados a través de las siguientes acciones:

- a) Búsqueda de Eficiencia que permita la minimización de costos y mejoramiento en la calidad del producto.

b) Adecuaciones tecnológicas⁴⁷.

4.1 BUSQUEDA DE EFICIENCIA.

En el cuadro 3, la estrategia 6 contiene las dos acciones mencionadas. Fueron 20 grupos los que buscaron la minimización de los costos y/o el mejoramiento en la calidad del producto.

Como parte de la búsqueda de eficiencia ⁴⁸, grupos como BIMBO, UNIVASA y PARRAS, han ofrecido programas de capacitación a través de los cuales se enseñan nuevas formas de producir. Con ello se busca que los empleados se introduzcan y profundicen en la filosofía y los valores de la empresa para que se sientan parte de ella. Complementario a ello se cuidan las relaciones personales con los trabajadores para evitar conflictos laborales (Expansión, junio 21, 1989; junio 20, 1990; junio 22, 1988).

Para mejorar la productividad, en algunos casos se le ha vinculado al salario del trabajador. Por ejemplo FEMSA (subsidiaria de VISA), en 1990 comienza un programa de

⁴⁷ La puesta en marcha de estas acciones involucra el uso de otras, como la diferenciación del producto (si se quiere competir con calidad y precio). Para el acceso a nueva tecnología se hacen necesarias las asociaciones o alianzas estratégicas, etc.

⁴⁸ La producción eficiente requiere del mejor uso de los recursos, con los menores costos y con la máxima calidad posible.

compensación variable para el personal de las áreas de producción y ventas, vinculando la compensación del individuo a su productividad (Expansión 24 de julio, 1991).

Para MINIMIZAR COSTOS los grupos realizan acciones diversas, como el despido de personal a todos los niveles, mejoras en la organización con el objeto de lograr ahorros en inventarios y mermas. Por ejemplo VITRO, dentro de un proceso de ajuste, disminuye su plantilla laboral en varios niveles logrando una disminución de hasta el 20% en gastos (El Financiero, 9 de junio de 1993).

Además de las acciones individuales de los grupos, hay acciones colectivas con el fin de lograr economías. Así desde hace años empresas como HYLSA, CYDSA, Fibras Químicas, entre otras, tienen una planta común de co-generación de fluido eléctrico. Actualmente otros grupos como CEMEX, ALFA, VITRO y CYDSA estudian la construcción de otra gran planta de generación eléctrica en Monterrey (El Financiero, lunes 31 de mayo de 1993).

4.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO.

La "modernización" de las instalaciones y equipos se constituyó como preocupación general en todas las corporaciones, independientemente de la actividad (industrial, comercial o servicios) y de su estructura (diversificada o tendiente a la especialización).

Desagregando la información del cuadro no.3 se encontró que del total de grupos (20) que emplearon la estrategia 6, el 70% (14) de ellos "modernizó" su equipo, software o sus procesos de producción. Entre éstos están ALFA, ALUMINIO, CIFRA, COMERCIAL MEXICANA, SYNKRO, PARRAS, DESC, etc. (Expansión junio 22 1988; Expansión, septiembre 27, 1987; Expansión, mayo 28, 1989; Expansión septiembre 28, 1988; mayo 10, 1989).

La forma de acceder a la tecnología varió dependiendo de la capacidad financiera del grupo, los vínculos establecidos con el capital extranjero desde tiempo atrás, los "procesos de globalización" hacia finales de los 80 y principios de los 90, y del tipo de productos que se manejaba.

Así los grupos estaban ante dos opciones: desarrollar tecnología o adquirirla. La primera sólo era posible para los grupos que contaban con una gran capacidad financiera y que de algún modo se habían iniciado desde tiempo atrás en esta actividad. La segunda opción era más accesible a los grupos en general, toda vez que podía comprarse tecnología "más moderna" o bien adquirirla a través del establecimiento de asociaciones o alianzas con empresas extranjeras.

Fueron pocos los grupos que pudieron desarrollar tecnología propia. En general su desarrollo es complejo por la gran cantidad de recursos que se requiere para la investigación. Si

además consideramos que en los 80 se enfrentaron fuertes problemas de deuda, es entendible que fueran escasos o que no pudieran dedicar recursos a esos rubros. Por otro lado, seguramente influye en ello el que sea más caro producir tecnología que comprarla ⁴⁹. Así pues en México, su desarrollo ha estado en función al tamaño del grupo. A mayor tamaño, mayores posibilidades de desarrollo tecnológico.

Entre los grupos que desarrollan tecnología están ALFA, IRSA, UNIVASA, CYDSA, GRUMA (GIMSA) y CONDUMEX. El primero está diversificado conglomeralmente y los otros se encuentran diversificados dentro de cierta área de especialización además de contar con integración vertical. Esto refuerza el planteamiento de que el desarrollo de tecnología no está en función a la especialización o diversificación conglomeral del grupo sino al tamaño⁵⁰.

Los grupos que destinan recursos a la investigación y desarrollo de tecnología, sólo lo hacen en algunas divisiones o en algunas de las empresas que los componen. Es decir, la investigación no es general para el total de las empresas controladas sino se dirige a áreas muy específicas donde, generalmente tienen mayor

⁴⁹Algunos desarrollos teórico plantean y demuestran que es más caro acceder a la tecnología mediante la compra que mediante el desarrollo. Además actualmente la velocidad con la que hay cambios tecnológicos podría influir en ello.

⁵⁰Esos grupos se encuentran entre los más grandes de los registrados por Expansión.

experiencia y conocimiento. Esto se debe a que sería muy costoso y rebasaría la capacidad de financiamiento de los grupos el tratar de desarrollar tecnología para todas las actividades manejadas.

Por ejemplo ALFA, sólo desarrolla tecnología propia en algunas actividades, en otras la obtiene a través de asociaciones con empresas extranjeras. En el primer caso se encuentra HYLSA, subsidiaria que cuenta con una tradición de desarrollo tecnológico. En los 80, con problemas de deuda, continúa con su investigación tecnológica y crea el proceso "HYL-III" de disminución de fierro esponja, a través del cual reduce los costos de producción del acero (este proceso se utilizó en 1989 en una planta de SICARTSA). En 1991 participa en la construcción de dos plantas siderúrgicas de reducción directa, en Indonesia (1.35 millones de toneladas anuales) y en Malasia (1.2 millones de toneladas). Además asiste tecnológicamente a Venezuela, Indonesia, Irán e Irak.

Por su desarrollo, incluso ha apoyado, junto con American Iron Steel Institute, a la industria estadounidense en su búsqueda por recuperar su competitividad a nivel mundial. Entre ambos buscan reducir etapas para la producción de acero y disminuir su costo al utilizar energéticos baratos como el carbón no coquizable. En 1991, planeaban diseñar en Pittsburg una planta piloto para

producir wusita (óxido fierro requerido por el nuevo proceso siderúrgico). Además HYLISA investiga en su propia planta para producir ese óxido (Expansión mayo 15, 1991; INFOSEL, julio 1991).

En el Grupo DESC la investigación se realiza en varios subgrupos. UNIVASA, por ejemplo, cuenta con una granja experimental donde ensaya nuevos métodos de alimentación e ingredientes para mejorar la producción. En la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad, ha comprado maquinaria y equipo de vanguardia y cuenta con un enfoque de modernización integral. Para UNIVASA, el mantenimiento implica además de la reparación, la sustitución, pues de ese modo es posible incorporar avances tecnológicos. (Expansión junio 20, 1990).

IRSA, otro subgrupo de DESC, controla 14 negocios distintos en el sector químico y considera de alta prioridad el desarrollo de tecnología propia, por lo que le destina el 1.6% de sus ventas. Además apoya proyectos de investigación específicos a nivel nacional y promueve programas de colaboración con Universidades mexicanas (UNAM, UAM, Universidad de Guadalajara) para desarrollar investigadores que puedan colaborar en la industria química (Expansión, agosto 31, 1988).

CYDSA, corporación que agrupa a cuatro negocios, ha desarrollado procesos para el tratamiento de aguas residuales en la División de Mejoramiento Ambiental. Esta actividad, que surgió como una necesidad del grupo para tratar los drenajes, pudo manejarse

posteriormente como negocio aparte por la gran demanda que se tenía. Su principal firma, Atlatec, diseña servicios integrales para cada empresa que lo solicita que van desde el diseño y construcción de plantas hasta la venta de formulaciones, productos químicos, equipo y el propio suministro de agua (Expansión, septiembre 16, 1992).

GRUMA, conglomerado de más de 80 empresas, es un caso interesante que muestra que el desarrollo tecnológico puede ligarse a industrias tradicionales, específicamente el maíz y la tortilla. Su empresa de investigación es la única poseedora de una patente sobre sus máquinas tortilladoras y ha diseñado la harina de maíz nixtamalizada que es capaz de resistir hasta un año sin necesidad de refrigeración. Esto aumenta su capacidad de almacenamiento y contribuye a disminuir costos pues requiere de menor cantidad de agua y calor para su cocimiento (Expansión, febrero 20, 1991).

A pesar de el interés de los grandes grupos para el desarrollo de la tecnología, el acceso a ella se ha dado en mayor medida a través de asociaciones y alianzas (incluso para los grupos que la desarrollan en alguna actividad).

Como ejemplo vemos que TITAN, subsidiaria de ALFA, por sus necesidades de mejoramiento en la calidad del producto, la seguridad del servicio al cliente, la posibilidad de un mercado más grande y como opción alterna al endeudamiento externo, ha

buscado la tecnología, capital y acceso a materias primas (por la insuficiente provisión de ésta al interior del país) a través de asociaciones estratégicas. Por ello se vincula con Stone Container Corporation, el mayor productor a nivel mundial de empaques de cartón corrugado, con quien atenderá principalmente la demanda de la industria maquiladora (Expansión diciembre 20, 1989).

VISA, por su parte, establece en 1991 un contrato de asesoría técnica con la cervecera Heineken, firma holandesa con plantas en varias partes del mundo, para modernizar las plantas de FEMSA (Expansión, julio 24, 1991).

Otros grupos no pudieron hacer frente a las nuevas condiciones de la economía. Así a pesar de tener posibilidades de desarrollo, sus exigencias en instalaciones y maquinaria hacían compleja y problemática su situación ante empresas transnacionales que por su alta liquidez estaban en posibilidades de comprarlas. Tal es el caso de GAMESA (grupo en la rama alimentaria) quién es adquirida en 1990 por Pepsi Co. El grupo mexicano, desde finales de los 70 enfrentaba problemas por los controles gubernamentales a los precios, que se agravan en los 80 con los Pactos. GAMESA requería crecer y modernizar su equipo obsoleto pues las nuevas condiciones de apertura de la economía le exigían amplias adecuaciones tecnológicas para poder competir. Para hacer frente a sus exigencias, dejó de dar utilidades a sus accionistas durante ocho años. Ante su problemática, no pudo resistir la

oferta de la trasnacional que además de pagar un alto precio por el grupo, ofreció ambiciosos programas de inversión y el aumento drástico de los niveles de exportación aprovechando la capacidad de distribución de la filial norteamericana Frito Lay (Expansión noviembre 21, 1990; enero 23, 1991).

Este caso muestra el riesgo al que se expone la empresa nacional, toda vez que son pocas las que se encuentran en capacidad para competir con las grandes corporaciones internacionales, con gran experiencia en la competencia mundial. La gran capacidad financiera de esas grandes empresas les permite en un momento dado adquirir de manera relativamente fácil a empresas nacionales para asegurar su ingreso al mercado mexicano. Incluso las asociaciones pueden ser la entrada a la posterior compra de las empresas.

En cuanto a las adecuaciones tecnológicas se espera que se generalicen al total de los grupos. Esto sin embargo no garantizará que las empresas sean competitivas a nivel internacional pues deberá verse si la tecnología que adoptan es la adecuada y requerida para competir en una economía abierta. Lo que sí se observa es que en los grandes grupos, hay cambios radicales en los procesos de producción que involucran fuerte capacitación hacia los trabajadores de todos los niveles con el objeto de aumentar su productividad. También se observa la puesta en marcha de acciones encaminadas a disminuir costos a través de

reducción de personal, ahorro de energéticos, uso de tecnología ahorradora de mano de obra, de insumos y/o que incluso disminuya etapas en la elaboración de bienes.

4.2.1 ESTRUCTURA Y TAMAÑO EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO.

En el cuadro 6 se observa que de 14 grupos especializados, 8 de ellos realizan mejoras tecnológicas y búsqueda de eficiencia. Entre ellos están BIMBO, PARRAS, G. ALUMINIO, CIFRA, HERDEZ. De los 5 especializados "relativamente" (E_D , E_I), todos llevan a cabo la estrategia. De los diversificados (5), dos registran estos cambios.

Por tamaño, los resultados son semejantes, ya que en cada bloque de grupos se registran cambios tecnológicos y mejoras en la eficiencia.

En suma, puede afirmarse que fue una preocupación general de todo tipo de grupos, la búsqueda de mejoras tecnológicas. Así mismo se buscó eficientar los procesos productivos reduciendo costos a través de la instrumentación de diversos mecanismos (disminución de gastos de almacenaje, despido de personal, minimización de mermas, etc). Esto se realizó teniendo como objetivo, el logro de la competitividad del grupo privado.

5. ADQUISICIONES Y ALIANZAS (REESTRUCTURACIONES).

Múltiples cambios fueron realizados por los grupos en el transcurso de la década de los 80 e inicios de los 90. Tanto a nivel interno como externo se introdujeron modificaciones en el desarrollo de los grupos. Se presencian cambios en las formas de producir al introducir nuevos procesos tecnológicos y la capacitación al factor trabajo con el objeto de alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad.

Los cambios se dieron también, como ya se ha dicho, en el giro de las empresas controladas y la formas de acceso a recursos. Así en el transcurso de la década y principios de los 90 hemos visto decrecer y crecer el número de empresas controladas por los grupos. Esto en algunos casos no puede verse claramente porque muchas se han reestructurado pasando a formar parte de otras.

Las reestructuraciones realizadas por las empresas se traducen en adquisiciones, alianzas, desinversiones. De ellas, la última ya ha sido vista, por lo que nos abocaremos a las dos primeras.

5.1 ADQUISICIONES.

Las adquisiciones han sido una de las formas a las que recurre una empresa que desea crecer en un corto tiempo. Con ella se reduce el nivel de competencia y puede acceder a nuevos campos contando con recursos humanos "expertos". En ocasiones es la única forma de contar con ciertos recursos que han sido monopolizados y que constituyen una barrera de entrada a la actividad deseada.

En este tipo de estrategia, la consideración del costo para crecer es muy importante, ya que el crecimiento interno puede ser bastante costoso en relación al tiempo que se requiere para la construcción de instalaciones y el tiempo necesario en captar la demanda.

La dirección que toma la adquisición determina si ésta es de carácter, vertical, horizontal o conglomeral⁵¹. En las secciones siguientes se les tratará.

⁵¹La adquisición es vertical cuando la empresa comprada es proveedora de insumos de la empresa adquiriente. También cuando se compra una empresa a la cual se le venden artículos para la producción de otros bienes. Son adquisiciones horizontales cuando se compran empresas en la misma actividad. La adquisición es conglomeral cuando se dirige a actividades diferentes a las ya manejadas por la empresa o grupo.

5.1.1 ADQUISICIONES VERTICALES Y HORIZONTALES.

Es sobre todo a finales de la década de los 80 y principios de los 90 cuando se registra la mayor cantidad de adquisiciones tanto en el país como en el extranjero, de parte de las más grandes empresas líderes en sus mercados⁵². A nivel nacional, ésto se vió alentado por el proceso de desincorporación realizado por el Estado a través del cual puso a la venta gran cantidad de empresas industriales, bancarias y de servicios que fueron adquiridas en el transcurso de la década por la iniciativa privada⁵³.

En el cuadro No.8 puede verse en detalle las reestructuraciones realizadas por los grupos que componen la muestra de estudio. A continuación se mencionarán algunas de las compras realizadas por los grupos de capital privado nacional.

Entre los grupos que destacan por sus operaciones a nivel nacional e internacional están VITRO, CEMEX y BIMBO, quienes realizan adquisiciones horizontales pues compran empresas en sus mismos mercados.

⁵²Por ejemplo en 1988 Corporación Industrial San Luis adquiere G. Rassini, en 1989 GIMSA compra Burger Boy, Cemex adquiere varias empresas a partir de 1987.

⁵³Se desprende por ejemplo de TELMEX, AHMSA, Cananea, Grupo Rassini y Bancos que habían sido nacionalizados en 1982.

CUADRO NO. 6

MEXICO. REESTRUCTURACIONES HECHAS POR LOS GKPN.1982-1991

| | GRUPOS | GIROS | CAMBIOS REALIZADOS |
|----|---------------|-------------------------|--|
| 1 | ALFA | Acero, cartón, etc. | Adq. mayoría de acciones de Tereftalatos Mexic. (1989). Vende Corp. Indust. Mexicana a GIS. En 89 Titán (subsidiaria) se asocia con Stone Container, el mayor fabricante mundial de empaques de cartón. En 90 compra Simmons. En 91 cierra MAKROTEC por crisis de B.K nacional. En 91 recompra 24.7% de SALUMI (alimentos) a International Finance Corporation y el 33% de PETROCEL (petroquímica) a a Hércules Incorporated. Adq. la división sur de AHMSA integrada Corrugados y Alambres de México, Alambres y derivados de México y Barras de Acero de México. |
| 2 | ALUMINIO | Aluminio | En 84 se conforma como grupo. En 85 adq. Almexa Aluminio |
| 3 | AXIS | Metaimec. Alim. Com. | Se crea Formetax (productora de tanques esféricos y tapas p/recipientes a presión) y Nutriaxis |
| 4 | BIMBO | Alimentos | Se alia con Sara Lee (emp. estadounidense). Adq. Alimentos Cena en Chile |
| 5 | CEMEX | Cemento | En 1987, adq. cementos Anáhuac. En 90 adq. cementos Tolleca, Sunbelt-Enterprise (prod. de cemento Houston, Texas), Sunward material (prod. de concreto premezclado, Arizona), Hoston Shella and Concrete (con 40 plantas dosificadoras), Pacific Coast Cement (Los Angeles, Cal. En 92 adq. en España la Valenciana. |
| 6 | CYDSA | Química, Fibras, | Asociac. con Allied Signed en Div. Mejoramiento ambiental, con Mitsubishi en fibras, hilos y suéteres. Milprint en soluciones de empaque, B.F Goodrich en resinas, Royal Plastics en perfiles de PVC, Malcom Pimle en tratamientos de aguas. En 91 cierra Química Orgánica de México en Mexicali. Vende participación de NOVAQUIM. En 92 adq. mayoría de capital del gpo. S. Marcos y las completa en 93. |
| 7 | CONDUMEX | Maq. y equipo eléct. | En 86 adq. Productos Primsa. |
| 8 | COM.MEXICANA | Comercio | En 80 se fusiona formando el Grupo. En 81 compra Sumesa. Se alia con The Price Company |
| 9 | C.I. SN. LUIS | Miner. turis. autopar. | En 1983 Ind. Luismin. En 88 adq. Grupo Rassini y Hoteles Hyatt |
| 10 | CIFRA | Comercio | Se alia con Wall- Mart |
| 11 | CHIHUAHUA | Madera | Vende emp. del sect. comercial (Seguros la Comercial y casa de Bolsa Comercial). Se reorienta al sect. industrial |
| 12 | D'BEBE | Mueb. y art. p/ bebé | En 86, se constituye como grupo |
| 13 | DESC | Varios | Se desprende de Automagmejo, RCA victor, SKF y operac. porciocola 1985, Negromex (subsidi.) adq. mayoría de Merck Sharp Dhome Pros. Spicer (subs.) adq. Moresa. |
| 14 | GAMESA | Alimentos | Se vende a Pepsi Co. en 1990 |
| 15 | GIMSA | Alim. ntos | En 89 adq. Burger Boy y maneja Pizza Hut. En 92, incursiona en E. U con producción de tortillas y pan. |
| 16 | G.I. RAMIREZ | Autopartes | |
| 17 | GIS | Autopart. p. metál. etc | |
| 18 | HERDEZ | Alimentos | En 90 adq. participación mayoritaria en Miel Carlota y Nova Miel. Acercamiento con Festin Food (estadoun.) quién importa prod. Herdez. Búfalo subsidiaria de Herdez. |

| | | | |
|-----|------------|----------------------|--|
| 19) | ICA | Construcción | Crea ICA Construction en Miami y coparticipa con Florida Roads. A través de Calica (filial) opera con Vulcan materials Co. (socio estadounidense). Establece alianza con I.M. Petróleo y Chemical Waste Management. En Venezuela se asocia con 2 firmas locales para constituir ICA Industrial de Venezuela. |
| 20) | IRSA | Petroquímica | Cierra Comerc. Mexicana de Plásticos y vende su div. de pinturas. |
| 21) | MOTORMEXA | Comer.indus.arrend | Adq. 17.5% de acciones de Dina y mayoría de acciones de Vinihul |
| 22) | PARRAS | Textiles | --- |
| 23) | PRINTAFORM | Electrónica | Cambia de razón social : Hasta 85 Grupo Printaform, en 88 Printaform Industrial |
| 24) | PROFAM | Comercio | Se divide el Grupo en Profamilia (empresa comercial) y Mercado-tecnia Soc. aplicada (emp. sin fines de lucro) |
| 25) | PYMA | Serv.maquiland. | --- |
| 26) | PULSAR | Comerc.finan.serv. | Adq. Cigarrera la Moderna y Luxor. En 87 compra Vector (casa de Bolsa), Seguros La Comercial, agencia de viajes, arrendadora y Almacenadora. |
| 27) | SAIFFE | Comunic.Publicidad | --- |
| 28) | SIDEK | Tur.Comer.Ind.cons | |
| 29) | SYNKRO | Prod.de cons.inmed | En 1981 se constituye en grupo con la unión de 5 empresas. |
| 30) | TAMSA | Hierro y Acero | Se pone en contacto con Contel y Maco (norteameric.) para incursionar en telefonía celular. |
| 31) | UNIVASA | Alimentos | --- |
| 32) | URREA | Prod.metálicos | --- |
| 33) | VITRO | Vidrio, B.de capital | En 86, adq Troqueles y Esmaltes, Supermátic, grupo Prodosemex. Se integra Altro en sociedad con Samsonite Corporation y envases Cuauhtitlán. En 87, adq. Grupo Ind.Comasa. Adq. Crolls Mexicana. En 89, realiza la " compra hostil de Anchor 2a. firma productora de vidrio en E.U. Adq. también Latchfong Glass. (con mercado en California y alrededores). En 92 adq. ACI americana Inc. procesadora de vidrio. |
| 34) | VISA | Bebidas, etc. | En 88 adq. grupo Cermoc. En 89 se desprende de su Div. Turismo, Carplastic (co conversión con Ford) y Burger Boy. En 91 se desprende de parte de su div. de alimentos (Clemente Jaques, Mafer y quesos la Caperucita). Venta del 100% de Aguas Minerales a Cadbury & Schweppes, tercera refresquera a nivel internacional. |
| 35) | XABRE | Turism, Ind.serv. | En 82 se le expropiaron acciones que tenía en Bancos. El grupo se establece en 3 divisiones: Turismo, indust. y servic. Se adq. empresas diversas. Por ejemplo en 89 adq. Fraccionadora y Hotelera del Pacifico, Texel (antes Pliana), ingenios azucareros en 88, Comercial casa de Bolsa (del Gpo de Eloy Ballina), del Pacifico, Texel (antes Pliana), ingenios azucareros en 88, Comercial casa de Bolsa (del Gpo de Eloy Ballina). |

FUENTE: Elaboración a partir de información de Expansión,
 Octubre 11 de 1989, artículos varios entre 1982 y 1992,
 INFOSEL. Para CYDSA, Financiero 20 de Agosto
 1992. p. 8

El caso de VITRO es muy interesante por ser el de una empresa nacional con gran capacidad, que logra internacionalizarse entrando al mercado de Estados Unidos. La estrategia de VITRO consistió en entrar al mercado norteamericano en 1989 a través de la compra de Anchor Glass (empresa que en ese año figuró en Fortune como una de las 500 compañías más grandes en los E.U) y la posterior adquisición de Latchford Glass. Para la firma mexicana, era una compra estratégica ya que de esa forma lograba controlar más del 24% del mercado norteamericano. Con ello, VITRO protege su mercado ante la probable llegada de empresas foráneas y entra de lleno a la competencia a través de la compra de firmas norteamericanas. Pero sus adquisiciones no se limitaron a la misma área, sus compras también fueron conglomerales ya que adquiere Troqueles y Esmaltes, Supermátic, Grupo Prodosemex (1986) y Crolls Mexicana (1987).

Aunque se carece de información detallada de la compra que realiza BIMBO en Chile (de Alimentos Cena), es también horizontal al dirigirse a la misma actividad (la rama alimenticia), donde el grupo es líder en el mercado nacional.

Por su parte ALFA, logra a finales de los 80 recomprar acciones que habían pasado a manos de acreedores extranjeros y adquirir a Tereftalatos Mexicanos (1989) entre otras empresas. Las adquisiciones son de carácter horizontal pues no se dirigen a otros campos y fortalecen la posición de sus subsidiarias.

Las adquisiciones verticales hacia adelante permiten acercarse al consumidor final para de ese modo defender el mercado ante la competencia externa. De ese tipo fue la realizada por CYDSA con la compra del Grupo Textil San Marcos (el mayor fabricante nacional de productos acrílicos) (Expansión septiembre 16 de 1992).

Es importante mencionar que las empresas más grande pueden presionar a las de menor tamaño a vender, sobre todo cuando es proveedora importante de la última. Si la empresa San Marcos se hubiera resistido a vender habría enfrentado la competencia de CYDSA. Tendría que enfrentar costos de guerra y probablemente hubiera tenido pérdidas a mediano o largo plazo. Su posición actual, en cambio le permitía una mejor negociación.

5.1.2 ADQUISICIONES CONGLOMERALES

Aunque las adquisiciones conglomerales no son las más usuales a finales de los 80 y principios de los 90, fueron llevadas a cabo por algunos grupos como VITRO y Corporación Minera San Luis. este último grupo compra al Estado (en 1988) el Grupo Rassini, productor de muelles y resortes que abastecía el 22% del mercado norteamericano y el 70% del nacional en 1989. En el mismo año adquiere los Hoteles Hyatt de Cancún, Acapulco y Querétaro. La razón de ello, como ya ha sido planteado, era evitar los efectos de las fluctuaciones en la demanda de minerales -su principal producto- a nivel internacional.

Entre las adquisiciones conglomeradas más notables se encuentran las de Bancos por parte de los grupos más grandes de finales de los 80. La mayor parte de ellos (41.8%) son adquiridos por los principales accionistas de grupos regionales. Por ejemplo, Banca Confía se adjudicó al Grupo Abaco, el Banco de Oriente al Grupo Margen, Bancomer al Grupo VAMSA (de Eugenio Lagüera que preside el grupo VISA), Banca Serfín al grupo Serfín (encabezado por Adrián Sada presidente de VITRO). El 66% del capital de Banco Mercantil del Norte (BANORTE) queda en manos de Grupo Industrial Maseca (GIMSA). (Proceso, 25 mayo 1992). Como puede notarse se establecen vínculos, al igual que en los 70, entre los grupos industriales y el capital bancario. El control financiero parece ser la razón de esas compras.

5.2 ALIANZAS.

Las asociaciones y alianzas constituyen un medio por el cual las empresas en general pueden expandirse, acceder a nueva tecnología y gozar de nuevos mercados. Con ello, además se contribuye al fortalecimiento del grupo y a su mejor posicionamiento frente a la competencia.

En México, las alianzas parecen darse en los sectores en los que espera una fuerte competencia en años próximos. Se destacan el comercial, industrial, de telecomunicaciones, infraestructura, agroindustrial, bienes de consumo y el de bebidas y refrescos (El Financiero, Sección de Negocios, julio 10 de 1992, p.13).

Las principales alianzas que los grupos han establecido con grandes empresas extranjeras son las siguientes:

- a) ICA con Instituto Mexicano el Petróleo y Chemical Waste Management (E.U).
- b) Vitro con Corning Inc. (E.U)
- c) Bimbo con Sara Lee Corporation (E.U)
- d) Telmex con AT&T (E.U)
- e) Cifra con Wall Mart (E.U)
- f) Transportación marítima Mexicana con La Naval (España)
- g) Proesa-Banamex con Valero (E.U).

Por su parte, CYDSA ha establecido alianzas cuya base es la tecnología:

CUADRO No.9

MEXICO.ALIANZAS TECNOLOGICAS DE CYDSA

| NEGOCIOS | SE ALIA CON: |
|---------------------------------------|-----------------|
| Fibras, hilos acrílicos y suéteres | Mitsubishi |
| Soluciones de empaque | Milprint, USA |
| Resinas de PVC | B.F.Goodrich |
| Perfiles de PVC | Royal Plastics* |
| TDI | Bayer* |
| Gases | Allied Signal* |
| Tratamiento de agua | Malcolm Pimie |

* Además son socios de capital

Fuente: Expansión, 16 de septiembre de 1992

Puesto que el grupo maneja distintos grupos de negocios, se ha aliado con diferentes empresas. Esto es común en los grupos por las características propias de su organización.

Otro ejemplo de alianzas estratégicas es la de TITAN, subsidiaria de ALFA, que produce papel semi-kraft, cajas de cartón y celulosa moldeada. TITAN se asocia con Stone Container Corporation, el mayor fabricante de empaques de cartón corrugado a nivel mundial. Esta empresa opera en E.U, Canadá, Inglaterra, Alemania y Holanda.

La participación de la firma norteamericana representa el 49% del capital de TITAN. La asociación provee a TITAN además del capital, el mercado norteamericano, materias primas (importantes dada la insuficiencia a nivel nacional) y tecnología de punta. La unión también le da la posibilidad de tener mayor participación en el mercado de maquiladoras (Expansión, diciembre 20, 1989).

Otras empresas de ALFA (las alimentarias) consideran la posibilidad de establecer convenios de distribución y asociaciones para ampliar la gama de productos. Esto permitiría elevar su participación en sus mercados (INFOSEL julio 1991).

5.2.1 LA ESTRUCTURA Y TAMAÑO EN LAS ALIANZAS Y ADQUISICIONES.

En los grupos de la muestra se encontró que 13 (casi el 40%) adquirieron o se aliaron con empresas dentro y/o fuera del país (estrategia no.7) ⁵⁴.

Dada la tendencia a la especialización que hemos detectado como característica en este periodo, podría esperarse que las adquisiciones fueran realizadas por grupos especializados, que

⁵⁴En el cuadro 2, la columna 7 indica las asociaciones y adquisiciones de manera general. Es decir sin considerar si fueron al interior y/o exterior del país. En la columna 8 se encuentran registradas las adquisiciones en el extranjero. Se consideró adecuado manejarlas por separado pues así se nota claramente que grupos pudieron, mediante la compra, entrar a mercados externos.

buscaran aumentar la porción controlada de mercado o quisieran fortalecer su posición ante posibles competidores. Además, por tamaño es más probable que pueda ser llevada a cabo por los más grandes grupos.

Al revisar los datos de estrategias grupales de acuerdo a la estructura (ver cuadro no.6), se encontró que de los 14 especializados, 4 se asocian y/o adquieren alguna empresa. De los 5 con especialización relativa (E_I , E_D), 2 la emplean y de los 5 diversificados conglomeralmente 2 también la usan.

Con los datos de acuerdo al tamaño (cuadro 7), se observa que prácticamente todos los grupos de la muestra (90%) que están en el bloque de los más grandes se asocian o adquieren otras empresas (estrategia no.7). Entre ellos están los más importantes de 82 y algunos que pasan a serlo en los 90 como BIMBO, CEMEX, TAMSA. De los 5 grupos (medianos) del segundo intervalo sólo ALUMINIO la utiliza. De los grupos menos grandes (del lugar 150 en adelante) formado por cinco corporaciones sólo PRINTAFORM se asocia.

Así, se ha encontrado que la asociación y/o adquisición de empresas fue empleada tanto por grupos diversificados como especializados y que (al menos dentro de los grupos que componen la muestra) no fue muy empleada por los especializados (cuadro 8). Esto tiene que ver con la capacidad financiera de la empresa (y prestigio para poder acceder a préstamos), toda vez que al

revisar a los grupos de acuerdo a su tamaño, se detectó que fueron los más grandes los que en mayor medida emprendieron estas acciones. De hecho, los grupos más grandes son los que tradicionalmente han podido crecer rápidamente a través de la adquisición, al contar con el apoyo financiero para realizar compras de gran magnitud tanto al interior como al exterior del país. Además son atractivos como socios de empresas extranjeras que quieren entrar al mercado nacional.

Resumiendo, las asociaciones y alianzas son llevadas a cabo sobre todo a finales de la década de los 80 y principios de los 90, cuando la economía parece estar bajo control, al lograr la disminución de la inflación y ante la incertidumbre de la mayor competencia por la apertura comercial y la posibilidad del TLC. A través de ellas se busca entrar a mercados foráneos y acceder a nueva tecnología.

Las adquisiciones que realizan los grandes grupos son horizontales y verticales hacia adelante con dos objetivos: consolidarse en las actividades en las que eran líderes y proteger los mercados de la competencia externa llegando al consumidor final.

Es de esperarse que las alianzas (y las adquisiciones) entre empresas nacionales y foráneas aumenten pues constituyen una forma rápida de ingresar a un mercado y de acceder a la

tecnología⁵⁵. Hasta ahora sólo las más grandes empresas han establecido alianzas y adquisiciones de empresas extranjeras en otros países para entrar a esos mercados (BIMBO, CEMEX, VITRO).

El riesgo para grupos de menor tamaño es que la asociación sea la "puerta de entrada" para una adquisición posterior de parte de una empresa foránea más fuerte financieramente y con mayor experiencia en la competencia internacional. GAMESA es un buen ejemplo de ello.

⁵⁵sin embargo pueden haber problemas de integración en diferentes culturas empresariales.

6. CAPTACION DE OTROS MERCADOS GEOGRAFICOS.

Hasta antes de la década de los 80, la actividad de los grupos privados se había limitado al área nacional pues en una economía cerrada donde se gozaba del proteccionismo, no se recurría a mercados externos. Las repercusiones que trae consigo la crisis de 82 y el cambio de política económica implementada en la década, hacen urgente la búsqueda de otros mercados geográficos para la mayoría de los grupos, incluso los comerciales⁵⁶.

Así, sobre todo después de 1985, la diversificación adopta una nueva variante: la diversificación geográfica de los mercados, que surge de la necesidad de contrarrestar los efectos de la recesión y de la apertura de las fronteras, que se traducían en disminución de las ventas ⁵⁷. De este modo se buscan nuevos mercados que permitan la subsistencia, recuperación y posible crecimiento de los grupos.

⁵⁶ Todavía en el año de 1990, según directivos de algunos grupos, se consideraba difícil la situación económica por la contracción de la demanda y la competencia creciente (Expansión 26 de junio, 1991).

⁵⁷ Esa estrategia busca el aumento de las ventas de los productos elaborados por las distintas empresas de los grupos, a través de la llegada a otras áreas geográficas. En ocasiones sólo algunos productos pueden exportarse.

En esta sección se verá como los GRUPOS ante la caída de la demanda interna y las nuevas condiciones de competencia, tratan de detener el deterioro de las ventas y en lo posible incrementarlas a través de :

- 1) captar otros mercados geográficos llegando directamente a otras zonas.
- 2) captar otros mercados geográficos a través de la exportación ⁵⁸ .

6.1 INSTALACIONES EN OTRAS ZONAS GEOGRAFICAS.

En los grupos privados de la muestra (cuadro no.3), se encontró que el 88% de ellos logra penetrar a otros mercados (estrategia no. 12), ya sea invirtiendo directamente o a través de exportaciones. Cabe mencionar que sobre todo los grupos más grandes (regiomontanos) habían comenzado a exportar antes de la crisis, lo que les proporcionó ventajas sobre los que apenas intentaban hacerlo⁵⁹.

⁵⁸ Estrategias como las asociaciones, fusiones, adquisiciones que también intervienen para el logro de esos objetivos fueron tratados líneas atrás.

⁵⁹ Por ejemplo CYDSA desde 1981 aumenta sus exportaciones, para finales de 1982 crecen más del 100%. VISA en 1982 exporta cerveza por primera vez a Holanda, Japón y Africa (Expansión, diciembre 1983).

En la segunda mitad de la década de los 80, los grupos comerciales (CIFRA y COMERCIAL MEXICANA) crecen rápidamente en distintos puntos geográficos al interior y exterior del D.F. Estos grupos, que compiten fuertemente entre sí, se dirigen al mercado interno y aumentan su volumen de ventas en los lugares en que estaban establecidos gracias a campañas de ventas agresivas, que incluían publicidad masiva, minimización de costos de almacenaje y distribución (Expansión. marzo 6, junio 26 de 1991).

Comercial Mexicana establece como política "cubrir la república". En 1990 cuenta con 76 tiendas "Comercial Mexicana", seis bodegas y 26 supermercados (Sumesa) y planeaba para 1991 establecer cinco tiendas más, ocho bodegas y tres supermercados en distintas partes de México (Expansión 29 de mayo de 1991).

CIFRA, empresa que nace con una tienda en 1958, en diciembre de 1990 contaba con 190 establecimientos. Además buscaba captar otros mercados funcionando como enlace de exportación entre más de 2000 proveedores y el mercado hispano de la zona de California en Estados Unidos. En esa ciudad instala dos restaurantes "El Portón" (Expansión. 4 de marzo, 1987; marzo 6, 1991)

Pero no sólo firmas comerciales se extendieron en el ámbito

nacional, grupos en otras actividades también lo hicieron ⁶⁰. Por ejemplo UNIVASA (subgrupo de DESC), empresa agropecuaria con una enorme carga financiera en 1983, abre granjas y áreas de venta en diferentes lugares de la república en 1989 logrando con ello aumento considerable de sus ventas en términos reales (Expansión, junio 20, 1990). SAIFFE, grupo especializado en comunicación y publicidad con sede original en Guadalajara, en 1987 se instala en el D.F para "tratar de competir en las grandes ligas de las agencia nacionales e internacionales" (Expansión, diciembre 5, 1990).

Algunas empresas incluso avanzan hacia los mercados externos. Por ejemplo, BIMBO instala una de sus plantas en Guatemala para cubrir el mercado centroamericano en la línea de pan y repostería. El grupo ICA crea en Miami, ICA Construction que le permite entrar al mercado norteamericano y VITRO emprende inversiones en Estados Unidos (Expansión abril 29, 1992).

Es importante destacar el carácter dinámico que tienen los grupos toda vez que ante problemas de contracción del mercado interno buscan alternativas que eviten el deterioro grave de sus ventas.

⁶⁰La instalación en otras zonas geográficas, además permitía la disminución de los costos de transporte. Al respecto, aunque esa ha sido una de las causas del establecimiento de empresas en otras zonas, en el caso de los grupo pareció infuir más la captación de nuevos mercados.

Así hacia finales de la década se observaba que ellos crecían llegando a otras áreas geográficas, desplazando con sus acciones a pequeñas y medianas empresas.

6.2 EXPORTACIONES.

El mercado externo cobró mayor importancia ante la manifiesta vulnerabilidad de la economía, dependiente de la venta del petróleo. Con el objeto de promover las exportaciones no petroleras en 1983 se crea el Programa Nacional de Fomento al Comercio Exterior (PRONAFICE), planteándose la conveniencia de llegar a varios mercados. Esto, sin embargo, cambia hacia finales de los 80 y principios de los 90, ante las posibilidades de un acuerdo comercial con América del Norte. Las propuestas gubernamentales pasan así, de una diversificación de los mercados a un reforzamiento en la concentración de los mercados tradicionalmente atendidos ⁶¹.

Por la crítica situación por la que pasaban algunos grupos, la exportación significaba la posibilidad de sobrevivencia. Por ejemplo TAMSA, grupo sumamente endeudado, no podía generar los recursos necesarios para pagar sus créditos contratados. Las compras de PEMEX, prácticamente su único cliente, constituían para 1989 el 5% de la capacidad instalada de la empresa. Bajo

⁶¹Esto debido a que se veía (hacia 1988) que el 70% del valor de las exportaciones tenía como destino a los E.U por lo que se pretendía llegar a los mercados orientales. Posteriormente, ante a posibilidad del TLC, pierde fuerza el planteamiento de diversificación comercial.

riesgo de desaparecer, el grupo debía encontrar nuevos compradores en otras partes del mundo. TAMSA se dió a conocer como productor de tubos sin costura, adaptándose a normas internacionales. Sus resultados fueron satisfactorios pues después de que en 1982 vendía a sólo dos país (3000 toneladas), en 1990 lo hace a 42 (263,465 toneladas). En ese momento, sus exportaciones representan el 70% de sus ventas totales.

La búsqueda de nuevos mercados puede ilustrarse con las acciones de algunos grupos. Por ejemplo CEMEX en la década de los 80 crece vertiginosamente, al tiempo que llega a otros mercados geográficos a través del aumento de sus exportaciones y de la compra de empresas. En 1981 este grupo exporta 0.07 millones de toneladas métricas de cemento (ver cuadro no.10) que representan el 1.3% de su producción total. Para 1989 (sin considerar todo el año y sin tomar en cuenta la producción de TOLTECA, comprada en 1990), sus exportaciones constituyen el 28% de su producción total. Al considerar la producción de Tolteca las exportaciones representan el 84% de las exportaciones de cemento mexicano.

Para poder aumentar sus exportaciones, el grupo expande en 1990 su planta de Mérida, lo que le permite aumentar sus ventas a Florida y países del Caribe. Además construye tres terminales marítimas para sus operaciones internacionales en los puertos de

Altamira, Guaymas y Progreso. Con ello entre 1988 y 1989 se logra la utilización del 83% de su capacidad instalada, en contraste de 66.5% en el bienio 83-84 (Mundo Plus, febrero 1990).

CUADRO NO.10

PRODUCCION Y EXPORTACIONES DE CEMEX
(millones de toneladas métricas)

| AÑO | PRODUC. TOTAL | EXPORTAC. | %RELACION A PROD.TOT |
|--------|---------------|-----------|----------------------|
| 1981 | 5,3 | ,07 | 1,30 |
| 1982 | 5,9 | ,09 | 1,50 |
| 1983 | 5,3 | ,24 | 4,50 |
| 1984 | 6,1 | ,53 | 8,70 |
| 1985 | 6,8 | ,57 | 8,40 |
| 1986 | 6,5 | ,85 | 13,10 |
| 1987 | 11,3 | 2,66 | 23,50 |
| 1988 | 11,3 | 3,01 | 26,60 |
| 1989 * | 10,6 | 2,93 | 28,00 |

*Incluye sólo de enero a septiembre.

Las cifras no incluyen la producción ni las exportac. de Tolteca.

Fuente: Mundo Plus, febrero 1990, p.25

IRSA subgrupo de DESC, a inicios de los 80 consideraba la exportación como actividad marginal y sólo vendía excedentes al exterior. La situación vivida en la década obliga a buscar nuevos mercados, de tal forma que para 1987 el 20% del total de sus ventas es realizada en el mercado internacional y se cuenta con centros de distribución en Estados Unidos y Argentina. En 1988 el subgrupo exporta poliestirenos, fosfatos de sodio, pigmentos naturales, acrílicos y fenol a Japón, Bélgica, España, Francia y Venezuela entre otros. Gracias a un convenio con Sumitomo Corp. sus productos llegaron a Cuba y la República Popular China (Expansión, agosto 31, 1988).

En VITRO, el crecimiento de las exportaciones también es notorio pues en 1988 han crecido un 12.9% en relación al año anterior y un 127.6% respecto a 1984. Para ese año las ventas al exterior representan el 20% de sus ventas.

En términos generales se encuentra que para 1989, 23 de los grupos de la muestra se encontraban exportando y varios establecían las condiciones necesarias para hacerlo.

Restringiendo la muestra a 12 grupos para los cuales se pudo obtener información sobre exportaciones (ver cuadro no.11), se puede notar que:

CUADRO NO. 11

MEXICO. EXPORTACIONES DE LOS GRUPOS (MILLONES DE DOLARES)

| | GRUPOS | 1987 | 1989 | VARIACION |
|----|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| | | EXPOR. ^a | EXPOR. ^b | PORCENT. |
| 1 | ALFA | 372,34 | 436,83 | 17,32 |
| 2 | ALUMINIO ¹ | 6,01 | 8,05 | 34,09 |
| 3 | CEMEX | 99,19 | 140,39 | 41,53 |
| 4 | CYDSA | 156,35 | 143,06 | -8,49 |
| 5 | C. I. SN. LUIS | 30,10 | 91,69 | 204,62 |
| 6 | DESC | 150,96 | 197,23 | 30,65 |
| 7 | GAMESA | 5,08 | 6,41 | 26,20 |
| 8 | GIS | 64,70 | 91,79 | 41,86 |
| 9 | PARRAS ² | 7,98 | 3,04 | -61,95 |
| 10 | TAMSA | 76,39 | 208,68 | 173,19 |
| 11 | VITRO | 220,73 | 242,38 | 9,81 |
| 12 | VISA | 154,25 | 53,81 | -65,12 |

a, b. Conversión a dólares considerando el tipo de cambio controlado promedio.

1. Sólo exportac. de Almexa 2. Sólo exportac. de "Estrella"

Fuente: Cálculos propios en base a información de "Exportadoras e importadoras más importantes". Expansión, 1988, 1990. Indicadores Económicos del Banco de México.

1) El 75% de los grupos privados que exportaban en 1987, aumentó el monto de las mismas para 1989. Este incremento fue sustancial para la Corporación Industrial San Luis y TAMSA, que crecieron más de 200% y 173% respectivamente. El primer grupo exportó barra doree a Estados Unidos y Europa. TAMSA, por su lado, vendió tubo de perforación a Estados Unidos, Europa y Asia. Nótese que uno de ellos es diversificado conglomeral y el otro especializado y que las exportaciones se concentran en ciertos productos únicamente.

2) Tres grupos disminuyeron sus exportaciones, siendo PARRAS y VISA los de mayor descenso, debido a la fuerte competencia que enfrenta el primero de parte de productores asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Corea), quienes ofrecen sus productos a bajos precios en el mercado internacional por contar con bajos costos de producción. PARRAS planea competir con una calidad que aventaja a la de sus competidores, trabajando con la máxima eficiencia (Expansión, junio 22, 1988). VISA, baja sus exportaciones por la desinversión de CARPLASTIC en 1989 (coinvestición con Ford), empresa exportadora de tableros automotrices.

El aumento en las exportaciones de los grupos en esos dos años lleva a pensar de que efectivamente se considera el mercado externo para fortalecerse, crecer y aminorar en lo posible los efectos de crisis internas. A finales de los 80, se busca no

depender exclusivamente de ciertos compradores, diversificando las ventas al exterior. Por ejemplo del total de las exportaciones de ALFA en 1991, sólo el 20% se destinaba al mercado norteamericano y el resto a Corea, Taiwan, Japón y otros (Infosel, julio de 1991). CYDSA por su parte "coloca sus productos en 53 países de todos los continentes" y cuentan con oficinas propias en varios países europeos y diversos lugares de los Estados Unidos donde se comercializan directamente sus productos (Expansión, abril 29, 1992)

Ante la firma del TLC, la búsqueda de mercados fuera de E.U y Canadá puede debilitarse, pues la estrategia de los grupos más poderosos será el ingreso a ese gran mercado a través de su llegada directa o a través de exportaciones.

6.2.1 LA ESTRUCTURA Y EL TAMAÑO EN LA BUSQUEDA DE MERCADOS GEOGRAFICOS.

Al analizar a los grupos de acuerdo a la estructura y al tamaño (cuadros 6 y 7) se nota que los especializados, los diversificados dentro de la especialización y los diversificados conglomeralmente en 1982, durante la década de los 80 buscan instalarse en otras áreas geográficas y/o aumentar el volumen de sus exportaciones así como su destino. Es decir independientemente de su estructura y tamaño los grupos se lanzan a la búsqueda de otros mercados geográficos.

Puede afirmarse así que la estrategia de diversificación geográfica de los mercados fue una alternativa de los grupos ante el problema de la contracción de los mercados, pues la mayoría de ellos se encontraban exportando o se preparaban para ello en 1989. Esto fue apoyado por políticas del Estado tendientes a aumentar el nivel de las exportaciones manufactureras, dependiendo menos de las petroleras.

Sobre todo los grupos más grandes han respondido bastante bien al reto de la apertura y la firma el TLC, llegando no sólo a otros países de América Latina sino a otros continentes. Esto por supuesto, evidencia la capacidad de los grupos para buscar alternativas ante las problemáticas que enfrentan. Puede afirmarse que entre las organizaciones empresariales nacionales, son las que poseen mayor dinamismo y un poder de adecuación relativamente rápido para subsistir y aún crecer.

CONCLUSIONES.

En esta sección se presentan las conclusiones o resultados más importantes, con la intención de reflexionar en torno la respuesta de los grupos privados nacionales, ante las problemáticas derivadas de su trayectoria pasada y del entorno económico de la década de los 80 y principios de los 90. Con ello se contribuye a profundizar el conocimiento de esas organizaciones empresariales.

Como resultado de la estrategia de crecimiento de los grupos en la década de los 70, los grupos privados en la década de los 80 enfrentaron una doble vulnerabilidad: la financiera y la productiva.

Esta situación y las nuevas condiciones del entorno, llevaron a los grupos a efectuar cambios importantes en sus estrategias para poder permanecer y crecer en el mercado. Las más relevantes fueron, la renegociación de la deuda y la diversificación de fuentes de financiamiento, por una parte. Por otra, el cambio en la dirección del crecimiento, al abandonarse la diversificación conglomeral por la especialización en ciertas áreas. Esas estrategias involucraron el uso de otras, para el logro de los objetivos principales de toda empresa: en primer lugar la permanencia y después el crecimiento.

En relación a lo primero, se encontró en principio, que los problemas que enfrentaron los grupos, se derivaron de las decisiones de inversión pasada (en la década de los 70) que llevaron a una amplia diversificación conglomeral. Como ésta se basó en el crédito externo, al cambiar las condiciones de la economía, se enfrentaron a una creciente deuda externa, aumento de intereses y suspensión de créditos de parte de la banca internacional.

En los años 80, el saneamiento de sus finanzas les lleva prácticamente toda la década. Esto era importante pues la deuda ponía en peligro la existencia y el control del grupo, ya que en su proceso de renegociación, porcentajes importantes de acciones quedaban en manos de acreedores, lo que podía influir en la dirección que tomara el grupo.

Sobre todo a finales de la década, la búsqueda de recursos para hacer frente a la serie de retos que enfrentan, lleva a los grupos a la entrada a la BMV y a la participación en mercados financieros nacionales e internacionales. Con ello se abandona el esquema tradicional de empresa netamente familiar, entrando a una "apertura" y profesionalización de ellos.

Así, la deuda de los grupos nuevamente vuelve a crecer hacia finales de la década. Esta deuda, no es producto solamente de contratación de créditos con la banca internacional, sino en gran medida de créditos bursátiles en forma de papel comercial, eurobonos, etc.

El crecimiento de la deuda, aunque importante, no alcanza los niveles de los primeros años de los 80. El apalancamiento promedio de los grupos es substancialmente menor en 1992 que en 1983 por lo que podemos afirmar que hasta ese momento, se cuidaba el nivel de la deuda. Sin embargo, dado que se presentan en el entorno económico condiciones semejantes a las de 82 en cuanto a paridad cambiaria estable, tasa de interés nacional superior a la internacional, puede esperarse que la deuda de los grupos aumente.

En relación a la vulnerabilidad productiva, se tendió, como ya se dijo, a la especialización en ciertas áreas para poder enfrentar la competencia derivada de la apertura de las fronteras.

La diversificación excesiva de los grupos, tal como lo planteara Penrose, puso en peligro a las empresa ante las nuevas condiciones del entorno económico (apertura). Eso sucedió con los grupos más grandes que se diversificaron en actividades discímiles. Estas corporaciones no pudieron mantener a niveles competitivos el conjunto de negocios en los que se encontraban,

pues eso exigía recursos que no disponían, ante la magnitud de obligaciones financieras que tenían y que se agravaban por la contracción del mercado interno.

Por ello, durante la década de los 80, los grupos se dirigen sólo a las actividades en las que tienen mayor conocimiento y experiencia, desinvirtiendo en varios negocios. Esto no quiere decir que los grupos (los diversificados conglomeralmente o con procesos de integración vertical de la década de los 70) se especialicen por completo. En algunos casos los grupos permanecieron conglomerales, pero sólo en ciertas ramas y las fortalecieron por varios medios (a través de adquisiciones, alianzas o asociaciones) entrando directamente a otros mercados. En algunos otros casos, manejaron un tipo de diversificación en ciertas áreas de especialización. A diferencia de los 70, la mayoría de los grupos, no eligió la diversificación conglomeral como forma de crecimiento.

Por su parte, los grupos especializados de principios de los 80, no buscaron abarcar actividades diferentes a las ya manejadas. Ante la posibilidad de crecer, lo hicieron en la misma área a través de inversión productiva, de adquisición (estrategia de integración horizontal) o asociación a empresas similares.

Las reestructuraciones (adquisiciones, asociaciones, desinversiones) realizadas por los grupos privados se encaminaron a fortalecer al grupo en ciertas áreas específicas.

Todas esas acciones muestran que los grupos tendieron hacia la especialización. Esto es, la diversificación conglomeral desordenada de los 70, fue sustituida por una diversificación en áreas de especialización, en donde se aprovecharon mercados y tecnologías comunes para el logro de ventajas competitivas.

Como respuesta a la serie de problemas y cambios en la economía nacional, los grupos privados buscaron nuevos mercados geográficos que permitieran, por una parte, aminorar los efectos de la caída del mercado interno y por otra buscar posiciones fuertes ante la entrada de empresas foráneas. Así se busca exportar (o su crecimiento si ya se efectuaban) y/o entrar directamente a otros mercados. La entrada directa a otros mercados se hace a través de asociaciones e incluso adquisiciones, de parte de los más grandes grupos con gran poder financiero.

En cuanto a la influencia de la trayectoria pasada en las acciones de los grupos, se encontró que fue determinante en el caso de la estrategia financiera a seguir. Para el caso de la diversificación se encontró que independientemente de la estructura diversificada o especializada y el tamaño de los grupos, éstos tendieron a la especialización.

En suma, en el análisis de las estrategias competitivas de los grupos privados nacionales, en el marco de la economía industrial, se encontró, tal como se planteó en la hipótesis, que los grupos de capital privado nacional llevan a cabo una serie de cambios en sus estrategias tradicionales, con el fin de permanecer y crecer en el mercado. Estas se resumen en la diversificación de fuentes de financiamiento, la diversificación en áreas de especialización y la diversificación de mercados geográficos. Como fue anotado en su momento, esas estrategias requirieron la implementación de otras. Todas estas acciones, se llevaron a cabo con el objetivo de alcanzar posiciones competitivas sólidas, para hacer frente a la competencia internacional.

Para el caso de los grupos mexicanos, los resultados de la investigación, muestran que, como señala la teoría, son de las organizaciones más dinámicas dentro de la estructura industrial. Poseen gran capacidad para efectuar cambios importantes en sus estrategias, lo que les permite hacer frente a entornos económicos adversos y diversos. Por ello, estas empresas oligopólicas (sobre todo las más grandes), tienen la posibilidad de permanecer y crecer en el mercado nacional.

Finalmente es necesario mencionar que hay aspectos interesantes que pueden constituirse en ejes de futuras investigaciones. Uno de ellos es la relación entre la rama en que se encuentran los grupos y las estrategias a seguir. Es decir, ¿Cómo influye la

actividad principal del grupo (alimentaria, turística, textil) en las acciones? ¿El giro principal en el que están influye en el grado de endeudamiento? ¿Hay ciertos patrones de comportamiento por ramas?. Igualmente interesante puede ser el estudio del surgimiento y crecimiento de grupos en la década de los 80.

IV ANEXO

Se realizaron pruebas de independencia con el estadístico χ^2 para ver la influencia que tenía la trayectoria pasada (manifestada en la estructura -diversificada o especializada- y el tamaño) en las estrategias competitivas desarrolladas por los grupos, en la década de los 80 y principios de los 90¹.

Los resultados son los siguientes:

1. ESTRATEGIA FINANCIERA.

a) Estructura y Estrategia Financiera.

Las hipótesis que se manejan son las siguientes:

Ho. La estructura de los grupos en 1982, no influyó en las estrategias financieras emprendidas en el período en estudio.

Ha. La estructura de los grupos determinó las estrategias financieras a seguir.

CUADRO No. 1.A

ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS Y ESTRATEGIA FINANCIERA.

| ESTRUC- TURA | ESTRATEGIAS FINANCIERAS | | | | | TOTAL |
|--|-------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------------|------|-------|
| | RENEGOC. DEUDA | INGRESO A BMV | PRESTAMOS BANCARIOS | INSTRUM.F EN MERCAD DE DINERO | OTRA | |
| ESPECIA- LIZADA | 1 | 6 | 1 | 1 | 0 | 9 |
| ESPEC.EN DIVERSIF. O CON IV _a | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| DIVERSIF. CONGLOMER | 3 | 0 | 1 | 4 | 2 | 10 |
| TOTAL | 4 | 7 | 3 | 6 | 3 | 23 |

a. Especialización dentro de la diversificación o con procesos de integración vertical.

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro no.3

La prueba de independencia con la χ^2 a un nivel de significancia del 5% arroja un valor de $\chi^2_c = 15.79$. La χ^2_t (de tablas), con 8 grados de libertad (v) fue de 15.5. Dado que $\chi^2_c > \chi^2_t$ se rechaza

¹El cálculo del estadístico χ^2 se hace a través del siguiente cálculo: $\chi^2 = \sum ((o_i - e_i) - 0.5)^2 / e_i$.

hipótesis nula. Esto indica que la estructura que los grupos privados tenían en 1982, influyó en las estrategias financieras a seguir.

b) Tamaño y Estrategias Financieras.

Hipótesis:

Ho. Las estrategias financieras de los grupos en la década de los 80, no fueron influidas por el tamaño que tenían los grupos privados a principios de los años 80.

Ha. Las estrategias financieras de los grupos en la década de los 80, estuvieron determinadas por el tamaño que tenían los grupos privados a principios de los años 80.

CUADRO 2.A

TAMAÑO DE LOS GRUPOS Y ESTRATEGIA FINANCIERA.

| TAMAÑO | ESTRATEGIAS FINANCIERAS | | | | | TOTAL |
|---------|-------------------------|---------------|---------------------|--------------------------------|------|-------|
| | RENEGOC. DEUDA | INGRESO A BMV | PRESTAMOS BANCARIOS | INSTRUM. F EN MERCAD DE DINERO | OTRA | |
| GRANDE | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 15 |
| MEDIANO | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| PEQUEÑO | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| TOTAL | 4 | 4 | 3 | 6 | 2 | 19 |

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro 3.

A un nivel de significancia del 5% el valor calculado de $X^2_c = 20.96$. La X^2_t con $v=8$ fue de 15.5. La $X^2_c > X^2_t$ por lo que se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que el tamaño de los grupos, producto de las estrategias pasadas, sí influyó en las estrategias financieras a seguir.

c) Apalancamiento y estrategia financiera.

Ho. El nivel de apalancamiento de los grupos no influyó en la implementación de la estrategia financiera en la década de los 80.

Ha. El nivel de apalancamiento de los grupos a principios de los 80 determinó las estrategias financieras a seguir.

CUADRO 3.A
NIVEL DE APALANCAMIENTO Y ESTRATEGIA FINANCIERA DE LOS GRUPOS

| APALAN- CAMIENTO | ESTRATEGIAS FINANCIERAS | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------|------------------------|---|-------|
| | RENEGOC. DEUDA | INGRESO A BMV | PRESTAMOS BANCARIOS | INSTRUM.FIN EN MERCADOS DE DINERO | TOTAL |
| HASTA .5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| .6 A .9 | 0 | 3 | 1 | 0 | 4 |
| 1 O MAS | 2 | 1 | 0 | 5 | 8 |
| TOTAL | 2 | 5 | 1 | 6 | 14 |

Fuente: elaboración propia en base a cuadro no. 3 y a informes en Expansión (1985-1993)

A un nivel de significancia del 5%, $X^2_c = 15.52$. La X^2_t con $v=6$ fue de 12.59. La $X^2_c > X^2_t$, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Como se esperaba el nivel de apalancamiento que los grupos tenían en 1982, influyó en el tipo de estrategia financiera a seguir en el transcurso de la década.

2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION.

a) Estructura y Diversificación.

Ho. La estructura de los grupos no influyó en las estrategias de diversificación emprendidas.

Ha. La estructura de los grupos influyó en las estrategias de diversificación.

CUADRO 4.A

ESTRUCTURA Y DIVERSIFICACION EN LOS GRUPOS.

| ESTRUCT. | ESTRATEGIAS EMPRENDIDAS | | | TOTAL |
|--|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------|
| | DIVERSIFIC. CONGLOMERAL | DIV.EN AREA DE ESPECIALIZ. | INTEGRAC. VERTICAL | |
| ESPECIALIZADA | 2, | 10, | 2, | 14 |
| ESPEC.EN DIV O CON I.V ^a | 1, | 1, | 3, | 5 |
| DIVERSIFICAC. CONGLOMERAL | 1, | 2, | 1, | 4 |
| TOTAL | 4, | 13, | 6, | 23 |

a. Especialización dentro de la diversificación o con procesos de integración vertical.

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro 3.

La $\chi^2_c = 5.11$ a un nivel de significancia del 5%. Con $v=4$ la χ^2_t fue de 9.49. Por tanto no se rechazó la hipótesis nula. La estructura diversificada o especializada no influyó en las estrategias de diversificación seguidas.

b) Tamaño y Diversificación.

Ho. El tamaño que los grupos tenían en 1982, no influyó en las estrategias de diversificación emprendidas.

Ha. La estructura de los grupos influyó en las estrategias de diversificación.

CUADRO 5.A

TAMAÑO Y ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION EN LOS GRUPOS

| TAMAÑO | ESTRATEGIAS EMPRENDIDAS | | | TOTAL |
|---------|-------------------------|---------------------------|--------------------|-------|
| | DIVERSIF. CONGLOMERAL | DIV. EN AREA DE ESPECIAL. | INTEGRAC. VERTICAL | |
| GRANDE | 2 | 4 | 2 | 8 |
| MEDIANO | 0 | 2 | 0 | 2 |
| PEQUEÑO | 1 | 3 | 2 | 6 |
| TOTAL | 3 | 9 | 4 | 16 |

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro 3.

A un nivel de significancia del 5%, la $\chi^2_c = 0.4094$. Con $v=4$ la χ^2_t fue de 9.49, por lo que no se rechazó la hipótesis nula. Las pruebas estadísticas indican que el tamaño que tenían los grupos no influyó en las estrategias de diversificación emprendidas.

c) Apalancamiento y estrategias de diversificación.

Ho. El nivel de apalancamiento de los grupos no influyó en la implementación de la estrategia de diversificación de los grupos en la década de los 80.

Ha. El nivel de apalancamiento de los grupos a principios de los 80 determinó las estrategias de diversificación de los grupos en el periodo.

CUADRO 6.A
NIVEL DE APALANCAMIENTO Y ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION
DE LOS GRUPOS

| APALAN- CAMIENTO | ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION | | | |
|---------------------|--------------------------------|------------------|------------------------|-------|
| | RENEGOC. DEUDA | INGRESO A BMV | PRESTAMOS BANCARIOS | TOTAL |
| HASTA .5 | 0 | .4 | 5 | 9 |
| .6 A .9 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| 1 O MAS | 1 | 1 | 2 | 4 |
| TOTAL | 2 | 5 | 11 | 18 |

Fuete: elaboración propia en base a cuadro no.3

La $X^2_c = 6.16$ a un nivel de significancia del 5%. Con $v=4$ la X^2_t fue de 9.49. Así $X^2_c < X^2_t$, por lo que no se rechazó la hipótesis nula. El nivel de apalancamiento, estadísticamente no tuvo influencia en las estrategias de diversificación seguidas.

3. ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACION

a) Estructura y Especialización.

Ho. Las estrategias de especialización de los grupos fueron independientes de la estructura que los grupos tenían en 1982.

Ho. Las estrategias de especialización de los grupos no fueron independientes de la estructura que los grupos tenían en 1982.

CUADRO 7.A

LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS Y SU ESPECIALIZACION

| ESTRUC- TURA | ESTRATEGIAS EMPRENDIDAS | | |
|--|---------------------------|---------------------|-------|
| | INTEGRACION HORIZONTAL | DESINVER- SIONES | TOTAL |
| ESPECIALIZADA | 3 | 0 | 3 |
| ESPEC. EN DIV. O EN IV ^a | 2 | 2 | 4 |
| DIVERSIFICADA CONGLOMERAL | 1 | 3 | 4 |
| TOTAL | 6 | 5 | 11 |

a. Especialización dentro de la diversificación con procesos de integración vertical.

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro 3.

A un nivel de significancia del 5%, se obtuvo una $X^2_C = 1.5641$. Con $v=2$ la $X^2_t = 5.99$. Por tanto no se rechazó H_0 . La estructura no influyó en las estrategias de especialización emprendidas.

b) Tamaño y Especialización.

H_0 . Las estrategias de especialización de los grupos fueron independientes del tamaño que los grupos tenían en 1982.

H_0 . Las estrategias de especialización de los grupos estuvieron influidas por el tamaño que los grupos tenían en 1982.

CUADRO 8.A

| TAMAÑO Y ESPECIALIZACION EN LOS GRUPOS | | | |
|--|-------------------------|----------------|-------|
| TAMAÑO | ESTRATEGIAS EMPRENDIDAS | | |
| | INTEGRACION HORIZONTAL | DESINVERSIONES | TOTAL |
| GRANDE | 4 | 3 | 7 |
| MEDIANO | 1 | 0 | 1 |
| PEQUEÑO | 1 | 0 | 1 |
| TOTAL | 6 | 3 | 9 |

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro 3.

A un nivel de significancia del 5%, $X^2_C = 0.1924$. Con $v=2$ la $X^2_t = 5.99$, por lo que no se rechazó H_0 . El tamaño no parece influir en las estrategias de especialización llevadas a cabo.

c) Apalancamiento y estrategias de especialización.

H_0 . El nivel de apalancamiento de los grupos a principios de los 80 no influyó en las estrategias de especialización llevadas a cabo.

H_0 . El nivel de apalancamiento influyó en las estrategias de especialización llevadas a cabo por los grupos.

CUADRO 9.A
NIVEL DE APALANCAMIENTO Y ESPECIALIZACION EN LOS GRUPOS

| APALAN- CAMIENTO | ESTRAT. DE ESPECIALIZACION | | |
|---------------------|----------------------------|--------------|-------|
| | INTEGRACION HORIZONTAL | DESINVERSION | TOTAL |
| HASTA .5 | 2 | 0 | 2 |
| .6 A .9 | 2 | 1 | 3 |
| 1 O MAS | 1 | 2 | 3 |
| TOTAL | 5 | 3 | 8 |

Fuente: elaboración propia en base a cuadro no. 3

A un nivel de significancia del 5%, $\chi^2_c = 3.68$. Con $v=2$ la $\chi^2_t = 5.99$, por lo que no se rechazó H_0 . El nivel de apalancamiento de los grupos parece no influir en las estrategias de especialización llevadas a cabo.

Resumiendo, tal como se esperaba, la estructura, el tamaño y el nivel de apalancamiento de los grupos (resultado de la trayectoria pasada) a principios de los 80, influyeron en la estrategia financiera que siguieron en el transcurso de la década y principios de los 90. Esto pudo comprobarse estadísticamente.

En cuanto a la influencia de la estructura, el tamaño y el nivel de apalancamiento en las estrategias de diversificación o especialización, no pudo probarse estadísticamente la influencia de las primeras en las segundas. Contrariamente a lo esperado, los resultados fueron no significativos.

A pesar de que estadísticamente no se ve la influencia que pudieron tener las variables mencionadas en las estrategias de diversificación y especialización a seguir, se consideró conveniente incluir las pruebas en el trabajo para que posteriormente puedan ser retomadas.

V BIBLIOGRAFIA.

BELLON B. (1980), Le pouvoir Financier al l' industrie en France, Editions Seuil, Paris.

BIRNAYMEE (1973), La Croissance des Enterprises, Bordas, Paris.

CARDERO Ma. Elena y DOMINGUEZ Lilia (1982), "Grupo Financiero y crisis actual del capitalismo", Revista mexicana de Sociología, julio-septiembre de 1982.

CARDERO Y QUIJANO (1982), "Expansión y estrangulamiento financiero, 1978-11981" en Economía Mexicana No 4, CIDE, México.

CASTRO ESCUDERO ALFREDO (1993). "Deduda externa: avances y sinsabores del esfuerzo regional", en Comercio Exterior, enero 1993.

COASE (1988). The Firm, the market and the law. The University of Chicago Press, Chicago and London.

CONCHEIRO Elvira, FRAGOSO Juan Manuel, GUTIERRES Antonio (1979), El Poder de la gran burguesía, Ed. de cultura popular, México.

CORDERO Salvador y SANTIN Rafael (1977) "Origen, Formación y estructura de los grupos industriales en México", COLMEX.

CORDERO Salvador, et. al. (1976), Los grupos privados del Sector Privado Nacional, Centro de Estudios Sociales del COLMEX, México.

CHANDLER ALFRED D. (1977), The visible hand, the managerial revolution en American Business, Ed. Beknap Harvard.

CHEVALIER (1976), L'e economie indistrielle en question, Calmann Lewy.

CHERER F.M (1980), Industrial Market Structure and Economic Performance, Rand Mc. Nally College Publishing Company/ Chicago (2a. ed) E.U.

DAEMS Herman (1978), The Holding Company and Corporate Control, martinus Nijhoff Social Sciences Division.

DEROSI Flavia (1977). El empresario mexicano. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1977.

GUTIERREZ RODRIGUEZ ROBERTO (1992), "El endeudamiento externo del sector privado en México, 1971-1991" en Comercio Exterior, vol. 42, no.9, septiembre 1992, México.

GUTIERREZ RODRIGUEZ ROBERTO (1993) Los avatares de la deuda externa de México, UAM.

HAMILTON Nora (1988), Los límites de la autonomía del Estado, Ed. Era México.

HAY Y MORRIS (1991), Industrial Economics and Organization. Theory and Evidence. Oxford University Press.

HILFERDING Rudolf (1985), El capital financiero. Ed Tecnos, España.

JACOBS Eduardo (1981), "La Evolución de los grupos privados de Capital Privado Nacional", en Economía Mexicana no. 3, CIDE, México.

KOUTSOYANIS (1988), Modern Microeconomics. Ed. MacMillan, Inglaterra.

LABASTIDA Julio (compilador) (1986). "Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México". Biblioteca Iberoamericana, Alianza Editorial Mexicana, UNAM.

LEFF Nathaniel H. (1974). "El espíritu de empresas y la organización industrial en los países menos desarrollados: Los grupos", en el Trimestre Económico, vol. XII, julio-septiembre no. 163, FCE, México.

LEFF Nathaniel H. (1978) "El espíritu de empresas y la organización industrial en los países menos desarrollados" en el Trimestre Económico, FCE, México.

LOYOLA J. Antonio (1994), "Estrategias empresariales frente a la globalización económica" en Comercio Exterior, vol.44, no.5, mayo 1994, México.

LUNA Matilde y TIRADO Ricardo (1986) "Los Grupos Privados Nacionales y las Empresas Estatales en los Setenta (Notas para su caracterización)" en Julio Labstida (comp.) Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, Alianza Editorial Mexicana, UNAM, México.

NOISI, Le Control Financier des Capitalisme Canadien, Presees Universitaires de Quebec.

PENROSE Edith (1956), Teoría del Crecimiento de la Empresa, ed. Aguilar, Madrid.

PORTER Michel E. (1985), Advantage Competitive

PORTER Michel E. (1985), Estrategia Competitiva, CECSA, México.

POZAS Ma. de los Angeles (1990) "Estrategias empresariales ante la apertura externa" en Subcontratación y Empresas Transnacionales, El Colegio de la Frontera Norte. México.

REYES de la Torre Luz Elena (1989). Grupos Económicos, empresas multimercado de capital nacional: estructura y estrategias. tesis del COLMEX.

SHERER M. Frank (1980), Industrial Structure and Economic Performance. 2a. ed. Houghton Mifflin Company, Boston USA.

FUENTES ESTADÍSTICAS.

Revista Expansión. "Las 500 empresas más importantes en México" 1982, 1983, 1984.

"Los grupos más importantes" 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991.

Periódico el Financiero.

Informes de la BMV.