



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Aragón**

**Carrera: Relaciones Internacionales**

**Cárdenas Cruz Francisco**

**Nombre de la Tesis:**

**Competitividad internacional de las empresas  
mexicanas en la era de la globalización.**

**Los casos del Grupo Monterrey , Grupo BIMBO y  
Grupo MASECA (GRUMA)**

**(1986-2000)**

**Nombre del asesor:**

**Lic. Rodolfo Arturo Villavicencio López**





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 esta 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.

▪

### *Agradecimientos:*

*Han sido muchos los que han hecho posible llegar hasta aquí, por eso mis agradecimientos deben ser generalizados, por que no quiero sólo agradecer a unos cuantos o terminar repitiendo agradecimientos como los de las tesis que he visto, por esta razón agradezco a todos los que aportaron, en poco o en gran medida, para lograr concluir con mis estudios de licenciatura.*

## Índice

	Pág.
Introducción	1
1. El proceso de internacionalización empresarial	6
1.1. Globalización: implicaciones y repercusiones	6
1.2. Cambio en la forma de producción de la economía internacional	13
1.3. Factores y modalidades de internacionalización empresarial para incursionar en los mercados internacionales	25
1.4. Competitividad: diferentes aportaciones teóricas sobre el concepto	41
2. México ante el contexto Internacional a partir de la década de los ochenta	62
2.1. Reestructuración e integración de México a la globalización	62
2.2. Políticas y acciones estratégicas del Gobierno mexicano y el sector empresarial para elevar y fomentar la competitividad	75
3. Experiencias de Internacionalización de empresas mexicanas	91
3.1 Estrategias de internacionalización del Grupo Monterrey	91
3.1.1. Grupo ALFA: realización de alianzas estratégicas con socios extranjeros. Estrategia centrada inicialmente en territorio nacional	91
3.1.2. Adquisiciones, <i>Joint Ventures</i> y alianzas tecnológicas de Grupo VITRO	108

3.1.3. Adquisiciones y <i>Joint Ventures</i> en el exterior de Grupo IMSA	125
3.1.4. IED: internacionalización tradicional de la cementera CEMEX	137
3.2. Estrategia de internacionalización de dos Grupos agroindustriales mexicanos	147
3.2.1. Grupo BIMBO: estrategia de expansión corporativa; basada en establecimiento de filiales, adquisiciones y alianzas estratégicas	147
3.2.2. Estrategia de internacionalización de Grupo Maseca (GRUMA): establecimiento de filiales, adquisiciones y alianza estratégica	158
3.2.3. Evaluación general y perspectivas 2001-2008	170
Conclusiones	194
Fuentes de consulta	209

## Introducción

El presente trabajo de investigación se enfoca directamente a dar una visión acerca de los cambios realizados en la economía internacional en las dos últimas décadas del siglo XX, particularmente en las repercusiones en la producción y organización de la empresa. El resultado de estos cambios en la economía mundial es el desplazamiento del Estado en su esfera de poder, controlada cada vez más por Empresas Transnacionales (ETN's) que buscan desarrollarse en cualquier parte del mundo; este proceso se denomina globalización económica.

En la actual globalización económica, las empresas buscan en la internacionalización obtener un crecimiento sostenido en sus operaciones. Al internacionalizarse las empresas pueden dejar de depender de su mercado doméstico y así aprovechar los diversos beneficios que ésta contempla como; economías de escala, rentabilidad, productividad, crecimiento y desarrollo. A su vez aprovechar oportunidades de negocios con nuevos socios, beneficiarse de los incentivos que los gobiernos implementan para crear un ambiente propicio para la instalación de sus subsidiarias en dicho país o incursionar exitosamente con sus productos o servicios en un mercado determinado.

Su expansión ha sido posible por la caída de la tradicional producción rígida del *fordismo*, remplazada por la nueva producción flexible *toyotista* caracterizada por la fragmentación de los procesos productivos y la especialización de los mismos, desarrollados por las dos formas de organización: las empresas que forman una red (*keireisu*) o las que forman una aglomeración (*distrito industrial*) de productores; en donde la aplicación de los avances de la informática han revolucionado la automatización de los procesos productivos de las empresas.

Como consecuencia de este contexto, aquellas empresas que no adopten las nuevas formas de competencia, se verán en la situación de quebrar y desaparecer. Adicionalmente las empresas al internacionalizarse tienden a ser más flexibles en sus distintos departamentos y organizaciones con el fin de responder a los constantes cambios en los negocios, como resultado de los

constantes flujo de información, que los orilla a tomar decisiones inmediatas para no perder oportunidades de negocios o ser afectadas por los cambios en el ambiente económico.

Si bien para lograr integrarse a la economía internacional el factor más importante que en la actualidad ha estado presente en las estrategias, políticas de empresas y de los Estados es aumentar la *competitividad* de sus productos o ramas productivas. En los últimos años ha sido la mayor preocupación y el objetivo determinado para buscar una mayor eficiencia en términos económicos.

Ante esta coyuntura en el que México no ha quedado excluido, el cual se encaminó a la reorientación de la estrategia política y económica nacional. Estos cambios inciden en el proceso de reestructuración económica, que a su vez repercute en una nueva forma de operar de las empresas e industrias. Estos cambios tienen su origen a finales de la década de los ochenta, cuando México inició una serie de políticas de privatización, desregulación, modernización y apertura comercial con el objetivo de ayudar al aparato productivo nacional.

En este contexto las empresas mexicanas comienzan a desarrollar estrategias competitivas para defender su mercado y poder sobrevivir en una economía nacional en crisis debido a que no son tan competitivas como las empresas extranjeras, ya que en el periodo de *Industrialización Sustitutiva de Importaciones* las empresas nacionales no tenían en el mercado nacional competidores o productos de mejor calidad y precio que las orillarán a mejorar.

En la mayoría de los casos ellas poseían el monopolio de los diferentes sectores productivos. Con la apertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el escenario cambio y es cuando las empresas mexicanas empiezan a tener una firme visión hacia la internacionalización, como consecuencia de la contracción del mercado y la

perdida de posicionamiento del mismo debido a la entrada de nuevos productos y empresas.

Por otra parte se abrieron también mayores oportunidades de inversión en Estados Unidos y con la apertura comercial de los países de Latinoamérica, incentivó a varias empresas a ganar espacio en mercados que ya habían penetrado por la vía de las exportaciones.

Es así que el principal y actual reto económico que enfrenta una nación en desarrollo como México, está en encontrar una forma de inserción a la nueva economía mundial que le permita aprovechar todas las potencialidades que se presentan con la globalización; en apropiación y desarrollo de nuevas tecnologías, de capacitación de fuerza de trabajo; de organización productivas más eficientes orientados a un desarrollo social y político que hoy imperan, contrarrestando así la exclusión de amplios sectores de la población en vastas regiones del país, oponiéndose decididamente a lo que algunos consideran como el “ precio inevitable de la globalización”.

Actualmente, para México como para el resto de Latinoamérica, sus empresas representan los puntos más inmediatos hacia la inserción en la nueva economía mundial y en muchos casos hacia el desarrollo de nuevas tecnologías de producción y sistemas organizativos que le confieren estabilidad y dinamismo expansivo a dicha inserción.

Todos los argumentos anteriores dan la razón para realizar este trabajo de investigación que se enfoca al periodo de 1986 a 2000, pues en el transcurso de estos años han ocurrido cambios trascendentales en el contexto internacional que repercutieron y cambiaron las formas de producir y competir a nivel global.

Dentro de este periodo se analizan los cambios efectuados en la economía mexicana, de manera particular se estudian los casos de empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización; cuatro de estas empresa



pertenecientes al Grupo Monterrey: ALFA, VITRO, CEMEX e IMSA. Además de dos de las empresas mexicanas agroindustriales más importantes y con presencia internacional; Grupo BIMBO y Grupo Maseca (GRUMA).

Como aclaración, el Grupo Monterrey no es un grupo económico como tal. El término hace referencia al conjunto de firmas y grupos económicos que pertenecen a diferentes miembros de los fundadores originales de la Cervecería Cuauhtemoc, familias Garza y Sada. En 1974 se divide el Grupo en cuatro grandes *holdings*: ALFA, VITRO, VISA y Cydsa. Con el transcurso del siglo XX se fueron desarrollando otras firmas en Monterrey entre las más importantes sobresalen CEMEX y el Grupo IMSA.

En México estos grupos económicos y grandes firmas son famosas por emprender sistemáticamente acciones económicas y políticas concertadas; sin embargo ellos no se encuentran formalmente integrados.

La hipótesis de esta investigación es que ciertas empresas mexicanas han logrado consolidar una cultura competitiva para lograr sostener su proceso de internacionalización, con el propósito de sobrevivir en un periodo de crisis del mercado doméstico y por la creciente competencia que enfrentan con empresas extranjeras, debido al acelerado proceso de apertura comercial que las obligó a iniciar y consolidar su proceso de internacionalización.

En el primer capítulo de esta investigación se contextualizan las transformaciones que ha sufrido el escenario internacional en las dos últimas décadas del siglo XX. Se analizan los acontecimientos que desencadenaron los cambios a nivel mundial: las reformas políticas y económicas, además de los avances en la ciencias de la informática y el desarrollo de nuevas formas de organización industrial aplicadas a la producción internacional, dando como resultado una globalización caracterizada por la interacción más rápida de aspectos políticos, económicos y culturales.

Además los diferentes factores y modalidades de internacionalización, por los que una empresa logra incursionar en mercados exteriores. Adicionalmente se hace un recuento de las más importantes teorías sobre competitividad, esto con el fin comprender más detalladamente este concepto tan estudiado y debatido.

En el segundo capítulo se analizan los cambios estructurales en la economía mexicana, propiciados por las repercusiones del contexto internacional, lo que ha hecho cambiar su modelo económico para poder integrarse a la economía internacional. A su vez se evalúan las acciones del gobierno mexicano y el sector privado realizadas en el país para lograr competir y sobrevivir ante la nueva situación imperante y establecer las bases de una economía de mercado.

Finalmente en el tercer capítulo se analizan los casos de las estrategias de internacionalización de tres grupos empresariales mexicanos, Grupo Monterrey (cuatro empresas de este grupo: ALFA, VITRO, IMSA y CEMEX), el Grupo BIMBO y Grupo MASECA (GRUMA). Analizando sus estrategias empleadas para lograr incursionar exitosamente en los mercados exteriores, así como los problemas a los que se enfrentaron. Para finalizar, en el último apartado se hace una evaluación general y perspectiva de los acontecimientos sobresalientes en el periodo 2001-2008.

## Capítulo 1: El proceso de internacionalización empresarial

El propósito de este capítulo es contextualizar los cambios en el escenario internacional que lo han transformado en las dos últimas décadas del siglo XIX. Estos han propiciado una globalización, caracterizada por la interacción acelerada de aspectos: políticos, económicos, sociales y culturales.

Esta globalización es resultado de las reformas políticas y económicas dentro de la dinámica del neoliberalismo, impuesto en la mayoría de los países capitalistas después de la caída del bloque comunista y de los avances en las ciencias de la informática. Dichos avances han transformado la forma de producción tradicional *rígida del fordismo*, a una *flexible toyotista* basada en la tercerización.

En este contexto las Empresas Transnacionales (ETN's) figuran como los principales actores promotores de la globalización. Dichas empresas tienen diferentes factores y modalidades para internacionalizarse, con el fin de obtener ventajas competitivas para su desenvolvimiento productivo. Es en esta dinámica internacional que el tema de la competitividad ha tomado gran importancia, lo que ha propiciado un desarrollo de innumerables teorías sobre el tema para analizarla y lograr aplicarla en la práctica.

### 1.1. Globalización: implicaciones y repercusiones

El concepto "globalización" ha sido utilizado en una multiplicidad de sentidos. Conceptos como la "interdependencia global de las naciones", "crecimiento de un sistema mundial", acumulación de escala mundial, "aldea global", y muchos otros, tiene raíces en la noción más general de la acumulación del capital, el comercio y la inversión ya no están confinados al Estado-Nación.<sup>1</sup> Para *D. Held* y varios autores el concepto de globalización, debe contener cuatro elementos distintos:

---

<sup>1</sup>Bernardo Brito, "Las regiones como impulsoras del crecimiento económico, El caso de el Estado de Jalisco", en Ruiz Duran Clemente y Enrique Dussel Meter (Coordinadores), *Dinámica Regional y Competitividad industrial*, ED Jus, México, 1999, pp. 101-102.

- *La ampliación del proceso*: implica la extensión de las actividades sociales, políticas y económicas más allá de las fronteras tradicionales, de modo que los acontecimientos, las decisiones y las actividades que ocurren en una zona del planeta influyen de manera significativa en los individuos y las comunidades de otras zonas.
- *La intensificación del proceso*: las interconexiones no son apenas ocasionales o aleatorias, sino regulares, de manera que se advierte una intensificación de los patrones de interacción y de los flujos que trascienden a los Estados y a las comunidades.
- *La velocidad del proceso*: la instrumentación de sistemas globales de transporte y comunicaciones, incrementan la velocidad potencial de difusión de las ideas, de los bienes y servicios, de la información y de los factores productivos.
- *El efecto del proceso*: la profundización del efecto global de los acontecimientos locales, nacionales y regionales, así un acontecimiento de ámbito sólo nacional tiene una capacidad potencial de trascendencia global sin precedentes.<sup>2</sup>

En un sentido más general, la “globalización” se refiere a los flujos transnacionales de mercancías, inversiones, producción y tecnología. Para muchos de los defensores de la tesis de la globalización, estos flujos, tanto por alcance como de profundidad, han creado un *Nuevo Orden Mundial* con sus propias instituciones y configuraciones de poder que han reemplazado a las estructuras previas asociadas con el Estado-Nación.<sup>3</sup>

Pero se debe tomar en cuenta que el actual fenómeno de globalización integral es un proceso que con el transcurso del tiempo se ha ido complementando por diferentes cambios en el sistema internacional, que han propiciado su

---

<sup>2</sup> Jorge García Arias, “Mundialización y sector público; mitos y enseñanzas de la globalización financiera” . En *Comercio Exterior*, Bancomext, mensual, octubre, vol. 54, Núm. 10 , México, 2004, pp. 856-857.

<sup>3</sup> Henry Veltmeyer y James Petras (coordinadores), *La globalización desenmascarada, el imperialismo en el siglo XXI*, ED, Porrúa-Universidad Autónoma de Zacatecas, México, 2003, pp.31-32.

desarrollo tan acelerado. Podemos mencionar tres factores fundamentales que han contribuido a su desarrollo.<sup>4</sup>

El primero factor es el desarrollo de nuevas tecnologías, especialmente en el transporte y en las telecomunicaciones, ha permitido que los costos caigan de una manera significativa. Todo ello ha hecho que las barreras naturales de tiempo y espacio entre los países sean cada vez menores y por lo tanto el costo de enviar bienes, servicios, personas, capitales e información sea cada vez más bajo, lo que ha facilitado la internacionalización e interdependencia de las economías.

El segundo factor ha sido la liberación de los intercambios de bienes y servicios así como de capitales a través de negociaciones multilaterales (GATT, OMC, OCDE y FMI), como por decisiones unilaterales y bilaterales entre autoridades económicas de los países o de las áreas de integración en donde se encuentran inmersos.

En este punto hay que precisar que el cambio fundamental no fue en los mercados de mercancías, sino en el mercado financiero internacional. El nuevo papel del crédito y del capital como forma dominante sobre las otras formas de capital y su articulación con la esfera de la producción, posibilitaron una movilidad extraordinaria de capital y del establecimiento de nuevas formas de crédito mediante el mercado de capitales.

La internacionalización de los mercados financieros que operan actualmente sobre las bases de redes que van más allá de las fronteras y prácticamente de forma continua, han hecho que las políticas económicas se transformen completamente, como resultado los mercados financieros internacionales evalúan y anticipan constantemente las decisiones de los poderes públicos, hasta el grado de constituir un contra poder aparentemente anónimo pero poderoso.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, ED ACAFSA, México, 2001, pág. 9.

<sup>5</sup> Henry Veltmeyer y James Petras, op. cit., pág. 27.

El tercer factor está determinado por la radical recomposición del orden geopolítico mundial provocado por el derrumbe de la Unión Soviética con el Bloque Oriental y por la plena integración al mercado mundial de la gran masa de países provenientes de los llamados segundo y tercer mundo del anterior esquema bipolar.<sup>6</sup>

Sin duda en las últimas décadas se han registrado grandes cambios en materia de comercio, Inversión Extranjera Directa (IED), Investigación y Desarrollo (I&D) y financiamiento. Principalmente las grandes empresas han desarrollado sus filiales en el extranjero por medio de un desarrollo sin precedentes de IED, que se realizan entre los tres polos de la *Tríada* (TLCAN, UE y APEC).

Ante estos cambios el Estado se está reestructurando debido a los desafíos a su soberanía. La habilidad política se ve limitada su eficiencia con respecto a las fuerzas transnacionales. Los líderes se ven condicionados a concentrarse en mejorar las condiciones nacionales para las Empresas Transnacionales cuando se enfrentan al poder de la producción y al financiamiento internacional, como a las estructuras de la deuda.<sup>7</sup> En este contexto el papel del Estado puede definirse en tres funciones críticas:

- ➡ Adaptar políticas fiscales y monetarias que aseguren la estabilidad macroeconómica.
- ➡ Proporcionar la infraestructura básica necesaria para la actividad económica global.
- ➡ Brindar control, orden y estabilidad social.<sup>8</sup>

Como resultado los mercados se globalizan no sólo cuantitativamente, sino también cualitativamente. De esta forma se observa una cierta homogenización de los estilos de vida, por lo menos en el caso de la clase media y por ciertos componentes de consumo. Este aspecto ha afectado a la cultura, significando la creación de un espacio unificado para la interacción simbólica, entre

---

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> James H Mittelman, *El síndrome de la globalización; transformación y resistencia*, ED Siglo XXI, México, 2002, pág. 46.

<sup>8</sup> Ibidem, pág. 27.

personas geográficamente aisladas. Es este espacio que ahora experimenta un drástico proceso de ensanchamiento, se expresa una cultura que es de carácter supranacional.

Esta cultura global se distingue sensiblemente de las culturas nacionales o locales tanto del punto de vista de origen como de contenido y en ocasiones se integran mientras que en otras ocasiones entran en conflicto. Como consecuencia la identidad, debido al proceso de globalización demanda un cambio radical en las costumbres tradicionales para pasar de una lógica de exclusión a una de inclusión.<sup>9</sup>

A su vez se ha dado origen a una *Nueva División Internacional del Trabajo*; que presupone e incluye un cambio estructural de las potencias y países en desarrollados. Caracterizada por la alta centralización del capital y el desarrollo de las fuerzas productivas a través de la *Tercera Revolución Tecnológica*, la creciente aplicación de la ciencia a la creación de tecnología y al proceso productivo, la transnacionalización y el avance hacia la integración mundial.<sup>10</sup>

Así la estructura del empleo se ha modificando radicalmente con la ampliación y profundización de la brecha entre trabajadores calificados y no calificados, seguido por el incremento y generalización de un desempleo estructural que amenaza con volverse parámetro rígido e insuperable.

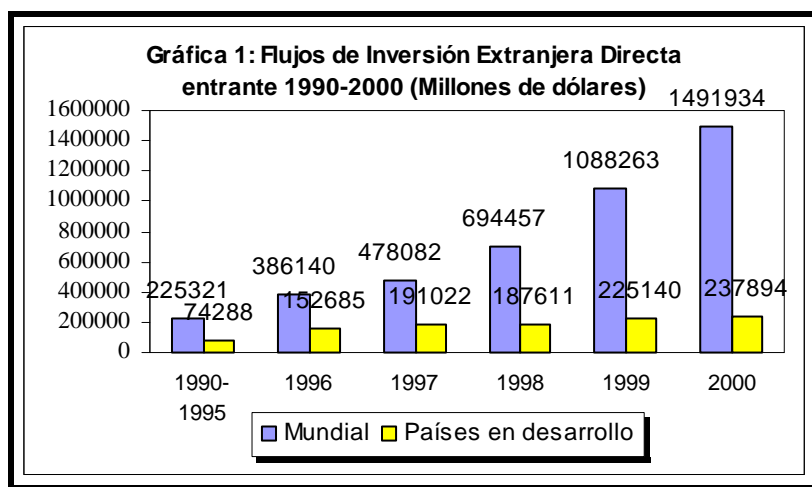
Como resultado a los cambios, mencionados en los párrafos anteriores; las economías que anteriormente habían mantenido reguladas y cerradas con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura que produjo un proceso acelerado y creciente flujos de IED, como medio para fomentar el crecimiento económico. En el periodo de 1990-1995; el monto de los flujos de IED fue de 225,321 millones de dólares a nivel mundial y 74,288 millones de dólares en los países

---

<sup>9</sup> Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, ED Paidós Estados y Sociedad, Barcelona, España, 1998, Pág. 32.

<sup>10</sup> Marcos Kaplan, "El sistema mundial en la era de la incertidumbre", en *El mundo actual*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, México, 1994, pág. 8.

en desarrollo. Para el año 2000 éstas pasaron de 1,491,934 millones de dólares y 237,894 millones de dólares respectivamente (ver gráfica 1).<sup>11</sup>



Fuente: Valentín Villa Blanco, “La competitividad tributaria”, en Enrique Dussel Meter (coordinador), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pág. 260.

Al mismo tiempo se fueron constituyendo los bloques regionales (MERCOSUR, TLCAN, UE y APEC), ante la creciente competencia, la integración regional es un medio para alcanzar el desarrollo de las naciones que conforman dichos bloques. Así se puede diferenciar que la globalización es un proceso impulsado principalmente por las empresas, con la mira a realizar sus operaciones en el espacio mundial, mientras que la regionalización, en cambio es promovida por los Estados-Nacionales y está fuertemente determinada por factores geográficos e históricos.<sup>12</sup>

En este contexto la Empresa Transnacional (ETN) es el principal agente de la globalización al incursionar en nuevos mercados con sus productos y plantas productivas tomando al mundo como un gran mercado. Contabilizan entre el 25% y el 30% de la producción mundial, 60% del comercio no agrícola y cerca del 75% de la capacidad de innovación mundial además de controlar el 75% de las inversiones mundiales.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Valentín Villa Blanco, “La competitividad tributaria”, en Enrique Dussel Peter, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pp. 259-260.

<sup>12</sup> Néstor García Canclini, *La globalización imaginada*, ED Paidós Estados y Sociedad, España, 1999, pág. 32.

<sup>13</sup> J. Guillermo Domínguez Y, “El poderío de las empresas multinacionales”, en *Eseconomía*, N° 4, verano, IPN, México, 2003, pág. 98.



Son consorcios que descentralizan sus actividades, en las que las operaciones mundiales de la empresa se organizan como una cartera de negocios nacionales y en la que cada unidad nacional tiene un grado sustancial de autonomía. Cada filial puede tener cierta orientación local, son formas organizacionales más horizontales y flexibles con integración productiva a nivel mundial.<sup>14</sup>

Por ejemplo en el caso de América Latina las ETN's tienen creciente presencia en la región, si se consideran las 500 mayores empresas de la región, se tiene que las ETN's aumentaron de 149 a 231 entre 1990 y 2000 y su participación en las ventas aumentó de 27% a más de 40% (ver cuadro 1).

Cuadro 1: América Latina: Trasnacionalización de los agentes económicos.\*  
(Número y porcentajes)

	<b>Empresas</b>	<b>1990-1992</b>	<b>1994-1996</b>	<b>1998-2000</b>
500 mayores empresas	Extranjeras	149	156	231
	Privadas nacionales	264	280	231
	Estatales	87	64	38
	Distribución de ventas	100.0	100.0	100.0
	Extranjeras	27.4	32.1	41.5
	Privadas nacionales	39.4	41.0	37.8
	Estatales	33.2	26.9	20.5
100 mayores empresas	Extranjeras	48	53	59
	Privadas nacionales	48	46	40
	Estatales	4	1	1
	Distribución de ventas	100.0	100.0	100.0
	Extranjeras	53.2	59.3	61.6
	Privadas nacionales	42.6	38.6	37.5
	Estatales	4.2	2.1	0.78
200 mayores exportadoras	Extranjeras	78	92	98
	Privadas nacionales	12	88	89
	Estatales	10	10	13
	Distribución de ventas	100.0	100.0	100.0
	Extranjeras	29.5	45.1	43.7
	Privadas nacionales	34.9	32.6	26.9
	Estatales	35.6	22.3	29.4

\*Ranking de empresas sobre la base de ventas totales.

Fuente: Michael Mortimore y Sebastián Vergara, "Nuevas estrategias de empresas transnacionales, México en el contexto global", en Enrique Dussel Peters (Coordinador), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pág. 98.

Desglosando estas empresas, se consideran las 100 mayores empresas manufactureras, las ETN's aumentaron de 48 a 59 y su participación en las ventas creció de un 53% a 61%. Finalmente al considerar las 200 mayores empresas exportadoras, las ETN's aumentaron de 78 a 98 entre 1996 y el año

<sup>14</sup> Idem.

2000, mientras su participación en las exportaciones creció de 29% a más de 43%.<sup>15</sup>

Particularmente las empresas trasnacionales en México destacan entre las mayores empresas, especialmente en el sector manufacturero, como *General Motors, Daimler Chrysler, Delphi, Volkswagen, Ford, Nissan, IBM, HewlettPackard, General Electric, Sony y Philips*.<sup>16</sup>

## 1.2. Cambio en la forma de producción de la economía internacional

Como se mencionó anteriormente la globalización tiene como agentes fundamentales a las ETN's, que se establecen en la mayoría de los países, aumentando los flujos comerciales y de capitales, haciendo que unos y otros mercados estén cada vez más globalizados. Las ETN's han podido desempeñar ese papel gracias a la modificación de su estrategia, de acuerdo a los siguientes factores:

- Revolución tecnológica.
- Transformaciones en el entorno económico.
- Políticas gubernamentales.
- Reestructuración del sistema financiero.
- Cambio en la organización de la ETN.<sup>17</sup>

Para poder entender estos cambios en las ETN's, hay que analizar las causas de su desarrollo y su nueva dinámica en la producción internacional, desplazando el modelo de producción *fordista* de la empresa en los primeros cincuenta años del siglo XX.

Desde la Segunda Guerra Mundial hasta principios de los años setenta el mundo de los negocios en los países desarrollados vivió una de sus épocas más prolongadas de certidumbre y estabilidad. El comportamiento de la

---

<sup>15</sup> Michael Mortimore y Sebastián Vergara, "Nuevas estrategias de empresas trasnacionales, México en el contexto global", en Enrique Dussel Peters, op. cit., pp. 96-97.

<sup>16</sup> Ibidem, pág. 97.

<sup>17</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, *México en la Economía Global. Tecnología, espacio e Instituciones*, ED. Jus, México, 2000, Pág. 164.

empresa se caracterizaba por la propagación de la organización científica del trabajo, el *fordismo*; las escuelas de negocios se especializaban en la formación de ejecutivos y las grandes firmas de consultoría eran capaces de planificar cualquier proceso productivo bajo el patrón de la producción en masa.<sup>18</sup>

Por su parte el Estado se limitaba a controlar la tasa de interés en función de la inflación vigente, buscando las situaciones de pleno empleo y aplicar leyes a favor de la libre competencia dando como consecuencia que las corporaciones se convertían en monopolios que imponían precios abusivos contra los consumidores pero a su vez gracias al pleno empleo permitió recaudar al Estado lo suficiente para mejorar el *Estado de Bienestar*.<sup>19</sup>

Desafortunadamente esta situación se terminó en 1973, cuando se produjo la estanflación. Para corregir este desequilibrio, la prioridad de los gobiernos se desplazó del crecimiento y del pleno empleo, al control de los precios, los salarios y el déficit público. Como consecuencia se sucedieron los procesos de desregulación de la economía, la privatización de empresas y servicios propiedad del sector público y de remodelación o desmantelamiento del *Estado de Bienestar*.<sup>20</sup>

La respuesta a estos cambios reside más en la empresa que en el Estado. A lo largo de los años setentas la tasa de crecimiento de la productividad se había ido reduciendo, así como la de los beneficios empresariales. A pesar de esto nada parecía indicar que el capital instalado en la fabricación en cadena o en masa se estuviera depreciando tan rápidamente como para que se iniciara una crisis estructural.

---

<sup>18</sup> Jesús M. Valdalisco y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, ED Critica, España, 2000, pág. 486.

<sup>19</sup> David Goldblatt, et. al. Traducción Guadalupe Meza Staines. *Transformaciones globales. Política, economía y cultura*, ED OXFORD, México, 2002, pág. 477.

<sup>20</sup> Idem.

Sin embargo, había tres fenómenos que aunque inicialmente pequeños estaban mostrando lo contrario y quebrando el principio por el cual la lógica de la empresa integrada y la producción en masa eran la única vía para la prosperidad. Estos son: la organización productiva, la producción flexible y la revolución tecnológica.<sup>21</sup>

Estos cambios en la economía internacional han dado lugar al surgimiento de nuevas formas de organización productiva. La fuerte competencia como resultado de la globalización económica ha propiciado nuevas estrategias competitivas y una mayor flexibilidad en los procesos productivos. La descentralización de estos procesos y el fomento a las relaciones de cooperación inter-empresariales, como son *distritos industriales* o *encadenamientos productivos*, se presentan como estrategias privilegiadas en el marco de un paradigma de especialización flexible para hacer frente a las nuevas características de la economía global

Así las pequeñas empresas que colaboran entre ellas, se convirtieron en el patrón organizativo capaz de afrontar con mayores garantías de éxito el cambio en las tecnologías y en los mercados. Incluso se defenderá de la potencia y competitividad de las formas jerárquicas de organizar la producción de la gran empresa.<sup>22</sup>

En la mayor parte de los casos, las pequeñas empresas están muy especializadas en muchos sectores, además producen con unos costos similares a los de la producción en serie, aunque realizando una gama relativamente amplia de productos en pequeños lotes con maquinarias de uso general. Algunos autores han interpretado este renacimiento de la pequeña empresa y los distritos industriales, como la manifestación más visible de una "*segunda ruptura industrial*", que acabaría con el predominio del modelo de la

---

<sup>21</sup> Jesús M. Valdalisco y Santiago López, op. cit. pp. 483-486.

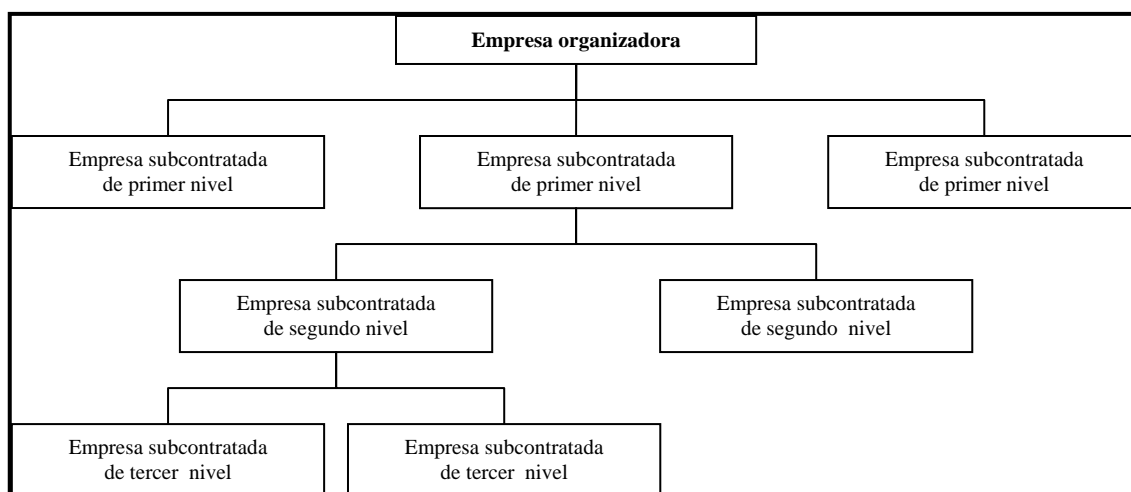
<sup>22</sup> Ibidem, pág. 487.

gran empresa y la lógica de la producción a gran escala como único patrón de excelencia.<sup>23</sup>

Es por esto que los procesos productivos de corte *fondista* de la economía occidental, que concentran gran parte de su proceso productivo, resultaron incapaces de responder de manera eficiente a la acelerada competencia de calidad, precio e innovación constante de los mercados globalizados. Mercados en los que las empresas y productos japoneses empezaban a jugar un rol protagónico.

Este modelo de organización productiva caracterizada por ser un sistema abierto que forma una red productiva subcontratada, donde cada unidad o empresa se especializa en un proceso que a la vez se enlaza con otras unidades que se ocupan de procesos subsecuentes. Su estructura tiene corte piramidal: en la cúspide se encuentran grandes corporaciones, que en su mayoría son ensambladoras, diseñadoras, distribuidoras de productos e importantes promotoras y generadoras de la red productiva (ver figura 1).

Figura 1: Encadenamiento productivo en redes



Fuente: Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman (coordinadores), *Estructura de mercado de la industria mexicana. Un enfoque teórico y empírico*, ED Miguel Ángel Porrúa-UNAM-FE, México, 2003, pág. 108.

<sup>23</sup> Víctor Ramiro Fernández y Marta Villalba, “Especialización flexible en América Latina en el marco del Consenso de Washintong “, en *Comercio Exterior*, Vol. 54, Núm. 3, Bancomext, mensual, México, Marzo, 2004, pp. 184-185.

En el primer nivel están las empresas que producen y ensamblan partes integrales (motores de automóviles o la pantalla de una computadora). Estas empresas junto con las empresas de la cúspide se encargan de diseñar los productos, de analizar y planificar las estrategias del mercado y de buscar ayudar a sus proveedores del siguiente nivel.

En el segundo nivel (en donde están los fabricantes de componentes y partes que se ensamblan en el primer nivel) se encuentran empresas con alto nivel tecnológico y con volúmenes de producción importantes. Estas mismas se proveen a su vez de empresas pequeñas y medianas con un nivel menor de producción y desarrollo tecnológico.

Las empresas del tercer nivel suelen trabajar con maquinaria prestada por las empresas superiores y en reciprocidad con frecuencia brindan otros servicios a cambio como préstamo de trabajadores en momentos de alta demanda. Este sistema de encadenamiento que forma una *red* de proveedores y productores se puede dividir en dos, en función de lo diseminada que esté su red de productores:

- ➡ Mundial (productores dispersos por todo el mundo): la red de productores está regida por una empresa que determina, en casi su totalidad, la coordinación de la red. La integración de la propiedad es más baja que en una empresa integrada porque cada empresa productora corre independientemente con su suerte.
- ➡ Local: tiene una mayor integración en la coordinación, que llega a ser similar a una gran empresa integrada. La integración de la propiedad es más elevada que en el caso anterior, pero de forma diferente como sucede en una gran empresa integrada y relativamente pequeñas en una gran empresa en red de ámbito mundial, son altas y hacen que la red sea más estable.<sup>24</sup>

La descripción de este modelo organizacional permite apreciar como el proceso productivo trasciende los límites de la empresa individual, pues su eje de

---

<sup>24</sup> Jesús M. Valdalisco y Santiago López, op. cit., pág. 487.

interacción es estrictamente vertical. Este hecho reproduce relaciones asimétricas, y por ello existen posiciones desiguales de poder. Relaciones de poder que en la práctica resultan en la intervención y control parcial de las empresas en posiciones superiores sobre la dinámica interna de las empresas de nivel inferior.

A pesar de sus diferencias y características propias, en ambos casos la relación de cooperación inter-firmas representan un elemento común que adquiere una centralidad determinante en estas modalidades de organización productiva. Estas experiencias han demostrado que un elemento determinante de las ventajas y estrategias competitivas para elevar las posibilidades de éxito en el nuevo escenario económico internacional, está representado no sólo por el capital físico y humano sino también por el capital social, el cual puede traducirse como una medida de la capacidad de asociación y cooperación de trabajadores, empresas e instituciones.

Por otra parte, el otro cambio en la producción internacional es la *producción flexible* desarrollado por la empresa japonesa *Toyota*. Los sistemas japoneses de organización productiva, conocidos como *toyotismo* o producción *magra*, superaron la lógica productiva del *fordismo* introduciendo la flexibilidad y otros principios que expandieron enormemente el potencial productivo y la eficiencia. Este tipo de producción se basó en transferir el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores directos que ponen en marcha un sistema para determinar defectos de los cuales se encuentran su causa. Esto significó desarrollar; trabajo en equipo, sistemas de información simple y puestos de trabajo rotativos.<sup>25</sup>

En contraposición a la lógica *fordista* de producir en gran escala de productos idénticos de baja calidad, utilizando maquinaria especializada y mano de obra de baja calificación. Los japoneses pasaron a producir series menores con diversos grados de diferenciación de un producto y con niveles superiores de

---

<sup>25</sup> Jordy Micheli, “¿Se puede transplantar el modelo japonés? Trayectoria de un debate”, en Jordy Micheli (coordinador), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos japoneses*, ED Miguel Ángel Porrúa-UAM Azcapotzalco-Universidad de Colima, México, 1996, pág. 30.

calidad para lo cual fue indispensable superar las debilidades del *fordismo*. Para esto se enfocaron en tres factores: lo relacionado con la maquinaria e innovación, la relación con proveedores y la organización de los trabajadores.<sup>26</sup>

En relación con la maquinaria, la innovación japonesa consistió en sustituir la maquinaria de uso especializado amortizable en periodos largos por maquinaria de uso generalizado o reprogramable. El resultado de lo anterior fue la modificación de la relación de costos entre varias series de producción cortas y largas. Ello se explica fundamentalmente por las siguientes dos razones: se eliminaba grandes inventarios de piezas y se reducían los errores provocados por hacer miles o millones de copias de una misma pieza.

La eliminación de grandes inventarios y de errores o defectos asociados a ellos, obligó a elevar la calidad de la producción, lo que a su vez pasó a depender de la calidad y motivación de la fuerza de trabajo. Para que los trabajadores elevaran su compromiso con los objetivos productivos de la empresa, la formula “*toyotista*” consistió en el empleo garantizado de por vida, el pago por antigüedad, además de compensaciones a los trabajadores en función del desempeño de la rentabilidad de la compañía.

Otro cambio fundamental consistió en la forma de organizar a los trabajadores, el cual consistió en agrupar a éstos en equipos comandados por un líder y no por un supervisor. El líder además de coordinador, efectuaría las siguientes funciones adicionales:; llenaría la ausencia de cualquiera de los miembros del equipo, efectuaría reparaciones menores del equipo, se responsabilizaría de su mantenimiento y verificaría la calidad de las operaciones realizadas.<sup>27</sup>

En el caso de la vinculación con distintas categorías de proveedores *Toyota* concibió un sistema intermedio entre la integración vertical y la relación vía mercado. En lugar de ambas cosas confió los suministros a pequeñas compañías de la primera fila independientes en la que *Toyota* tenía acciones,

---

<sup>26</sup> Ibidem, pp. 34-35.

<sup>27</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, op. cit. pp.47-48.



pero en las que también tenía relaciones accionarias mutuas, finalmente desarrollo un nuevo sistema de suministros, el famoso *just-in-time* o *kanban*.<sup>28</sup>

Otro factor importante que ha hecho posible la mayoría de las nuevas formas de producción flexible es el avance en la informática, impactando en las formas organizacionales y en la forma de producción. La *revolución informática y tecnológica* comenzó a desplazarse en los años setenta, pero sólo alcanzó a los sectores fundamentales de la producción, a partir de la reestructuración capitalista de los años ochenta, que siguió a la crisis de la producción en masa del *fordismo*.

Esta reestructuración económica se apoyó en la automatización masiva de la computadora personal con sus interconexiones en fábricas, oficinas, hogares y en el crecimiento exponencial de las telecomunicaciones basadas en la utilización de fibra óptica, dando lugar a la llamada economía del conocimiento o informacional. Las transformaciones que consigo trajo, repercutieron en los procesos productivos y dio surgimiento a industrias nuevas como la microelectrónica, la producción de computadoras y el *software*. Se transformaron las relaciones de producción en torno a la automatización flexible, el fraccionamiento de los procesos productivos y en la flexibilidad de los mismos.

A su vez la transformación de las condiciones de producción incidió en las formas de operación del mercado, la estructura del empleo, las empresas y del perfil obrero. El círculo empezó por el cambio en las tecnologías que modificó los procesos productivos de manera radical o parcial. Poco a poco nuevos productos o bienes ya conocidos pero hechos de otra manera y con otras prestaciones fueron introduciéndose en el mercado, desarrollando demandas específicas a un costo relativamente bajo. Los cambios tecnológicos claves que han dado como resultado una verdadera producción flexible son tres:

- Difusión de los ordenadores en las tareas relacionadas con el manejo y procesamiento de lotes de información.

---

<sup>28</sup> Ibidem, pp. 49-50.

- Automatización del proceso de producción.
- Transformación instantánea de la información bajo cualquier formato ( palabra, imagen y texto) en cualquier parte del planeta.<sup>29</sup>

Estos cambios tienen dos características esenciales; permite reprogramar el proceso productivo de forma constante adaptándolo a las exigencias de la demanda y permite hacer mejoras en el producto sobre la marcha, lo que hace que se atiendan nuevos grupos potenciales de demandantes y se puede mantener un ritmo de innovación constante en la producción en serie.<sup>30</sup>

La mayoría de las grandes empresas concluyeron que los bienes y servicios se podían hacer de una manera tan diferente que, en cierta manera, ya no eran los mismos. La respuesta óptima fue volverse a concentrar en aquellas actividades bien conocidas pero renovándolas introduciendo la microelectrónica y la programación informática en los productos y procesos productivos.<sup>31</sup>

Es así que la aplicación de las nuevas tecnologías de la información ha dado lugar a una “*revolución en los servicios*”, comandada por la banca, el sector donde se introdujeron los ordenadores y las redes de transmisión de datos internas y externas, nacionales e internacionales.<sup>32</sup> Esta nueva gestión mundializada se apoyará en instrumentos operativos como los “*derivados*” o el arbitraje de tipo de cambio, que por su naturaleza convertirán de hecho a la nueva ETN, en un importante agente de especulación internacional.<sup>33</sup>

Además en la industria y dentro de la empresa la aplicación del *e-commerce* (comercio electrónico) ha empezado a ser más utilizado, por ser la aplicación que utiliza las facilidades provistas por la tecnología de redes para realizar transacciones comerciales, ventas, pagos, compras, etc.

---

<sup>29</sup> Jesús M. Valdalisco y Santiago López, op. cit., pág. 463.

<sup>30</sup> Ibidem, pág. 465.

<sup>31</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, op. cit., pág. 45.

<sup>32</sup> Pascual García Alba, “Mitos y realidades de la nueva economía; cambio tecnológico, reestructuración productiva y especulación”, en Pascual García Alba, et. al., *El nuevo milenio mexicano, Tomo II: Economía, ahorro y finanzas*, México, ED Editores y Gráficos EÓN, 2004, pp. 35-36.

<sup>33</sup> Ibidem, pág. 31.

Dentro de éste hay diferencias como comercio electrónico *directo*, que por referirse a bienes o servicios digitales, se concreta y ejecuta completamente por vía informática y el *indirecto*, referido a bienes o servicios físicos que aún cuando permitan una celebración por medios tecnológicos, requieren del medio físico tradicional para su cumplimiento. También se suele categorizar en *e-commerce* electrónico de empresa a empresa (B2B), de empresa a consumidor (B2C), de consumidor a consumidor (C2C) o entre empresa y Gobierno (B2G).<sup>34</sup>

Por su parte el *e-business*, engloba a toda una serie de modelos de negocios (ver cuadro 2), encaminados a mejorar las relaciones comerciales entre empresas, cadenas de aprovisionamiento, mercados verticales y una amplia gama de posibilidades. En última instancia un sistema de *e-business* puede tomar múltiples formas y es la empresa quien debe decidir la mejor o más adecuada según sus necesidades.<sup>35</sup>

Es así que el internet como herramienta de apoyo a la gestión global de la empresa, brinda soluciones y enormes posibilidades para el desarrollo y fortalecimiento de las empresas. A su vez, la administración en estos cambios de producción internacional es importante, por ser un punto clave en el costo, la calidad del producto y la producción *Just in time*.

Una organización productiva al igual que la misma tecnología disponible, pueden encontrarse bajo la guía de una buena o mala administración y en consecuencia los resultados pueden ser profundamente diferentes en cuanto al costo, la calidad del producto y cumplimiento de los pedidos de entrega. Las condiciones de la competencia moderna conducen a la determinación de la siguiente ley del mercado: *“las empresas mal administradas quedan rápidamente eliminadas por la competencia”*.

---

<sup>34</sup> “E-commerce”, en Wikipedia; La enciclopedia libre, documento en formato html, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/E-commerce>, consultado el 12/09/08.

<sup>35</sup> “Soluciones e-business”, en DesarrolloWeb, documento en formato en html, disponible en: <http://www.desarrolloweb.com/articulos/676.php?manual=23>, consultado el 12/09/08.

Cuadro 2: Modelos de negocios *e-business*.

ERP (Enterprise Resource Planning).	Podemos considerar este software como la tecnología subyacente de gestión interna sobre la cual basar el resto de modelos de negocio de e-business. El término ERP deriva de MRP ( <i>Material Requirement Planning</i> ) herramienta para el control de procesos productivos. Los sistemas ERP administran los procesos internos del negocio para la optimización de la cadena de valor que sirve a todos los departamentos dentro de la empresa. El <i>software</i> ERP incluye diversas funcionalidades: facturación, contabilidad, compras, producción, transporte, informes de gestión y recursos humanos entre otras.
SCM (Supply Chain Management).	Gestiona los procesos de negocio tanto internos como externos de la empresa implicando a todos los agentes que directa o indirectamente están implicados, desde la producción a la distribución. El SCM incluye el aprovisionamiento de materias primas, proveedores, la atención al cliente, la logística y en general todo la cadena de valor de la empresa, optimizando los procesos más que automatizándolos, como es el caso del ERP.
CRM (Customer Relationship Management).	Dirigido a todos los aspectos relacionados con la atención y el servicio al cliente, coordina a todos los departamentos involucrados en esta atención: departamentos de ventas, marketing y relaciones con los clientes. Las soluciones CRM gestionan conjuntamente el servicio de reclamaciones, la gestión de incidencias, vendedores y seguimiento de ventas. Al funcionar sobre sistemas de Datawarehouse permiten obtener perfiles de usuario, preferencias y hábitos de compra.
Marketplaces.	Mercados virtuales para la venta, compra e intercambio de información entre múltiples participantes. Básicamente consiste en un directorio de empresas con información sobre los productos de cada una donde compradores y vendedores buscan productos o servicios, solicitan ofertas y procesan pedidos.
E-procurement.	Abastecimiento electrónico de productos y servicios vía internet. Bajo estas plataformas se gestionan los procesos de compra a proveedores bien sean compras de productos directos (implicados en el proceso de producción del producto final): materias primas, o indirectas (no implicadas en el producto final): papelería, informática, servicios varios. La principal ventaja del uso de estas plataformas radica en el ahorro de tiempo en la gestión de compras, la comodidad y la reducción de los precios de adquisición de productos y la posibilidad de acceder a nuevos proveedores.
KM (Knowledge Management)	Para la gestión del conocimiento y cuyo objetivo es lograr que la información dentro de una organización llegue a todo aquel que la necesite, procesada de forma tal que sea posible llevarla a la práctica.
BI (Business Intelligence)	Centrado en el apoyo a la toma de decisiones y la evaluación de indicadores de negocio.

Fuente: Elaboración propia con información de “Soluciones e-business”, en DesarrolloWeb, documento en formato en html, disponible en; <http://www.desarrolloweb.com/articulos/676.php?manual=23>, consultado el 12/09/08.

De este modo las formas de operar de las empresas se caracterizan por implementar prácticas administrativas internacionales, que engloban un conjunto de técnicas, tácticas, estrategias, políticas y acciones, procurando el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles minimizando riesgos y costos innecesarios, maximizando utilidades, procurando la rentabilidad y posicionamiento estratégico de las empresas en los mercados internacionales.

Este conjunto de prácticas pueden aplicarse en la planeación, organización, dirección, control e integración de la empresa, influyendo directamente en su estructura y comportamiento organizacional. Muchas de estas prácticas son conocidas por su denominación en inglés (ver cuadro 3). Se debe tomar en cuenta que la administración no sólo implica una forma de ordenar y seleccionar las formas organizacionales con las tecnologías disponibles, sino que conduce fundamentalmente al establecimiento de determinadas relaciones humanas. Es evidentemente que todo proceso de relación humana tiene un fuerte contenido cultural. Los patrones culturales tienen una importancia

decisiva sobre la eficiencia de los procesos administrativos y la eficiencia administrativa juega un papel central en los procesos competitivos del mundo actual.<sup>36</sup>

Cuadro 3: Prácticas administrativas internacionales.

Práctica Administrativa	Característica
<i>Benchmarking</i>	Se trata de un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores practicas de la industria. La evaluación comparativa se deriva de la necesidad de disponer de datos con base en las cuales fue posible medir el desempeño. Existen tres tipos de <i>benchmarking</i> : el estratégico, el operativo y el administrativo.
<i>Resizing</i>	Práctica administrativa internacional ligada a revisar y recortar la estructura o tamaño de las empresas, tratando de reducir costos. Tiene que ver con un recorte de personal, eliminar divisiones o unidades de negocios y su idea principal es reducir costos.
<i>Empowerment</i>	Es una práctica de descentralización en el proceso de toma de decisiones, lo que plantea es una delegación de autoridades, consiste en que los directivos de medio y bajo nivel, puedan tomar decisiones sin aprobación de los altos directivos.
<i>Just in time</i>	Práctica que tiene que ver con el control de inventarios. La empresa debe tener un inventario cero, es decir, sin almacenar mercancías, vender todo. Implica producción bajo pedido evitando gastos de almacenamiento y cumpliendo oportunamente con tiempos de producción y distribución convenidos con el cliente.
Calidad total y mejora continua.	Refleja la aplicación constante de estándares de calidad orientados a la satisfacción del cliente, aplicable a todos los procesos en los que se involucre la empresa. Frecuentemente está asociado con estándares internacionales ; destacando normas técnicas y de calidad publicadas por la organización internacional de normalización, mejor conocidas como: ISO 9000 e ISO 14000. Esta práctica va asociada al concepto de mejora continua, la calidad total no es estática, día con día la empresa debe procurar mejora continua de sus productos.
Reingeniería de procesos	Corresponde a la práctica administrativa que exige una revisión de todos los procesos que realiza una empresa, con el propósito de identificar aquellos elementos que generan riesgos, costos innecesarios o demoras en los tiempos de producción, distribución y realización de las actividades de la empresa.
<i>Outsourcing</i>	Práctica de grandes empresas que consiste en subcontratar los servicios de otras empresas para no tener que otorgar a los trabajadores las mismas prestaciones y derechos laborales que otorgan a sus empleados directos.

Fuente: Elaboración propia con información de varios capítulos de, Koontz Harold y Weihrich Henz, *Administración una perspectiva global*, ED Mc Graw-Hill, México, 1998.

A su vez se debe destacar que el rápido avance tecnológico está dando lugar a modificaciones a largo plazo en la estructura de la actividad industrial. El resultado es el crecimiento en la producción de productos que pertenecen a las ramas “*intensivas en tecnología*” (aquellas con gastos en investigación y desarrollo (I & D), mayores a la media), que comparado con las demás ramas crece a una velocidad más rápida<sup>37</sup>.

Estas actividades no sólo son líderes en dinamismo, sino también ofrecen en general mayores posibilidades de aprendizaje y más beneficios indirectos que

<sup>36</sup> Juan Castaingts Teillery, op. cit., pp. 80-82.

<sup>37</sup> Sanjaya Lall, “Éxitos y fracasos industriales en un mundo en globalización”, en Enrique Dussel Peters, op. cit., pp. 53-54.

otras actividades. Éstas se han convertido en el campo más activo de inversión internacional, lo que tiene repercusiones importantes para los países en desarrollo.

Por ejemplo una nación que desee ubicar sus exportaciones en los mercados de más rápido crecimiento, tiene que emprender actividades intensivas en tecnología y actualizar su estructura tecnológica. Los países que quieran incrementar su desarrollo tecnológico y aprovechar los efectos indirectos del aprendizaje en los sectores de punta, tienen de nueva cuenta que concentrarse en las actividades *intensivas en tecnología*.

De este modo los países que deseen participar en los segmentos más dinámicos del comercio internacional, deben desarrollar capacidades para realizar actividades intensivas en tecnología. Pueden entrar en etapas de ensamble, pero más tarde se tienen que actualizar y avanzar en actividades de manufactura, diseño, desarrollo y servicios regionales.

Dentro de estos lineamientos para ingresar al dinamismo en la industrial global, destacan los países llamados *tigres asiáticos*, que han desarrollado una estrategia exportadora y bajo la dirección del *Estado desarrollista*; pasaron de formas elementales de integración (ensamble simple) a otras más complejas (manufactura de equipo original y manufactura y diseño propio), lo cual les significó una industrialización acelerada y su posterior conversión en exportaciones de productos intensivos en capital y tecnología.<sup>38</sup>

### **1.3. Factores y modalidades de internacionalización empresarial para incursionar en los mercados internacionales**

Las ETN's han crecido en el periodo de la globalización debido al aprovechamiento de sus ventajas competitivas en el ámbito internacional. En algunos casos, estas ventajas competitivas se derivan de las economías de

---

<sup>38</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, "Reinserción internacional; aprendizaje y coordinación en México", en Alejandro Dabat, et.al., *Globalización y cambio tecnológico. México en el nuevo ciclo industrial mundial*, Universidad de Guadalajara-UNAM/UCLA Program on México, ED Juan Pablos Editores, México, 2004, pp. 317-318.

escala y de la esfera de acción, de una técnica de gestión superior, de redes de ventas mundiales, o de todas en conjunto.

Como se mencionó anteriormente, la fuente clave de la ventaja competitiva para las ETN's ha sido la innovación tecnológica. Las cuales tienden a concentrarse entre las empresas más innovadoras y ampliamente representadas en las industrias más dinámicas en el aspecto tecnológico. Son las encargadas del mayor gasto en investigación y desarrollo (I & D). Además la innovación tecnológica ha ayudado al proceso de "dividir la cadena de valor", mediante el cual un sólo proceso de producción se puede separar y distribuir alrededor del planeta.<sup>39</sup>

Teniendo presente lo anterior, la decisión de convertirse en internacional es sin duda una de las más importantes en la vida de una empresa. Generalmente esta decisión responde al deseo de crecer y competir, además de otras alternativas de crecimiento, tales como diversificación de productos o integración vertical, es decir los otros ámbitos claves de la empresa. Realmente llega un momento en la vida de toda empresa con éxito que no es fácil seguir creciendo en su mercado nacional, debido a que los mercados llegan a un punto de saturación.

Es así que existen impulsores o promotores del proceso de internacionalización de la empresa tanto internos como externos. Para que se realice un cambio en la empresa, alguien o algo dentro y fuera de ella debe iniciarlo y cuidarlo durante su implementación. La intervención de estos se denomina agentes de cambio internos y externos (ver cuadro 4).<sup>40</sup>

Un agente de cambio interno es una administración bien preparada e informada sobre la importancia de los mercados internacionales y decide buscar oportunidades de negocios en el exterior. Un segundo agente de cambio interno es una nueva administración o nuevos empleados, que han tenido

---

<sup>39</sup> David Goldblatt, op. cit. pág. 308.

<sup>40</sup> Michael R. Ginkota y Ilkka A. Ronkainen, *Marketing Internacional*, ED. MC Graw Hill, México, 1996, pp. 220-235.

experiencias anteriores en *Marketing* Internacional y tratan de utilizar esta experiencia para fomentar las actividades de negocios internacionales en su nueva empresa.

Cuadro 4: Agentes de cambio internos y externos

<b>Internos en la empresa.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administración bien informada.</li> <li>-Administración nueva.</li> <li>-Sucesos internos significativos.</li> </ul>
<b>Externos a la empresa.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demanda.</li> <li>-Competencia con otras empresas.</li> <li>-Distribuidores.</li> <li>-Bancos.</li> <li>-Cámaras de comercio.</li> <li>-Agentes de exportación.</li> <li>-Actividades gubernamentales.</li> </ul>

Fuente: Michael R. Ginkota y Ilkka A. Ronkainen, *Marketing Internacional*, ED. MC Graw Hill , México, 1996, pág. 222.

Otro agente de cambio interno puede ser un suceso interno, por ejemplo la sobre producción de la empresa o la reducción del mercado nacional. A su vez los agentes de cambio externo tienen como la principal influencia la demanda extranjera, aunque durante la última década, las empresas han llegado a reconocer que deben tomar la iniciativa para internacionalizarse.

Otra importante influencia externa son la estrategia y rivalidad de las empresas que compiten en la misma industria, que orillan a la empresa a considerar los mercados internacionales como valiosos. Un tercer agente de cambio externo son las distribuidoras, que animan a las empresas nacionales a participar en el mercado internacional no sólo exportando si no también importando materias primas para sus procesos productivos.<sup>41</sup>

También los bancos y otras compañías de servicios son agentes de cambio externo; trabajan con la esperanza de que sus servicios sean utilizados para cualquier transacción internacional que resulte. A su vez las cámaras de comercio y otras asociaciones de negocios que interactúan con las empresas pueden intensificar los intereses sobre la expansión del *Marketing* Internacional de la empresa pero por lo general funcionan como intermediarios secundarios.

---

<sup>41</sup> Idem.



Por su parte, los agentes de exportación son también agentes de cambio externo, pero desafortunadamente los agentes tienen aptitudes limitadas y por lo general están informados sólo sobre algunos mercados o líneas de productos; los agentes promueven un producto para generar utilidades para ellos mismos; son muy selectivos al escoger los clientes y nuevos productos y no son capaces de proporcionar un esfuerzo de *Marketing* Internacional lo suficientemente sustancial para tener éxito y además hacen cargos directos o indirectos por todas las funciones de *Marketing* Internacional que realizan, lo que hace menos rentable los esfuerzos de mercadotecnia de lo que se esperaba inicialmente.<sup>42</sup>

Cabe destacar que uno de los más importantes agentes de cambio externo, es el gobierno; los esfuerzos del gobierno a la luz de las contribuciones que hacen las exportaciones al incremento del empleo y de divisas extranjeras, son más activos en el impulso y apoyo de las exportaciones por medio de financiamiento y formando agencias de desarrollo económico que asisten a las compañías con información y presentaciones de productos en el extranjero. Estos agentes de cambio internos y externos, tienen diversas razones para la internacionalización de una empresa, éstas se pueden dividir en dos categorías: razones ofensivas y defensivas (ver cuadro 5)<sup>43</sup>

Como podemos observar en el cuadro 5, las razones ofensivas son aquellas que apoyan una iniciativa para incrementar los beneficios, venta y mercados. Mientras que las razones defensivas, son aquellas utilizadas para abrir mercados internacionales, incluye el deseo de proteger beneficios, ventas y mercados. Estas razones son fundamentadas en las ventajas que puede obtener la empresa. En muchas actividades de negocios un factor, por si solo, rara vez justifica cualquier acción por lo general una condición de factores impulsan a la empresa hacia la acción determinada.

---

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, op. cit., pág. 106.

Cuadro 5: Razones para la internacionalización empresarial.

<b>Razones Ofensivas</b>	
Ingreso a nuevos mercados.	Los directivos siempre tienen la presión de elevar las ventas y utilidades de la empresa, y cuando se enfrentan a un mercado maduro y saturado en su país comienzan a buscar mercados.
Creación de nuevos mercados.	La pérdida definitiva del mercado para algunos productos, en tanto que, al mismo tiempo se crean mercados para otros productos.
Acuerdos preferenciales de comercio.	Cuando un país logra algún tipo de acuerdo preferencial, el mercado resultante es tan grande que es frecuente que las empresas pasen por alto lo que muchas veces es el paso inicial de exportación para ingresar al mercado con instalaciones locales.
Lograr mayores utilidades.	Es posible mejorar utilidades, aumentando el total de ingresos o bien reduciendo el costo de los bienes vendidos, muchas veces las condiciones permiten a una empresa hacer ambas cosas.
Adquirir productos para el mercado local.	La relativa facilidad de viajar al extranjero crea mercados para nuevos productos y facilita la búsqueda de nuevos bienes para introducirlos en el mercado local.
Satisfacer deseos para la exportación.	La toma de decisiones por parte de la dirección superior de llevar a cabo acciones de exportación y producción en el extranjero.
Mayor comunicación	Razón que permite abrir nuevos mercados en el exterior, porque es real que la habilidad para comunicarse con clientes ha generado confianza para controlar las operaciones en el exterior.
<b>Razones defensivas.</b>	
Protección de los mercados locales.	Con frecuencia, una empresa va al extranjero para proteger su mercado nacional. Así mismo una empresa puede salir al extranjero para proteger el mercado local cuando enfrenta a la competencia de importaciones extranjeras con precios más bajos.
Protección de mercados extranjeros.	En ocasiones es necesario que una empresa modifique el método para salir al extranjero, de la simple exportación a la producción en el exterior para proteger sus mercados extranjeros.
Garantizar el abastecimiento de materias primas.	Pocos países desarrollados poseen cantidades apreciables de materias primas propias. Para garantizar un abastecimiento continuo, los productores en los países industrializados se ven obligados a invertir en especial en los países en proceso de desarrollo, donde están la mayor parte de yacimientos.
Adquisición de tecnología.	Una razón que se cita con frecuencia las empresas internacionales, que inviertan en el extranjero, es la adquisición de tecnología y capacidad administrativa.
Diversificación geográfica.	Muchas empresas exigen la diversificación geográfica como medio para preservar la estabilidad en ventas y utilidades, cuando la situación de la industria en el país de origen cae en una depresión.
Busca estabilidad política.	Éste es un factor primordial en la selección del lugar a donde ir, así las empresas europeas y las de países en desarrollo pueden realizar inversiones extranjeras, en países con estabilidad política.

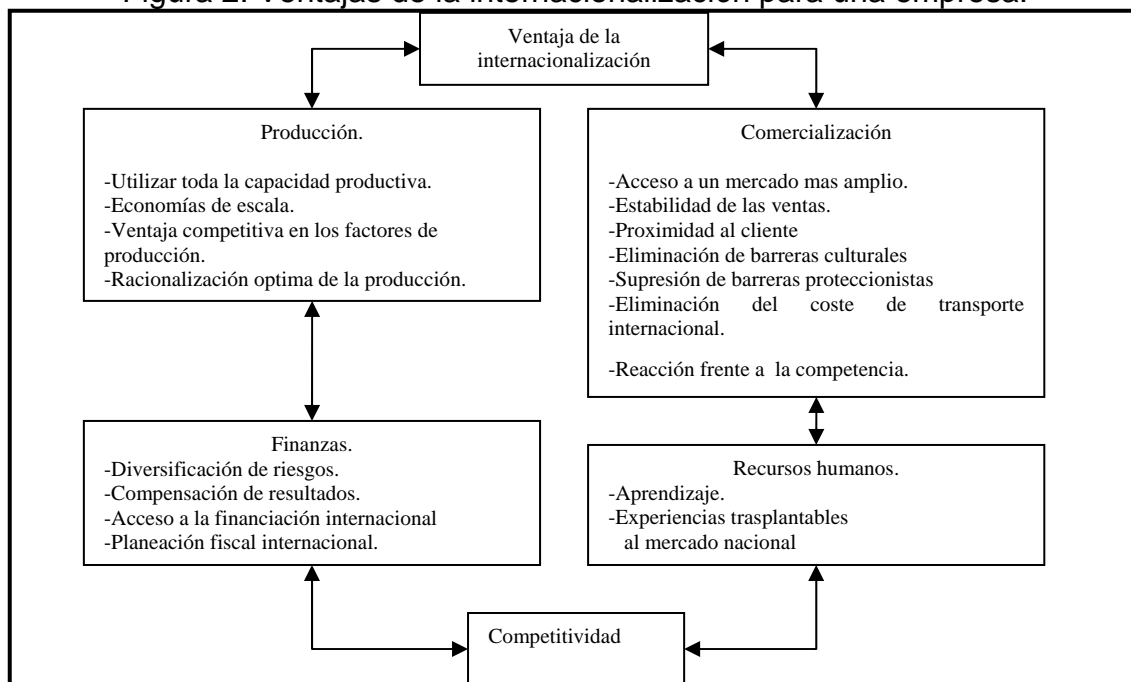
Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración de Medianas y pequeñas empresas exportadoras*, ED. ECAFSA, México, 2001, pp. 107- 108.

Esto es cierto, ya que la motivación consiste en una variedad de factores que presionan y motivan a la empresa para su internacionalización. Se justifica tanto desde el punto de vista productivo como comercial, financiero o de los recursos humanos. En la figura 2 se establece una clasificación por áreas funcionales de las ventajas que pueden lograrse en los mercados exteriores.<sup>44</sup>

Así, las ventajas para las empresas en cuyo caso su mercado interno presenta contracción; las actividades realizadas en otros mercados les permite utilizar toda o gran parte de la capacidad productiva. Adicionalmente la obtención de ventajas competitivas en los factores de producción es un motivo para salir al exterior y trasladar su proceso productivo a países en desarrollo con salarios muy inferiores, abundancia en recursos naturales y materias primas, lo que permite obtener una ventaja competitiva en costos.

<sup>44</sup> Ana Nieto Churruca y Olegario Llamazares, *Marketing Internacional*, ED. Pirámide, España 1995, pp. 224-236.

Figura 2: Ventajas de la internacionalización para una empresa.



Fuente: Adaptado por el autor de Ana Nieto Churruca y Olegario Llamazares, *Marketing Internacional*, ED. Pirámide, España, 1995, pág. 225.

Desde el punto de vista comercial, la internacionalización significa acceder a un mercado más amplio en donde el producto aún no es conocido y no existen tantos competidores como en el mercado nacional. La necesidad de estar cerca de los clientes, es otra razón para internacionalizarse, pues la entrega del producto o la prestación de un servicio necesitan de una presencia activa en el país anfitrión, para ofrecer una amplia cobertura y coordinar actividades al desplazar parte de la producción y distribución al país anfitrión, consiguiendo superar posibles barreras proteccionistas o no proteccionistas y disminuir el costo del transporte.

A su vez, la presencia en varios mercados constituye también un medio para diversificar el riesgo, ya que en un momento dado los resultados negativos de zonas o países en recesión se compensarán con aquellos países que obtienen tasas de crecimiento positivo. Otra ventaja de la internacionalización, es la posibilidad de tener acceso a fuentes de financiamiento y beneficios fiscales. Las empresas que participan en proyectos internacionales pueden beneficiarse de los créditos tanto de la banca privada internacional o por medio de mecanismos de financiamiento ofrecidos por los bancos de desarrollo de su respectivo país. En lo que respecta a las ventajas fiscales, éstas pueden ser

aprovechadas para disminuir los impuestos y facilitar las transacciones internacionales a filiales en otro país.

Finalmente las ventajas que se obtienen de los directivos de las empresas que salen al exterior son importantes para el establecimiento y realización de los negocios , ya que están en contacto con mercados muy distintos y por lo tanto en el desarrollo de su trabajo realizan un aprendizaje continuo en cuanto a productos innovadores, técnicas de dirección, acciones de *Marketing*, etc. Muchas de estas experiencias podrán aplicarse en la propia empresa para el mercado local. Cabe desatacar que las empresas al buscar oportunidades en mercados exteriores, rara vez inician el proceso de internacionalización con una infraestructura completa, es decir, con fabricas y subsidiarias comerciales repartidas en todo el mundo y una amplia red de agentes y distribuidores.

Lo habitual es que sigan un proceso de expansión incrementando progresivamente su nivel de compromiso, recursos y estrategias a nivel internacional. A medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento y experiencia en el exterior, aumenta su presencia en aquellos mercados en los que se ha introducido y simultáneamente inicia la expansión en nuevos mercados (ver cuadro 6).

En las primeras etapas de internacionalización, el *Marketing* Internacional es prácticamente inexistente y también es mínimo el control que se tiene sobre el producto, el precio, distribución y la promoción internacional (*Marketing mix*), cuyas actividades están en manos de otras empresas u organizaciones, principalmente intermediarios que comercializan el producto.

En las últimas etapas, el esfuerzo no es sólo grande en recursos financieros, humanos y tiempo destinado a las actividades internacionales, sino que también se manifiesta en una estrategia internacional más desarrollada y fundamentada en los conocimientos adquiridos por la experiencia en mercados exteriores y en la investigación de mercados.

Cuadro 6: Etapas del proceso de internacionalización empresarial.

<b>1. Exportación pasiva.</b>	Las primeras exportaciones suelen ser fruto de pedidos inesperados de clientes extranjeros, en algunas ocasiones la salida al exterior se produce de forma accidental, sin que la empresa adopte una posición activa.
<b>2. Inicio de las exportaciones activas.</b>	En la segunda etapa, la empresa ha tomado la decisión de abrirse a nuevos mercados buscando las oportunidades comerciales que pudieran brindar estos. Persigue de forma deliberada su internacionalización, valorando las ventajas y las dificultades del proceso. Es el comienzo de una política activa de exportación.
<b>3. Consolidación de las exportaciones.</b>	A medida que crece el número de exportaciones, la empresa va consolidando su posición en los mercados exteriores. Sin dejar de operar más en los mercados más cercanos, extiende sus operaciones a otros más lejanos. Al mismo tiempo, aumenta su grado de compromiso con los mercados más conocidos y que más oportunidades ofrecen. En esta etapa una parte creciente del volumen de ventas se realiza en el ámbito internacional.
<b>4. Establecimiento de subsidiarias comerciales.</b>	La apertura de sucursales o filiales comerciales exige un importante esfuerzo en los recursos financieros y humanos, por lo que sólo las empresa que han consolidado su expansión en mercados exteriores se deciden a realizar esta inversión en aquellos en los que el volumen de ventas lo aconseja.
<b>5. Establecimiento de subsidiarias de producción</b>	Esta es la última fase del proceso de internacionalización, y la etapa en la que se encuentran las principales multinacionales. La empresa ha avanzado en su grado de compromiso internacional creando centros de producción en diversas partes del mundo, buscando ventaja en costos, sorteando aranceles o cuotas a la importación, reduciendo gastos de transporte demasiado elevado o presentando sus productos con un carácter local para compradores que, por diversas razones, rechazan los productos extranjeros.

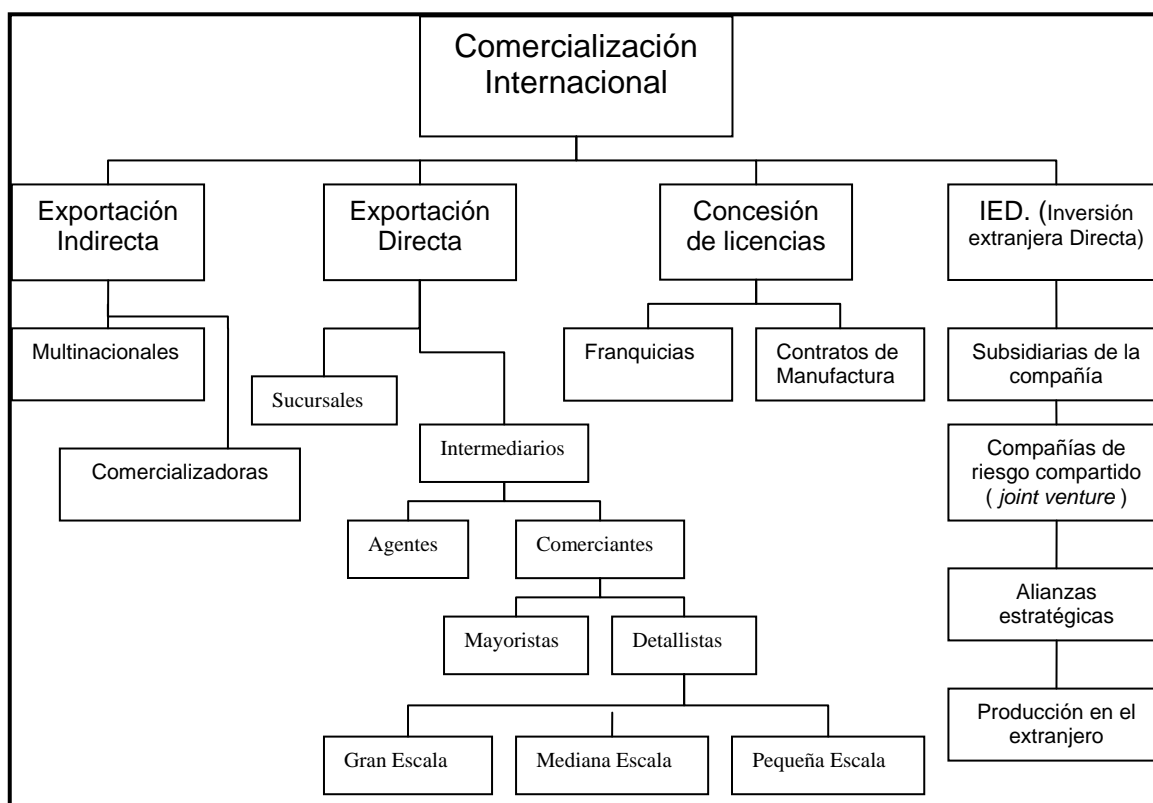
Fuente; Elaboración propia con información de Ana Nieto Churruca y Olegario Llamazares, *Marketing Internacional*, ED. Pirámide, España, 1995, pp. 231-235.

El control de las actividades internacionales es mayor y el contacto con los compradores finales más directo. Tomando en cuenta todo lo anterior, podemos destacar las formas más comunes de participar en mercados internacionales (ver figura 3).

Estas pueden ser por medio de exportaciones directas y la indirecta, esta última llevada a cabo por un tercero que no es necesariamente el productor. La Concesión de licencias destacando las franquicias y los contratos de manufactura y por último la Inversión Extranjera Directa, que puede tomar las formas como las subsidiarias de la empresa en el extranjero, empresas de riesgo compartido (*Joint Venture*), Alianzas Estratégicas y la instalación de plantas de producción en el extranjero consolidándose como una multinacional.<sup>45</sup> Cabe destacar que estas modalidades tienen ventajas y desventajas al llevarlas a cabo por cualquier empresa que quiera incursionar a los mercados internacionales.

<sup>45</sup> Rosario Alejandra Suéter Valdez y José Enrique Pedroza Escandón, *Exportación Efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, ED. CECOSA, México, 2004, pág. 19

Figura 3: Modalidades más comunes de operar en Mercados Internacionales.



Fuente: Rosario Alejandra Suéter Valdez y José Enrique Pedroza Escandón, *Exportación Efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, ED. CECSA, México, 2004, pág. 17.

Por ejemplo las exportaciones no requieren que las empresas gasten en establecer operaciones en los países anfitriones, pero si deben establecer alguna forma de *Marketing* y de distribución de sus productos. Las desventajas de las exportaciones incluyen los costos de transporte y los aranceles que los países cobran sobre los bienes que ingresan a su territorio. Además el exportador no tiene mucho control sobre el *Marketing* y la distribución de sus productos en el país anfitrión, por lo tanto, debe pagar los servicios de distribuidor o permitir que éste aumente el precio para recuperar sus costos y obtener una ganancia.<sup>46</sup>

A su vez las alianzas estratégicas, en los últimos años, se han convertido en una forma de expansión internacional muy popular. Éstas permiten a las empresas compartir los riesgos y los recursos necesarios para ingresar a los mercados internacionales, además de facilitar el desarrollo de nuevas

<sup>46</sup> Michael A. Hitt, et. al., *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, ED. Thomson, México, 2004, pp. 258-262.

habilidades centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la empresa. No obstante, aún no existe un acuerdo en torno a la definición de una alianza estratégica, debido a diferentes aspectos y tipologías de alianzas. Éstas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ➡ Alianzas con relaciones contractuales: licencias, prestaciones de servicios gerenciales y franquicias.
- ➡ Alianzas con relaciones/propiedad formalizadas: Consorcios y *Joint Venture*.
- ➡ Alianzas de una integración formal: Adquisiciones y fusiones.<sup>47</sup>

En el caso de las Licencias, sea un contrato de manufactura o franquicia; una empresa extranjera compra el derecho de fabricar y vender los productos de otra empresa dentro de uno o varios países anfitriones. La empresa que otorga la licencia normalmente recibe el pago de una regalía sobre cada unidad producida y vendida. La empresa titular de la licencia corre los riesgos y también invierte dinero en las instalaciones necesarias para fabricar, comercializar y distribuir los bienes o servicios.

Las desventajas de las licencias por ejemplo, no permite a la empresa tener mucho control en la producción y en el *Marketing* de sus productos en otros países. Además las licencias ofrecen ganancias muy bajas por que la parte que otorga la licencia y la que la compra deben compartirlas y peor aún la empresa que renta la licencia, podría aprender la tecnología y una vez que expiré la licencia, podría producir un producto similar y venderlo. Además las licencias son bastantes inflexibles cuando una empresa quiere cambiar la forma en que está constituida la sociedad.

Dentro de este tipo de alianzas estratégicas sobresalen las *Joint Ventures*. Ésta modalidad de negocios internacionales se ha hecho muy frecuente. Por diversas razones es llevada a cabo por empresas para compartir la administración de la subsidiaria con una o más empresas colaboradoras.

---

<sup>47</sup> Jhonson Gerry y Scholes Kevan, *Dirección estratégica; un análisis de las estrategias de las organizaciones*, ED Prentice Hall Internacional UK LTD. España, 1997, pág. 222.

Una de las razones más poderosas para entrar en un *Joint Venture*, es la reducción sustancial de los riesgos políticos y económicos en proporción con la contribución total de los socios y en algunos casos, los gobiernos podrían requerir *Joint Venture* como medio de IED al interior del país. Otras razones a favor son que permite utilizar la experiencia y los conocimientos de los socios sobre el mercado y las formas de distribución local.<sup>48</sup>

Por otra parte las desventajas son la pérdida del control absoluto junto con la libertad de flexibilidad operacional además del tamaño de las empresas que participan en la *Joint Venture*, es también otra problema, pues en la mayoría de los caso la empresa más grande puede comprar a su socio. Por lo general las alianzas estratégicas se constituyen con una empresa del país anfitrión que conoce y entiende las circunstancias de la competencia, las leyes, las normas sociales y la idiosincrasia cultural del país, lo cual ayuda a la empresa que se expande a fabricar y comercializar un producto competitivo.

A cambio la empresa del país anfitrión podrá acceder a nueva tecnología y productos innovadores de la empresas que se expande. Las empresas de la alianza aportan conocimientos o recursos, los cuales llevan a crear *sinergias* dentro de la organización.

Es importante resaltar que no todas las alianzas estratégicas tiene éxito, y de hecho, muchas fracasan. Las causas principales de los fracasos son la incompatibilidad de los socios y los conflictos entre ellos. Las alianzas estratégicas internacionales son especialmente difíciles de administrar pues la confianza entre los socios es determinante y puede ser afectada por cuatro problemas: la situación inicial de la relación, el proceso de negociación para llegar al contrato, las interacciones de los socios y los hechos externos.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> James Taggart y Michael McDermott, *La esencia de los negocios internacionales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México,1996, pp.11-12.

<sup>49</sup> Idem.



En el caso de una fusión se debe entender como la unión de dos organizaciones en sus estructuras operativas, técnicas, tecnológicas y humanas dentro de una misma empresa. Los motivos de las fusiones pueden ser muy parecidos a las de las adquisiciones. Aunque en las fusiones las empresas se integran voluntariamente para buscar sinergias o por la necesidad de responder a la dinámica que presenta en el entorno de negocios para aprovechar oportunidades y tener la capacidad de respuesta ante las amenazas.

Normalmente estas operaciones se dan entre grandes corporaciones. Por medio de éstas sus ejecutivos buscan aprovechar las sinergias que existen entre ellas para poder cubrir más mercados, abaratar sus costos de producción, de transferencia de tecnología, elevar la escala de volumen del negocio y rentabilidad, por mencionar algunas.<sup>50</sup>

Por otra parte el principal motivo de las adquisiciones es apropiarse de las capacidades de la empresa que se tiene pensado comprar y lograr sinergias, por medio de compartir recursos, transferencia de capacidad funcional y administrativa. Se pueden identificar tres tipos de adquisiciones:

- *Reforzamiento del dominio*: esto ocurre cuando se adquiere una empresa competidora con productos similares.
- *Extensión del dominio*: implica que la empresa compradora tiene que aplicar su competencia central existente en negocios nuevos o relacionados.
- *Exploración del dominio*: éstas ven a la empresa moverse no solamente dentro de negocios nuevos, sino también dentro de los que exigen de la empresa, distintas competencias centrales.<sup>51</sup>

Para que una adquisición tenga éxito es necesario crear una atmósfera, con el fin de integrar la empresa nueva, junto con sus capacidades estratégicas y lograr las sinergias esperadas por la empresa adquiriente. Se deben tomar en

---

<sup>50</sup> Ibidem, pág. 23.

<sup>51</sup> Ibidem, pp. 197-198.

cuenta los siguientes puntos: un entendimiento recíproco de la organización y la cultura de cada empresa; la buena voluntad posterior para cooperar entre sí; la capacidad para transgredir y absorber las capacidades además de un claro entendimiento de beneficio y resultados esperados.<sup>52</sup>

Las empresas que realizan adquisiciones internacionales buscarán asegurar una estrategia de capacidades, por medio de dos dimensiones: la necesidad de la interdependencia y la autonomía organizacional para la integración exitosa de las empresas. Estas pueden ser de tres tipos: de *absorción*, de *preservación* y *simbióticas* (ver cuadro 7).

Cuadro 7: Tareas claves para la integración exitosa de los diferentes tipos de adquisiciones internacionales.

Tarea	Adquisiciones de absorción	Adquisiciones de preservación	Adquisiciones simbióticas
1	Traza un plan para la consolidación	Protege los límites entre las dos empresas	Conserva la compañía adquirida
2	Administra la racionalización de ambas empresas	Fomenta a la compañía adquirida	Búsqueda externa en vez de interna (dejar a la empresa adquirida tomar la iniciativa en el proceso interactivo)
3	Se desplaza hacia una mejor práctica	Acumula aprendizaje	Intercambiar las responsabilidades operaciones para el control estratégico.
4	Aprovecha la complementariedad entre las dos empresas	Recursos muy incrementados para el nuevo dominio	Fusionar las organizaciones

Fuente: James Taggart y Michael McDermott, *La esencia de los negocios internacionales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996 pág. 205.

Las adquisiciones de *absorción*, requieren para la creación de valor de un alto grado de interdependencia, necesitando poca autonomía de la subsidiaria. Tarde o temprano habrá una completa consolidación en la cultura, la organización y las operaciones de ambas organizaciones. Aunque la empresa compradora tiene que tomar las decisiones difíciles para asegurar que su visión se lleve a cabo.

En el caso de las adquisiciones de *preservación*, a la empresa adquirida se le debe dar autonomía y sin una relación de interdependencia entre ésta y la empresa compradora. Por otra parte las adquisiciones *simbióticas* representan el reto más difícil, pues requieren de interdependencia estratégica y autónoma

<sup>52</sup> Ibidem, pp. 201-202.

organizacional, dado que lo primero es necesario para asegurar la transferencia de capacidades.<sup>53</sup>

Si bien las adquisiciones ofrecen un acceso rápido a un mercado y la más grande de entre todas las alternativas para la expansión internacional. Aunque las adquisiciones se han convertido en una forma muy popular para ingresar en los mercados internacionales, no dejan de tener sus riesgos. Las adquisiciones internacionales pueden ser muy caras y con frecuencia deben ser financiadas con deuda, misma que conlleva un costo extra.

Por lo tanto, las negociaciones internacionales para una adquisición suele ser extremadamente complejas y por lo general más complicadas que las adquisiciones nacionales; manejar los requisitos, leyes y reglamentos del país de la empresa que se pretende adquirir, además de obtener la información pertinente para negociar el contrato con frecuencia son los problemas considerables.

Por último, de los problemas que se derivan de la fusión o adquisición, de la nueva empresa y la adquiriente suelen ser más complicadas. La empresa adquiriente no sólo tiene que afrontar las culturas distintas de las compañías, sino también la cultura y las costumbres sociales de los países que suelen ser muy diferentes. Por lo tanto, si las adquisiciones ofrecen un acceso veloz a los mercados nuevos que abastecerá la empresa, también conllevan costos importantes y múltiples riesgos.

Por ejemplo, en este rubro México al finalizar los años noventa se ubicó como uno de los principales receptores de IED vía fusiones y adquisiciones (ver gráfica 2). En el año 2000 fue el segundo detrás de Brasil. Las privatizaciones fueron el factor que determinó ser de los primeros en este aspecto.<sup>54</sup>

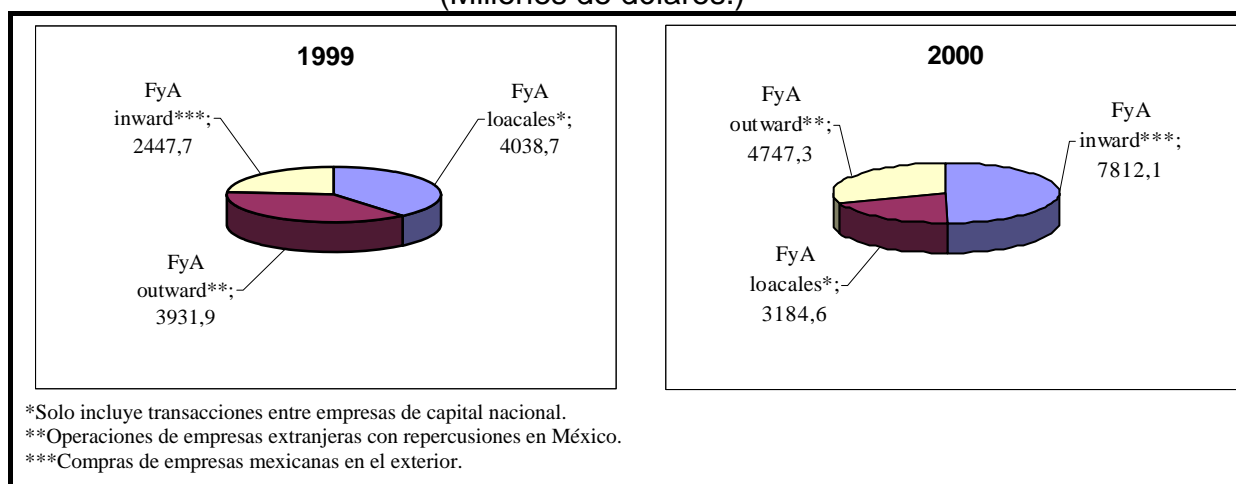
---

<sup>53</sup> Ibidem, pp. 205-206.

<sup>54</sup> Gerardo Mendiola, "¿Quiere ser global?", en *Expansión*, año XXXII, núm. 810, Grupo Editorial Expansión, México, Marzo 2001, pág. 38.

Por ultimo, el establecimiento de una subsidiaria de producción en el extranjero, suele ser complejo y muy caro, pero deja el control total de las decisiones a la empresa, dando como resultado la posibilidad de producir ganancias superiores a las esperadas. No obstante los riesgos son altos por el costo de constituir un negocio nuevo en otro país. La empresa tal vez tenga que adquirir experiencia y conocimiento contratando asesores o profesionistas del mercado anfitrión, posiblemente de las compañías rivales que puede ser muy costoso.

Gráfica 2: Fusiones y adquisiciones (F y A) en México 1999-2000.  
(Millones de dólares.)



Fuente: Gerardo Mendiola. ¿Quiere ser global?, en *Expansión*, año XXXII, núm. 810, Grupo Editorial Expansión, México, Marzo 2001, pág. 38.

A pesar de las desventajas, la empresa conserva el control de la tecnología, el *Marketing* y la distribución de los productos. Sin embargo la empresa tiene que construir nuevas instalaciones de producción, establecer redes de distribución, aprender estrategias adecuadas para el *Marketing* y aplicarlas para competir.<sup>55</sup>

Es de vital importancia mencionar que el proceso de internacionalización empresarial puede seguir un patrón de comportamiento diferente con respecto a su forma de dirigirse al mercado. Por lo tanto se pueden distinguir varias etapas en la evolución hacia una empresa global. Éstas etapas se diferencian en la visión mundial, la cosmología y costumbres de las compañías que operan en más de un país:

<sup>55</sup> Warren J, Keegan, *Marketing Global*, ED Prentice Hall, España, 1997, pp. 42-46.

- *Empresa Nacional*: se caracteriza por su orientación etnocéntrica, concentra su enfoque, visión y operaciones al mercado nacional.
- *Empresa Internacional*: extiende sus actividades de *Marketing*, fabricación y otras fuera del país de origen. A pesar de perseguir oportunidades en el exterior, la empresa permanece etnocéntrica.
- *Empresa Multinacional*: responde a las diferencias del mercado, se transforma en una multinacional, que persigue una estrategia multidoméstica y su orientación cambia a policéntrica.
- *Empresa Global*: su enfoque es geocéntrico, en él se reconoce similitudes y diferencias, adoptando una estrategia global que permite minimizar la adaptación en los países a los que realmente añade valor para el país del cliente.<sup>56</sup>

Con las diferentes modalidades de internacionalización, las empresas incursionan al ámbito internacional, en busca de oportunidades. Es por esto que no sólo las ETN's pertenecientes a la *Triada*, son las que figuran en la actualidad. Se pueden identificar empresas de países en desarrollo de acuerdo a su alcance internacional y nivel tecnoindustrial de base nacional. Se diferencian tres niveles cualitativos, de desarrollo e integración internacional.<sup>57</sup>

Como ya se había mencionado, los países llamados "*Tigres Asiáticos*", tienen ETN's de alcance global y firme presencia en industrias de alta tecnología. Por la magnitud de su giro externo destacan las empresas coreanas; *Daewoo*, *Samsung*, *LG Group* (electronicas) y *Hunday* (conglomerado con fuerte implantación en semiconductores); las taiwanesas *Tantung* y *Acer* (equipo electrónico y computadoras) o los grandes conglomerados de Singapur; *Keppel*, *Fraser&Neave* y de Hong Kong; *Hutchinson Wampoa*, *New World*, *Wind On International*.

En el segundo nivel se encuentran países que cuentan con grandes complejos empresariales de alcance regional (pocas empresas de nivel mundial) ubicados en sectores productivos de bajo o intermedio perfil tecnológico (*commodities*

---

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Alejandro Dabat, op. cit., pp. 42-44.

*industriales*) como las industrias básicas, alimentación y construcción, con poca presencia en industrias de nueva tecnología, salvo en el sector comunicaciones en alianzas estratégicas con líderes mundiales del sector. Dentro de él se hayan Brasil, India, China, México, Argentina, Tailandia, Malasia, Chile, Arabia Saudita y Kuwait si se considera la banca.<sup>58</sup>

El grupo más grande de países se encuentran en el tercer nivel, son ETN's menos desarrolladas de alcance puramente regional y un perfil tecnológico más bajo. Lo integran empresas de todos los continentes, países como Colombia, Venezuela, Turquía, Indonesia, Filipinas, Nigeria, Marruecos y Pakistan, seguidos por otros menos desarrollados de muy incipiente incorporación al proceso de internacionalización.<sup>59</sup>

#### **1.4. Competitividad: diferentes aportaciones teóricas sobre el concepto**

En los últimos años el concepto de competitividad se ha incorporado al *argot* del discurso político y de los negocios. Se dice que es importante aumentar la competitividad para mejorar el desempeño económico de los países, de las entidades públicas y privadas. En todos los ámbitos se instrumentan diferentes políticas con la finalidad de aumentar la competitividad, como aquellas que buscan beneficiar determinados sectores industriales, políticas de organización industrial para desarrollar competencia y políticas de carácter privado que buscan mayor eficiencia en términos económicos, entre otras.<sup>60</sup>

Antes que nada hay que definir este concepto, para entender su dimensión y trascendencia en la actualidad, en el cuadro 8 se muestra las definiciones de competitividad de organismos económicos internacionales y de reconocidos autores en el tema.

---

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> Jesús Arroyo, et. al., "Una revisión de las perspectivas teóricas de la competitividad", en Jesús Arroyo Alejandro y Salvador Berumen Sandoval. *Competitividad. Implicaciones para empresas y regiones*. ED PROFMEX, México, 2003, pág. 21.

Cuadro 8: Definiciones de competitividad.

“La competitividad en la actividad industrial significa desarrollar eficiencia relativa y crecimiento sustentable” ( Sanjaya Lall ).
“Grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes que pasen la prueba de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantienen o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo” (OCDE ).
“Conjunto de instituciones y políticas públicas que pretenden a una tasa de crecimiento elevadas en el mediano plazo, que además mejora los niveles de vida de la población” ( Michael E. Porter ).
“Una economía nacional o una empresa es competitiva, si es capaz de mantener y aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores” ( Comisión sobre la competitividad de los Estados Unidos ).
“Proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población” ( CEPAL )

Fuente: René Villareal, “La competitividad sistémica; conceptos y condiciones en México”, en Enrique Dussel Peter, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pág. 192.

Como podemos observar en el cuadro 8, de manera general se afirma que la competitividad, es la presencia de una empresa u otro agente económico, en mercados nacionales e internacionales con lo que se aumenta relativamente, el nivel de vida de los habitantes de un país o empleados de una empresa. La competitividad como paradigma fundamental se ha estudiado desde cuatro áreas claves distintas: empresa, industria, regiones y gobierno (ver cuadro 9 ). Dentro de éstas existen un gran número de teorías que han ayudado a entenderla y analizarla.

Cuadro 9: Cuatro áreas clave de competitividad.

<b>Empresas</b>	<b>Industrias</b>	<b>Regiones *(Áreas Base)</b>	<b>Gobiernos (Nacionales/ Bloques)</b>
-Costes  -Innovación/ diferenciación.  -Tiempo.	-Respuesta al CAMBIO Esquizofrenia: Competitividad y Cooperación.  -Cluster (compañías, industrias y administración)	-Fomentar la implementación y desarrollo de recursos y valor añadido.  -Economías complementarias interdependientes.	-Facilitar el desarrollo de las industrias y compañías. -Promocionar servicios y recursos promocionando Área Base. -Marcados estables. -Eliminar obstáculos para la libre competencia.
Beneficios y generación de riqueza	Supervivencia a largo plazo.	Plataformas económicas competitivas.	Bienestar social

Fuente: Jon Azua, *Alianza estratégica para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, ED McGraw Hill, España, 2000, pág. 22.

Debido a la extensión del tema, sólo se analizarán las más sobresalientes teorías clásicas del comercio internacional relacionadas con el concepto competitividad. Posteriormente se explicará las nuevas teorías aportadas por Michael Porter y las teorías que debaten y complementan las aportaciones de este autor.

Las primeras aportaciones sobre competitividad proceden de los clásicos de la ciencia económica y explican por que unos países eran más competitivos que otros. El primer paradigma sobre competitividad fue la denominada *ventaja absoluta de Adam Smith*, seguido posteriormente por el paradigma de la *ventaja comparativa de David Ricardo*. Más tarde la teoría de *dotacion de factores de Heckscher y Ohlin* complementó las aportaciones de la denominada corriente clásica de la teoría del comercio internacional. En general todos estos modelos teóricos de competitividad asumen que los costos y los precios constituyen los principales factores determinantes de la capacidad competitiva de los países y las empresas.

En tal sentido, el refinamiento final ha sido aportado por la teoría de dotacion de factores, recomendando que las empresas deben especializarse en la fabricación de productos que incorporen factores sumamente abundantes en sus territorios, pues dicha abundancia garantiza, en virtud de la dinámica de la ley de la oferta y la demanda, unos costos relativos de fabricación mucho más bajos que los que consiguen las empresas de aquellos países en donde dichos recursos sean escasos.<sup>61</sup>

Desafortunadamente estos postulados tradicionales del comercio internacional no son capaces de explicar la evolución del intercambio comercial derivados del proceso de globalización, como resultado se han desarrollado modelos teóricos enfocados en los conceptos de competencia y competitividad.

De este modo tenemos que la competitividad, ha sido estudiada tomando como referencia a la empresa. La razón principal de este tipo de análisis radica en que las empresas son las que en realidad compiten en los

---

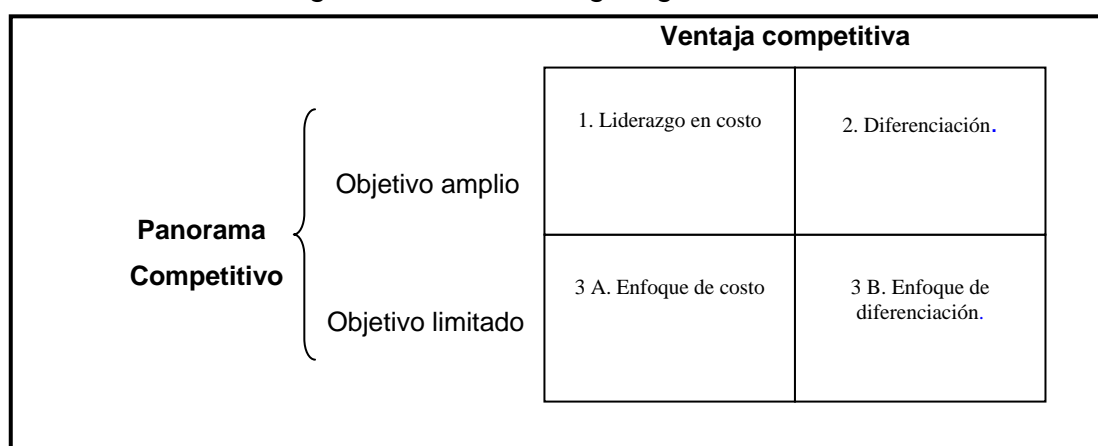
<sup>61</sup> Manuel Guisado Talo, *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresas*, ED. Pirámide, España, 2003, pp.475-476.



mercados internacionales y no las naciones, Michel Porter es quien ofrece esquemas de análisis más amplios sobre competitividad desde sus bases microeconómicas.

Porter conceptualizó la expresión “*Ventaja Competitiva*”, identificando tres ventajas competitivas genéricas: de costos, de diferenciación y de enfoque o segmentación (ver figura 4). Así una empresa o un sector industrial alcanzará una ventaja competitiva en costos si explota eficientemente el conjunto de actividades que intervienen en la cadena de valor, esto es si aprovecha el sistema de actividades interrelacionadas que tienen como finalidad; la obtención de un beneficio, margen o ganancia final.<sup>62</sup>

Figura 4: Tres estrategias genéricas.



Fuente; Michael E Porter, *Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, ED. CECSA, México, 2001, pág. 29.

Entre los principales factores que influyen en la reducción de costos se encuentran las economías de escala, las economías de localización, las curvas de aprendizaje, las innovaciones en los procesos y métodos de gestión, la facilidad de acceso a los factores de producción y la calidad de los recursos humanos.

La ventaja competitiva de diferenciación refleja que las empresas y / o sector industrial, no sólo compiten en los costos o precios sino también a través de factores intangibles como la calidad, el prestigio, la imagen, el diseño, la

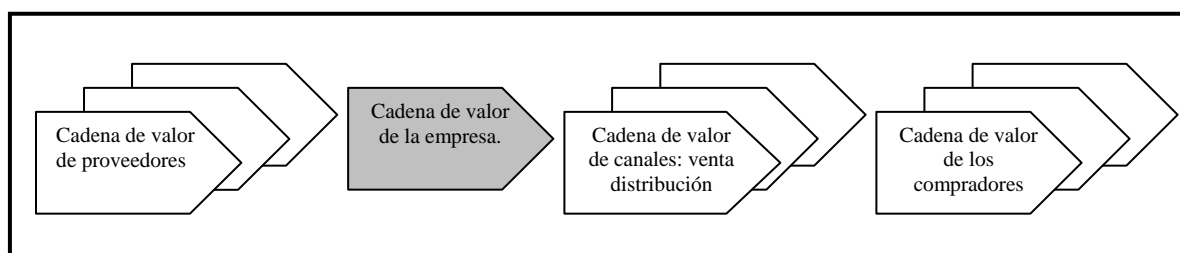
<sup>62</sup> Michael E Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y la competencia*, ED. CECSA, México, 2000, pp. 51-56.

versatilidad de los productos, del servicio posventa, etcétera. La ventaja de enfoque o segmentación se refiere al ámbito de la empresa o sector industrial, éste es, el grupo de compradores en los que se enfoca las ventas, el mercado geográfico, si los productos son altamente segmentados o no, la exclusividad de los productos entre otras cosas.

Siguiendo con el mismo autor, nos dice que una empresa tiene actividades que generan valor en la producción de un bien o servicio. Estas actividades se pueden identificar por medio de la *Cadena de Valor*. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la *Cadena de Valor*, aquellas actividades competitivas cruciales.<sup>63</sup>

La técnica de la *Cadena de Valor* tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una empresa, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor (ver figura 5), el cual está conformado por la cadena de valor de los proveedores, cadena de valor de otras unidades del negocio, cadena de valor de los canales de distribución, cadena de valor de los clientes.

Figura 5: Sistema de valor



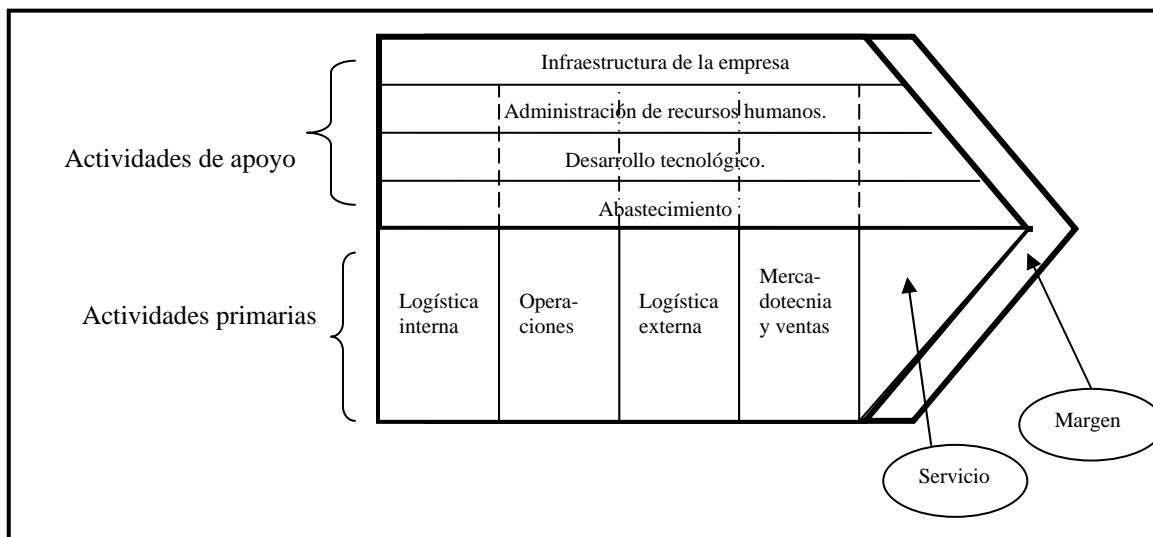
Fuente; Michael E Porter, *Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, ED. CECSA, México, 2001, pág. 53.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor

<sup>63</sup> Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, ED. CECSA, México, 2001, pp. 50-52.

diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos (ver figura 6):

Figura 6: La cadena de valor genérica.



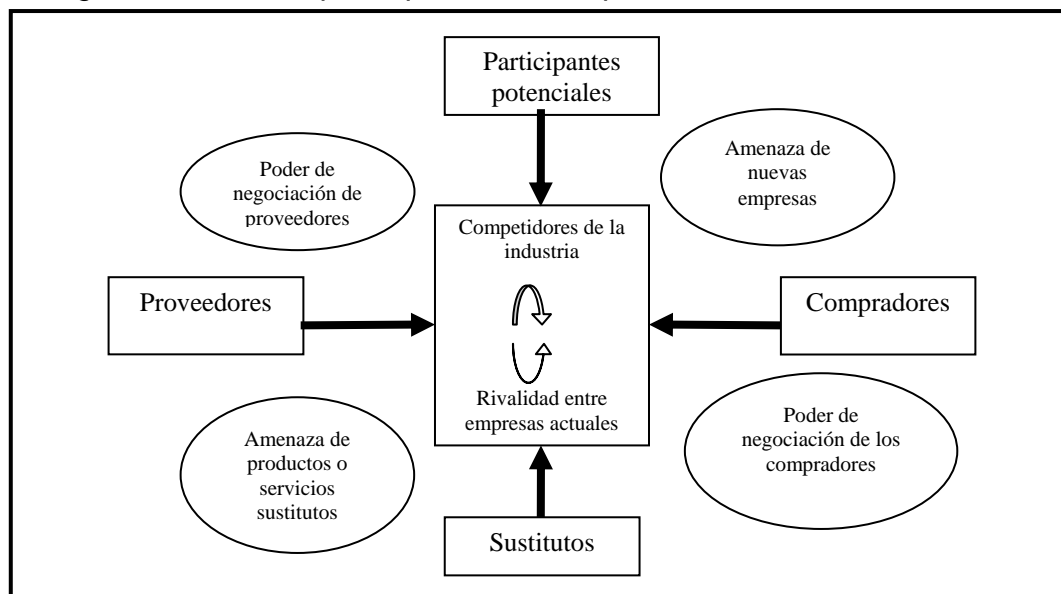
Fuente; Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, ED. CECSA, México, 2001, pág. 55.

- Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Apoyo: es la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos, ingeniería e investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen: es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. <sup>64</sup>

<sup>64</sup> Idem.

A nivel de competencia en una industria, Porter nos dice que estará regida por *cinco fuerzas que impulsarán la competencia* (ver figura 7). La estrategia competitiva deberá surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa .<sup>65</sup>

Figura 7: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente; Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y la competencia*, ED CECOSA, México, 2000, pág. 20.

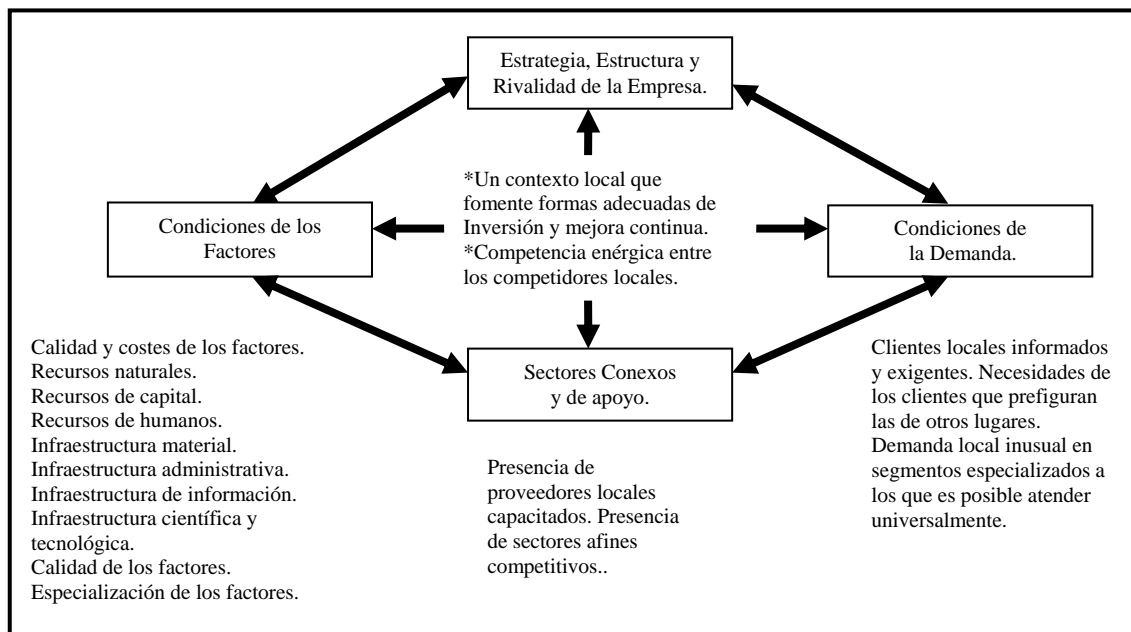
En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de los competidores existentes.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar en promedio, tasas de retorno mayores al costo del capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y pueden cambiar con la evolución del sector industrial.

<sup>65</sup> Michel E. Porter, *Estrategia*, op. cit., pág. 19-25.

Con respecto a las condiciones del espacio territorial, Porter nos da una teoría enfocada a la dotación de factores en un territorio, *La competitividad de las ubicaciones* como lo demuestra la figura 8.

Figura 8: Fuentes de ventaja competitiva de una Ubicación (*Cluster*).



Fuente; Michael E. Portes, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, ED DEUSTO, España, 1998, pág. 217.

La teoría de los cúmulos (*clusters*), juega un papel importante en la estrategia de la empresa como en la política económica. Resulta conveniente destacar algunos de los elementos de esta estructura, se encuentran los activos tangibles (la infraestructura material, la información, el sistema jurídico y las universidades) y los factores especializados, los que resultan esenciales para la innovación y la mejora, estos no sólo fomentan un nivel elevado de productividad, sino suelen ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares.<sup>66</sup>

En el caso de la *estrategia y la rivalidad de las empresas* se refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo de intensidad de la rivalidad interior. En las economías que tienen un nivel bajo de productividad hay poca rivalidad y la que existe se debe a las importaciones, pero para que

<sup>66</sup> Michael E. Porter, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, ED DEUSTO, España, 1998, pp. 215-218.

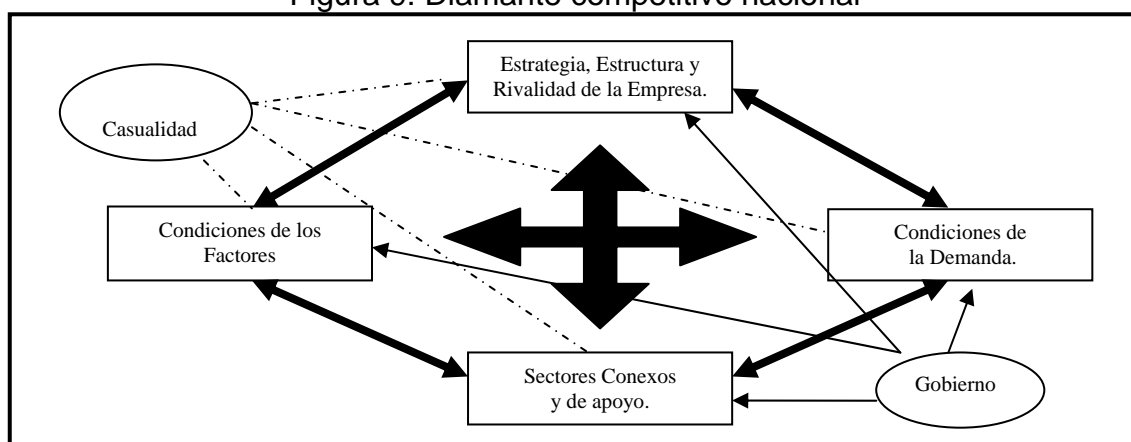
haya una evolución más avanzada requiere del desarrollo de una rivalidad interior.

Las *condiciones de la demanda* de un país determinan la posibilidad de que sus empresas pasen de ofrecer productos y servicios de imitación con baja calidad a basar su oferta en la diferenciación. Normalmente en economías de baja productividad, las empresas no conocen la demanda en mercados extranjeros.

Para avanzar es necesario que se desarrolle un mercado nacional cada vez más exigente. La presencia o aparición de clientes avanzados y exigentes en el mercado nacional obliga a las empresas a mejorar y les permite apreciar las necesidades existentes y las que van apareciendo, lo que es difícil guiándose sólo por los mercados extranjeros. En una economía mundial, la calidad de la demanda interior importa mucho más que su dimensión, aquí los cúmulos de sectores conexos desempeñan una función esencial en la determinación de la demanda.

En lo referente a las potencialidades de un país, en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Porter nos da una de sus teorías más importante y debatida: *el diamante competitivo nacional* (ver figura 9). En esta teoría Porter afirma que no son las naciones que compiten en la escena internacional sino sus empresas.

Figura 9: Diamante competitivo nacional



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, ED Javier Vergara, Argentina, 1991, pág. 111.

Porter nos dice que las naciones tienen éxito en algunos sectores en particular, por que el entorno doméstico es más dinámico y estimulante, motiva a las empresas a modernizar y ampliar el ámbito de sus ventajas con el transcurso del tiempo. Las naciones tienen más posibilidad de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el “*diamante nacional*” sea más favorable, esto no quiere decir que unas empresas consigan ventaja competitiva en alguno de los sectores y otras fracasen.<sup>67</sup>

La competitividad de las naciones depende de la interacción de cuatro condiciones de ventaja competitiva:

- *Condiciones de los factores*: es las capacidades productivas de cada país, como dotación de recursos naturales, mano de obra y tecnología.
- *Condiciones de la demanda*: es el potencial del mercado que determina la magnitud de la producción y los métodos de fabricación.
- *Sectores conexos y de apoyo*: es la capacidad de respuesta que tengan de los sectores integrados verticalmente y las relaciones existentes entre los sectores integrados en forma horizontal.
- *Las estrategias, las estructuras y la rivalidad de las empresas*: determinan el nivel de competencia entre las empresas existentes.<sup>68</sup>

Este autor aclara que el “diamante” es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros factores. La interacción de la ventaja en muchas determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros. Otros dos factores que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional, es el papel del gobierno y los acontecimientos casuales. Estos pueden desbloquear o dar nueva forma a la

---

<sup>67</sup> Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, ED Javier Vergara, Argentina, 1991, pp. 109-112.

<sup>68</sup> Idem.

estructura del sector y brindar la oportunidad a empresas de una nación ocupen puestos importantes de otras que han sido desplazadas.

Esta teoría de Porter, sobre de la ventaja competitiva de las naciones, ha sido criticada por comparar la competencia a nivel empresarial con la competitividad a nivel de países, pues cuando la empresa no es competitiva pierde su posición el mercado e incluso puede desaparecer, algo que difícilmente sucede a los países en el ámbito del comercio internacional. Además no le da la importancia al papel del Estado, como el encargado de crear el ambiente propicio por medio de sus políticas para fomentar la competitividad.

La idea de que los países son como grandes empresas compitiendo en el mercado internacional ha sido ampliamente debatido por uno de los teóricos neoclásico más ilustres, Paul Krugman. Él señala que la idea sobre la prosperidad económica de un país está en gran medida determinada por sus logros en los mercados mundiales, Krugman afirma que los países no compiten entre sí y no atribuye los principales problemas económicos de cada país a su capacidad de competir.<sup>69</sup>

Para él, el concepto de competitividad carece de fundamento empírico. Opina que cuando decimos que una empresa o sector industrial no es competitivo queremos decir que su posición en el mercado es poco sostenible. Los países por su parte, no entran y salen del mercado. Su desempeño económico puede ser bueno o malo para algunos pero no tienen un balance final definido.

Aunque se argumente que el mundo es cada vez más interdependiente, Krugman sostiene que los países no compiten como lo hacen las empresas. En el caso de las empresas, si una tiene éxito por lo general es a expensas de otras. En el caso de los países, aunque estos venden productos que compiten unos con otros, cada país representa para el otro el principal mercado de exportación y el principal proveedor de importaciones.

---

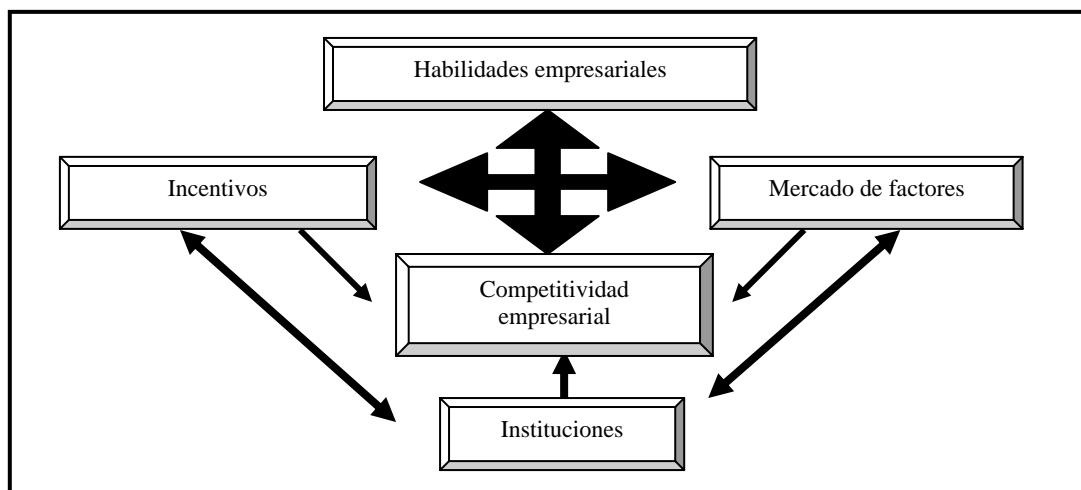
<sup>69</sup>Alejandro Jesús Arroyo y Salvador Berumen Sandoval, op. cit., pp. 38-41.



Krugman cree que los resultados de una economía pueden ayudar a otra brindándole mayores mercados y vendiéndole productos de calidad superior a precios inferiores. La realidad según él, es que existe una rivalidad de posición y poder; aquellos países con mayor crecimiento económico tienen mayor poder político. Krugman es categórico con respecto al concepto de competitividad; para él *competitividad* es una palabra carente de sentido cuando se aplica a las economías nacionales.

La posición de la UNCTAD es congruente con la de Krugman, pues sostiene que la firma individual (su habilidad empresarial) es en última instancia quien genera el desempeño competitivo de un país. La agregación de las empresas conduce a la competitividad de la industria, de la región y del país en su conjunto. De este modo tenemos determinantes que influyen en el desempeño competitivo, los cuales son: el mercado de factores, las instituciones con que se interactúa y la estructura de incentivos (ver figura 10).<sup>70</sup>

Figura 10: Triángulo de competitividad nacional.



Fuente: Jaime Sobrino, *La competitividad de las ciudades en México*, COLMEX, México, 2003, pág. 104

De este modo las habilidades empresariales giran en torno a las acciones decididas en el interior de las empresas para incrementar su productividad y adoptar innovaciones tecnológicas. El mercado de factores se relaciona con las

<sup>70</sup> Jaime Sobrino, *La competitividad de las ciudades en México*, COLMEX, México, 2003, pp.104-105.

habilidades de la fuerza de trabajo, el acceso a las innovaciones tecnológicas y la existencia de clusters de proveedores.

A su vez las instituciones abarcan los servicios de educación, capacitación, soporte tecnológico y financiero. Finalmente los incentivos se refieren a las políticas económicas, comercial e industrial. Con esta perspectiva y en contraposición a Porter, las políticas públicas constituyen pilares de competitividad de un país al ofrecer estabilidad macroeconómica y promover la eficiencia microeconómica.<sup>71</sup>

Por otra parte *Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer* desarrollaron el concepto de “*competitividad sistémica*” en contraposición al modelo estructuralista del diamante de Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos micro, meso, macro y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.<sup>72</sup> Por lo tanto el análisis exclusivamente microeconómico es insuficiente para comprender las condiciones y retos de la competitividad, al igual que una visión exclusivamente a nivel macroeconómico (ver cuadro 10).

Cuadro 10: Competitividad sistémica

	Micro	Meso	Macro	Meta
Municipal	X	X	X	X
Regional	X	X	X	X
Nacional	X	X	X	X
Supranacional	X	X	X	X

Fuente: Enrique Dussel Peters, El debate en torno a la competitividad: concepto e implicaciones de política, en Enrique Dussel Meter (coordinador), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pág. 26.

De este modo dentro del enfoque sistémico, el nivel mesoeconómico es fundamental pues su dimensión es donde se generan las ventajas competitivas institucionales y organizativas; los patrones específicos de organización y gestión, los perfiles nacionales que sustentan las ventajas competitivas y que son difícilmente imitados por los competidores. Como podemos observar el nivel analítico mesoeconómico conjuga aquellos mecanismos, políticas e

<sup>71</sup> Idem.

<sup>72</sup> Enrique Dussel Peters, op. cit., pp.26-27.

instituciones que afectan a la competitividad de sectores individuales y a su conjunto tanto público como privado y organizaciones no gubernamentales (ONG), así como relaciones inter e intraempresarial.

Por otra parte a Porter, le faltó incorporar los efectos de las operaciones de las ETN's en su diamante. Esto afirman *Moon H. Chang, Alan M. Rugman y Alain Verbeke* al desarrollar su propia teoría, " *el doble diamante*" (ver figura 11), pues las naciones competitivas dependen en parte, del diamante doméstico y el diamante internacional.<sup>73</sup>

Observando la generalidad del doble diamante, donde el exterior representa un diamante global y en el interior el diamante doméstico; el tamaño del diamante global es fijo dentro de un periodo previsible, pero el tamaño del diamante doméstico varía según el tamaño del país y su competitividad. El diamante que está entre estos dos es el internacional, representa las naciones competitivas, éste es determinado por parámetros domésticos e internacionales.<sup>74</sup>

La diferencia entre el diamante internacional y el doméstico, es la manera que presentan entradas y salidas de Inversión Extranjera Directa, enfocada principalmente a Investigación y Desarrollo (I&D). En la generalidad del doble diamante, la competitividad nacional es definida como la capacidad que la empresa emplea para generar valor agregado en actividades en una específica industria y país; sostener este valor agregado sobre largos periodos de tiempo a pesar de la competencia internacional será la ventaja sobre las demás empresas y naciones.<sup>75</sup>

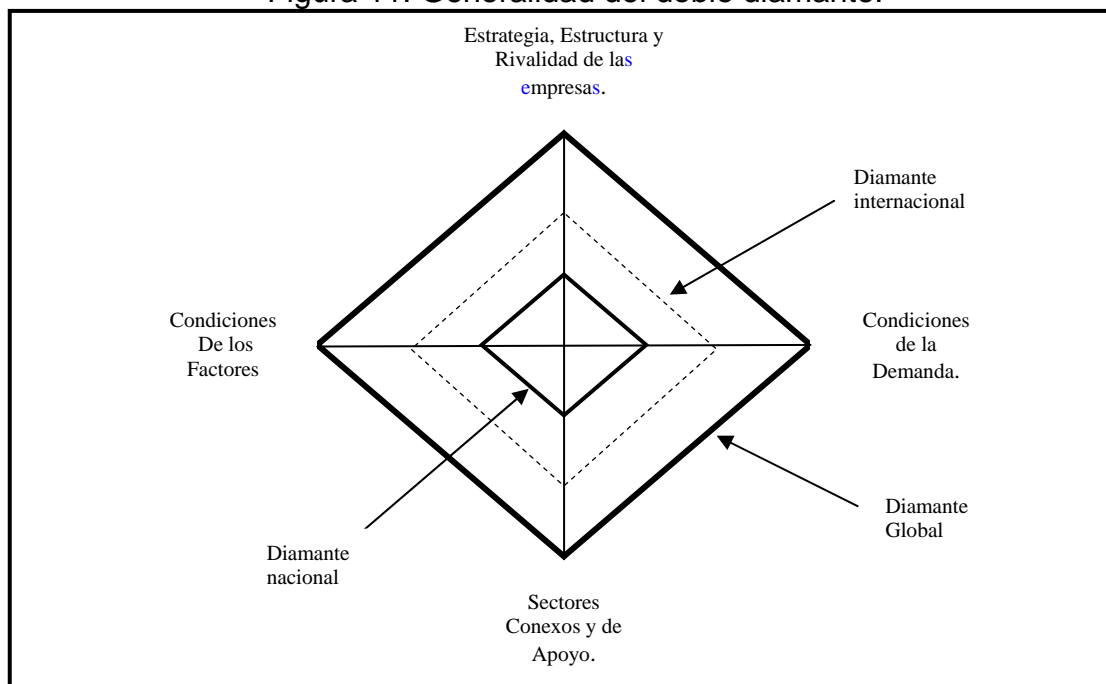
---

<sup>73</sup> Moon H. Chang, Alan M. Rugman y Alain Verbeke, "A generalized double diamond approach to the international competitiveness of Korea and Singapore", en Cho Dong-Sung y Moon Hwy-Chang, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory, Asia-Pacific Business Series-Vol. 2*, ED World Scientific, Singapore, 2000. pp. 114-115.

<sup>74</sup> *Ibidem*, pág. 116.

<sup>75</sup> *Ibidem*, pág. 117.

Figura 11: Generalidad del doble diamante.



Fuente: Moon H. Chang, Alan M. Rugman y Alain Verbeke, "A generalized double diamond approach to the international competitiveness of Korea and Singapore", en Cho Dong-Sung y Moon Hwuy-Chang, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory, Asia-Pacific Business Series-Vol. 2*, ED World Scientific, Singapore, 2000, pág. 116.

A su vez, tomando el esquema tradicional del *diamante competitivo* de Porter, Jon Azua elaboró un nuevo diamante competitivo representado a través de siete elementos diferenciados, e interrelacionados entre sí, dando la conformación de un *nuevo diamante competitivo* basado en la cooperación de los elementos (ver figura 12).<sup>76</sup> Los principales elementos de este nuevo diamante son:

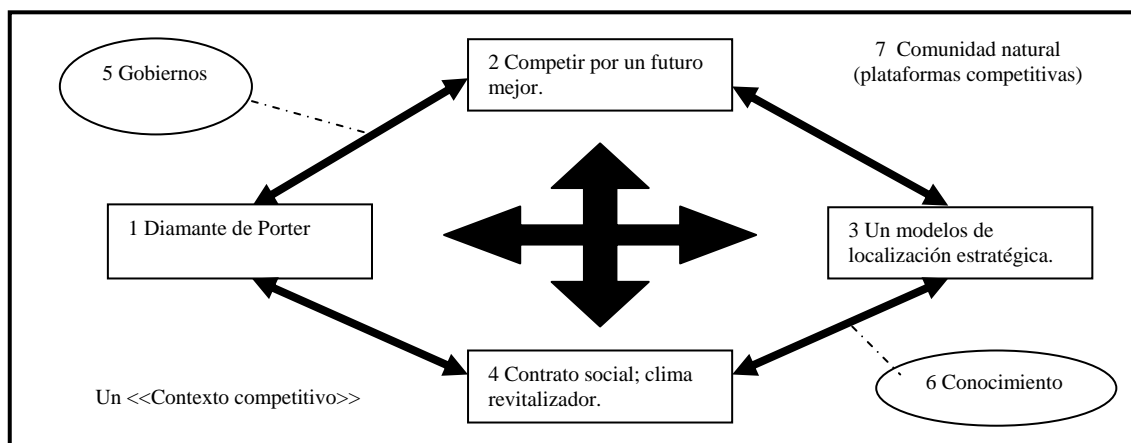
- **El diamante de Porter:** Los factores que integran el diamante, constituyen aquí, un único cuerpo. Su contenido y potencia son la base esencial de partida.
- **Competir a partir de un <<Codigo Génético>> propio;** se refiere a la esencia de una organización, de una industria o una comunidad. Ésta es la esencia que no puede transferirse a otros y es la clave para el sentido de la organización y lo distingue de sus competidores.
- **Un nuevo modelo de localización estratégico:** Las nuevas residencias "físico virtuales" unidas a la "organización extendida" hacen

<sup>76</sup> Jon Azua y Arthur Andersen, *Alianza estratégica para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, ED McGraw Hill, España, 2000, pág. 105.

irrelevante la concentración unitaria de los recursos en un único lugar, en donde los espacios económicos se convierten en un agente dinamizador, competidor y activo

- *Un clima revitalizador a partir de un nuevo contrato social:* Se trata de un modelo contractual que facilita la actividad entre hombres y mujeres dentro de su comunidad, instituciones y organizaciones. Es el marco de trabajo positivo, que lejos de reprimir y constreñir el desarrollo, lo revitaliza y estimula.
- *Los Gobiernos y el interés público:* los gobiernos son imprescindibles para cohesionar las diferentes piezas y el interés público es la esencia de su estrategia, dirección y compromiso.
- *Conocimiento:* ha provocado un profundo cambio de valores en especial desde los factores tradicionales de capital, tierra y trabajo hacia el nuevo capital intelectual. Siendo esto un nuevo instrumento integrador de empresarios, gobiernos y comunidades.
- *Una Comunidad Natural (sociedad):* ésta posee y desarrolla una cultura propia, reglas, valores, modelos, comportamientos éticos y una historia que condicionan a favor o en contra, los resultados de la actividad económica.<sup>77</sup>

Figura 12: Un nuevo diamante Competitivo

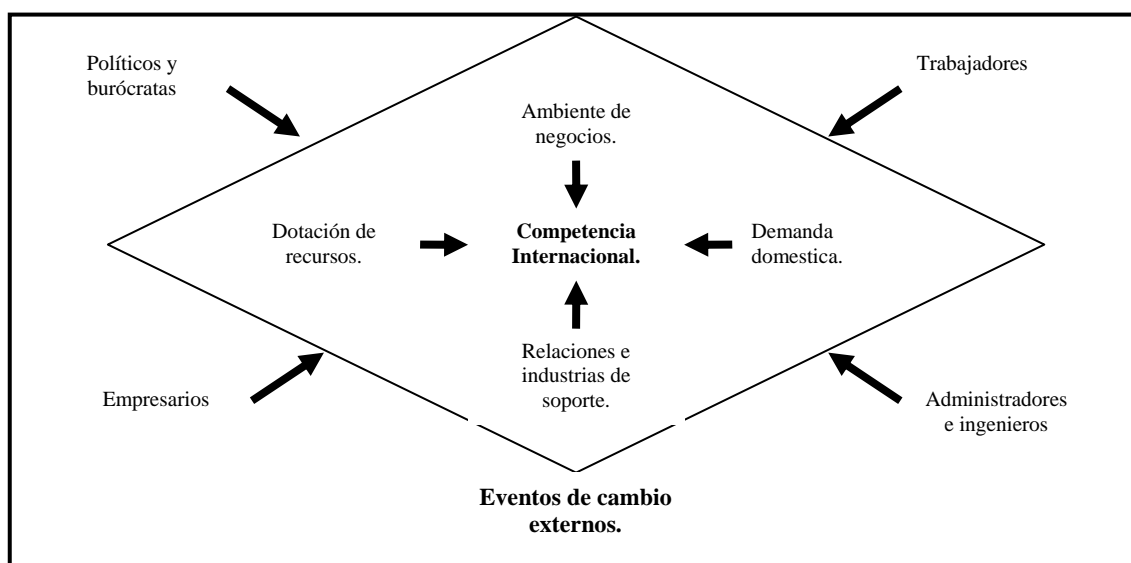


Fuente: Jon Azua, *Alianza estratégica para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, ED McGraw Hill, España, 2000, pág. 105.

<sup>77</sup> Ibidem, pp. 105-111.

Es importante señalar que ninguno de los siete elementos, tiene valor por separado, si bien todos y cada uno de ellos resultan imprescindibles en su doble vertiente (contenido en si mismo e interacciones) para la generación de un contexto competitivo. Por su parte *Cho Dong-Sung* desarrolla una extensión del diamante de Porter; *El modelo de nueve factores* ( ver figura 13).

Figura 13 : Un nuevo paradigma de competitividad internacional.  
(El modelo de nueve factores).



Fuente: Cho Dong-Sung, “A dynamic approach international competitiveness: The case of Korea”, en Cho Dong-Sung y Moon Hwy-Chang, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*, Asia-Pacific Business Series-Vol. 2, ED World Scientific, Singapore, 2000, pág. 143.

La diferencia entre el nuevo modelo y el diamante de Porter, se fundamenta en la división de factores nuevos y adicionales: factores físicos, factores humanos y externos. Ambos diamantes incluyen recursos naturales y trabajo en condición de factores, pero el modelo de nueve factores cataloga a los recursos naturales bajo la de dotación de recursos, a su vez el trabajo se incluye en la categoría de trabajadores.<sup>78</sup> En factores físicos son los siguientes:

- ➡ **Dotación de recursos:** pueden dividirse en minerales, agrícolas, forestales, pesca y medio ambiente. Estos factores impulsan actividades económicas y harán competir a una nación a nivel internacional.

<sup>78</sup> Cho Dong-Sung, “A dynamic approach international competitiveness: The case of Korea”, en Cho Dong-Sung y Moon Hwy-Chang, op.cit., pp. 141-142.

- ➡ *Ambiente de negocios*: es un marco que regule, legitime y obligue a los agentes que desarrollan las actividades económicas a cumplir con sus compromisos, el número y tamaño de competidores tomando en cuenta nivel de diferenciación y rivalidad.
- ➡ *Relaciones e industrias de soporte*: pueden dividirse en relaciones verticales y horizontales. Las industrias de soporte incluyen: financieras, información, transporte y otros sectores de servicios.
- ➡ *Demanda doméstica*: incluye aspectos cuantitativos (tamaño de mercado) y cualitativos (expectativa de consumidores).<sup>79</sup>

En los factores humanos sobresalen:

- ➡ *Trabajadores*: se identifica por medio del nivel de educación, actitudes personales, aceptación a la autoridad, la ética del trabajo y el trabajo en equipo.
- ➡ *Políticos y burócratas*: ellos pueden decidir y elegir que acciones realizar para lograr el desarrollo económico. Estas acciones pueden generar y crear ventajas competitivas.
- ➡ *Empresarios*: hay distinción entre hombres de negocios, debido a las asimetrías entre países en desarrollo y desarrollados, lo que condiciona sus actividades empresariales a favor o en contra.
- ➡ *Administradores e ingeniero*: estos se enfocan en la eficiencia y eficacia de las empresas. La reducción del costo del producto, la innovación del mismo y la reducción del tiempo de entrega, determinarán la ventaja de la empresa, con lo que conllevará la ventaja nacional.<sup>80</sup>

Por ultimo el factor externo:

- ➡ *Eventos de cambio* (innovación, políticas, flotaciones financieras, etc.): Estos pueden cambiar el entorno económico, afectando el ambiente de negocios internacionales, lo que puede dar o quitar una ventaja competitiva a una nación.<sup>81</sup>

---

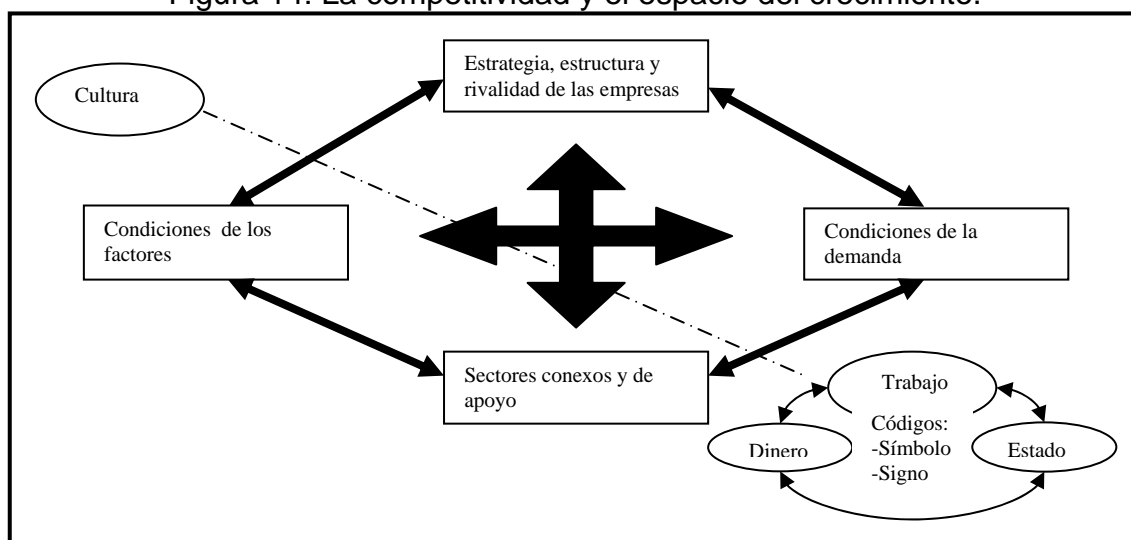
<sup>79</sup> Ibidem, pp. 143-144.

<sup>80</sup> Ibidem, pp. 145-146.

<sup>81</sup> Ibidem, pp. 147.

Desde una perspectiva latinoamericana Juan Castaingts Teillery da su punto de vista con base en el diamante de Porter. Afirma que las regiones se encuentran en el interior de un Estado-Nación y si para Porter el Estado no es fundamental; pero la experiencia de América Latina demuestra lo contrario por eso hay que considerarlo. Además para Porter la cultura es un elemento que no hay que tomar en cuenta, para los latinoamericanos se trata de un elemento central sin el cual no se pueden comprender ni siquiera los factores que constituyen el diamante (ver figura 14).<sup>82</sup>

Figura 14: La competitividad y el espacio del crecimiento.



Fuente, Juan Castaingts Teillery, *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente*, ED Plaza y Valdez, México, 2000, pág. 109.

En la figura 14 se representan, a un lado de los factores del diamante de Porter, la cultura y los elementos fundamentales del espacio sociopolítico del crecimiento (trabajo, dinero y Estado). Ninguno de los tres factores de la reproducción social podrían existir ni establecer comunicación entre ellos si no hubieran signos y símbolos que se intercambian, los cuales se comprenden por la existencia de códigos sociales dando sentido a la cultura. Para que una sociedad se reproduzca adecuadamente se necesita una integración adecuada

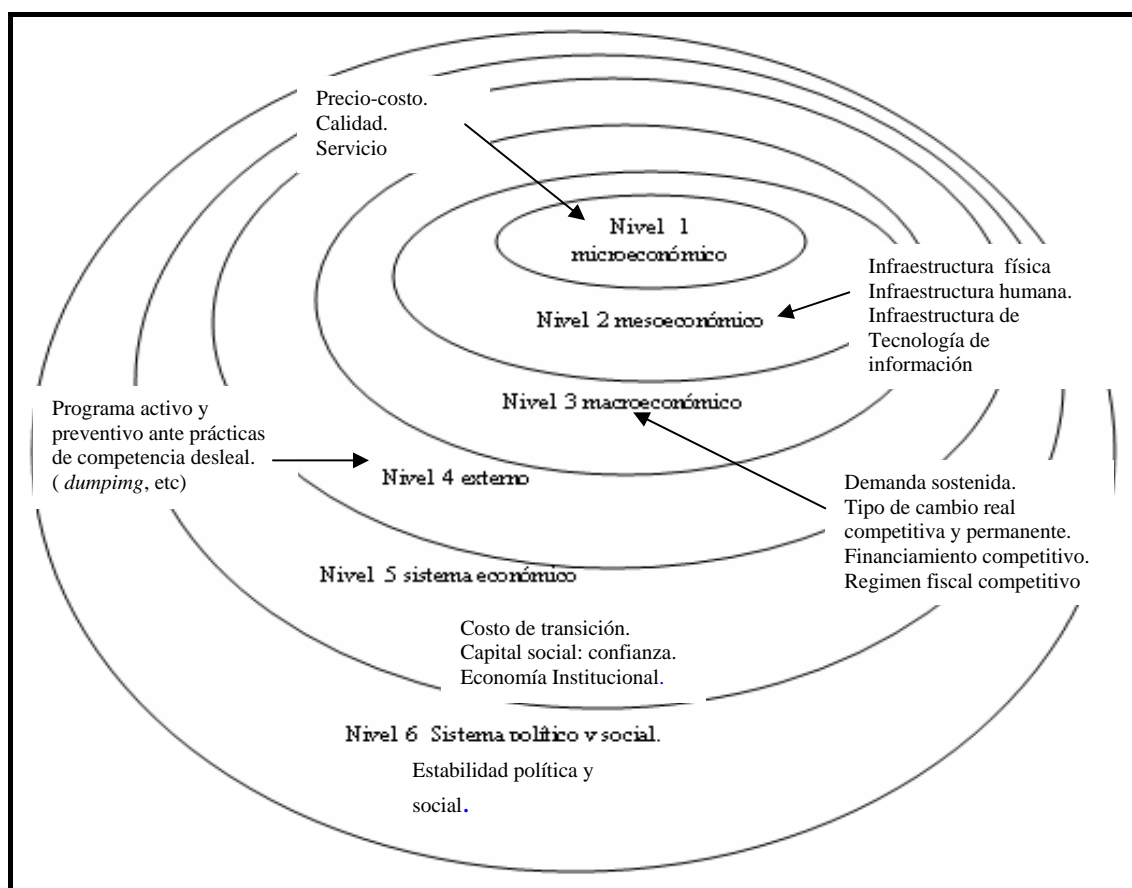
<sup>82</sup> Juan Castaingts Teillery, *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente*, ED Plaza y Valdez, México, 2000, pp. 106-109.



de los tres factores, además de una cultura propicia integradora de códigos de comunicación y valoración ética.

Por su parte René Villareal, plantea que el modelo de cambio estructural aplicado en América Latina conocido como “*Consenso de Washington*”, tenía un modelo implícito de competitividad al establecer una economía de mercado, disminuyendo la participación del Estado en la actividad económica para promover empresas competitivas y una economía eficiente.<sup>83</sup> Este modelo estructurar es correcto en su dirección, pero no ha sido suficiente y afirma que a México y América Latina, les ha faltado el enfoque y la estrategia de competitividad sistémica que se refleja en los “*seis círculos o niveles de competitividad*” (ver figura 15).

Figura 15: La competitividad sistémica; los seis niveles de la competitividad.



Fuente: René Villareal, *Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México. Un enfoque macroindustrial y financiero (1929-2000)*, ED. FCE, México, 2000, pág. 687.

<sup>83</sup> René Villareal, *Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México. Un enfoque macroindustrial y financiero (1929-2000)*, ED. FCE, México, 2000, pp. 688-693.

Los elementos que integran este modelo son:

- *La competitividad a nivel microeconómico:* es de primordial importancia, ya que son las empresas quienes enfrentan la competencia en el mercado interno e internacional.
- *A nivel mesoeconómico:* es fundamental la infraestructura básica (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.), infraestructura de tecnología de la información (telecomunicaciones, internet, etc.), y educativa que provea una oferta calificada de trabajadores.
- *A nivel macroeconómico:* se requiere un crecimiento pleno y sostenido que genere demanda sostenida, tipo de cambio real competitivo, financiamiento y sistemas fiscales competitivos internacionalmente.
- *A nivel externo:* se requiere no sólo acuerdos de libre comercio, sino programas activos de promoción industrial, articulación productiva y preventivos ante prácticas de competencia desleal a nivel internacional.
- *La competitividad a nivel sistémico-económico:* implica la necesidad de una economía institucional, con reglas de juego claras, jugadores transparentes y sistemas de justicia que hagan cumplir las leyes.
- *La competitividad a nivel sistema político-social:* es necesaria porque un país con inseguridad pública y violencia es inestable y no permite los requisitos mínimos para asegurar la inversión productiva, el desarrollo empresarial y el crecimiento de la productividad.<sup>84</sup>

Es importante resaltar que estos paradigmas teóricos sobre competitividad, no tienen los mismos resultados al ponerlos en práctica, ya que es muy difícil que se repita un caso de éxito debido a una variedad de actores y circunstancias tan diferentes que interactúan entre sí y repercuten en su desarrollo.

---

<sup>84</sup> Idem.

## **Capítulo 2: México ante el contexto Internacional a partir de la década de los ochenta**

El propósito del presente capítulo es contextualizar los cambios ocurridos en México como resultado de la nueva económica internacional. Este capítulo se divide en dos partes; la primera se refiere a las reformas estructurales realizadas en el país, caracterizada por una serie de políticas de privatización, desregulación, apertura y modernización con el objetivo de ayudar al aparato productivo con la consigna de que el libre mercado resolviera las deficiencias del anterior modelo económico proteccionista.

En la segunda parte se describen las acciones realizadas por el Estado y sector privado durante este proceso de reestructuración. Estos actores han impulsado políticas y acciones que fomenten la competitividad con el propósito de mantener presencia en mercados internacionales y no ser desplazados en el mercado interno. Finalmente se concluye con una evaluación sobre la posición competitiva a nivel internacional de México, después de este proceso de transición de una economía cerrada a una de libre mercado.

### **2.1. Reestructuración e integración de México a la globalización**

Al igual que otros países de América Latina, México emprendió desde mediados de los años ochenta transformaciones fundamentales en su política económica. Bajo el principio general de asignar al mercado un papel protagónico como regulador y orientador de la actividad económica, las reformas instrumentadas han comprendido una amplia variedad de mecanismos. Los cambios estructurales más importantes han sido la apertura comercial, la desincorporación de empresas públicas y la liberación financiera que a continuación se analizan.

A partir de 1984, la política comercial sufrió profundos cambios. Primero se estableció un programa para eliminar gradualmente los permisos de importación, que más adelante se aceleró en parte como consecuencia de las condiciones impuestas por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) para acceder a sus préstamos, además de un programa de desgravación arancelaria a partir de 1986 con el propósito de comenzar a eliminar los precios oficiales de importación.

A mediados del decenio de 1980, cinco años después de que el gobierno de México había pospuesto su solicitud de ingreso al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), se revisó la decisión y el país reabrió el proceso para adherirse a este acuerdo.

El proceso de admisión fue rápido ya que la apertura comercial unilateral del país posibilitaba cumplir sobradamente los requisitos, aunque estos fueran más estrictos que en 1980. A finales de 1987 en el marco de un paquete de medidas para combatir los persistentes desequilibrios macroeconómicos, se decidió acelerar la apertura comercial y utilizar el tipo de cambio como ancla nominal para disminuir la inflación, que se había acelerado ese año hasta 160%.<sup>1</sup>

El arancel máximo se redujo a 20% y el número de niveles arancelarios de veinte a cinco; se eliminó el impuesto general de 5% a la importación y se eliminaron los permisos de importación para los bienes de consumo. En suma, entre 1985 y 1988 la política comercial del país se transformó radicalmente, pasando de una economía casi cerrada a una de las más abiertas del mundo.

A fines de los años ochentas el arancel promedio se ubicó en 11% y las importaciones sujetas a permiso previo sólo representaban 20% de las

---

<sup>1</sup>Wilson Pérez, *Política de competitividad Industrial en América Latina y el Caribe*, ED Siglo XXI, México, 1997, pág. 219.

importaciones totales<sup>2</sup>. Ante este panorama el gobierno decidió que las ventajas otorgadas a México en sus relaciones comerciales podían y debían ser correspondidas por sus socios, por lo que en 1990 inicio las negociaciones para firmar un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, que después incluyó a Canadá.

Si bien la integración económica de México con el resto de América del Norte, ha sido desde hace decenios; hasta fines de los años ochenta el gobierno mexicano no había considerado oportuna la firma de un acuerdo de libre comercio, así como de restricciones arancelarias y no arancelarias para el acceso de productos mexicanos al mercado estadounidense, esto hacia necesario para el país, buscar la creación de un zona de libre comercio.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en enero de 1994, culminó el proceso de reformas en las relaciones económicas de México con el exterior y apuntaló la estrategia de política hacia el libre mercado.

A partir de la entrada en vigor del TLCAN, México decidió realizar negociaciones comerciales con casi todos los países de América Latina, habiendo concretado convenios con Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Venezuela. Asimismo con Israel y la Unión Europea se firmaron convenios comerciales y políticos sumamente ambiciosos que entraron en vigor en el segundo semestre del 2000 (ver cuadro 11).

Cuadro 11: Principales Acuerdos Internacionales de México.  
(1982-2000)

Año	Acuerdo comercial	Participantes	Objetivo
1982	Sistema Generalizado de Preferencias.	Estados Unidos.	El trato preferencial para productos mexicanos.
1983	Acuerdo de San José.	Países de Centro América y el Caribe	La cooperación energética.
1982-1986	Acuerdo de Alcance Parcial en el marco de la ALADI.	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	Beneficios comerciales entre países latinoamericanos.
1984	Memorándum de Entendimiento en Materia de comercio.	Canadá.	
1985	Entendimiento bilateral en	Estados Unidos	

<sup>2</sup> Miguel Angel Rivera Ríos, op. cit., pág. 164.

	materia de subsidios y derechos compensatorios (prorroga en 1988).		
1986	Ingreso al GATT		
1987	Entendimiento Bilateral sobre consultas en Materia de comercio e inversión.	Estados Unidos	
1988	Convenio Bilateral Textil.	Estados Unidos.	El permiso para exportar productos textiles y del vestido.
1989	Entendimiento para facilitar el comercio y la inversión.	Estados Unidos.	
1989	Ingreso al Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico.		La identificación de oportunidades de comercio e inversión.
1989	Ingreso al esquema de Cooperación Económica del Pacífico Asiático.		Foro para el análisis de las relaciones económicas de la región.
1990	Creación del Grupo de los Tres	Colombia y Venezuela.	La promoción de la cooperación e integración entre los tres países y con el resto de América Latina.
1991	Acuerdo de Complementación Económica.	Chile.	
1991	Acuerdo de Cooperación (en sustitución al acuerdo de 1975)	Comunidad Europea	
1991	Memorándum de entendimiento de un acuerdo de libre comercio.	Colombia y Venezuela.	
1992	Acuerdo marco multilateral para establecer zonas de libre comercio.	Países centroamericanos.	
1993	Firma del TLCAN.	Canadá y Estados Unidos.	El fomento a la cooperación económica.
1993	Ingreso al Mecanismo de Cooperación Económica del Asia Pacífico.	Países de la región.	
1993	Acuerdos complementarios del TLCAN en materia de medio ambiente y laboral.	Canadá y Estados Unidos	
1993	Memorándum de entendimiento en materia de salvaguardas	Canadá y Estados Unidos.	
1993	Ingreso al APEC	21 economías de la región Pacífico: Australia, Brunel, Darussalam, Canadá, Chile, China, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, Perú, Rusia, Singapur, Tailandia, Estados Unidos, Vietnam, Filipinas, Papúa Nueva Guinea, Taipei, Hong Kong, y Nueva Zelanda.	El crecimiento y el desarrollo de la región; la contribución al desarrollo económico mundial; el reforzamiento y aprovechamiento de los beneficios, tanto a nivel beneficioso, tanto a nivel mundial como regional, que resulten de una creciente importancia económica; el desarrollo del sistema multilateral de comercio, y la reducción de las barreras al comercio de bienes, servicios y flujos de inversión.
1994	Puesta en marcha del TLCAN.	Canadá y Estados Unidos.	
1994	Ingreso a la OCDE.	Alrededor de 30 países industrializados de economías de mercado: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza, Turquía, República Eslovaca, Canadá, Estados Unidos, Australia, Japón, Nueva Zelanda y República de Corea.	Una mayor expansión de la economía, el empleo y un progreso en el nivel de vida de los países miembros, para mantener la estabilidad financiera y contribuir así al desarrollo de la economía mundial. El fomento del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, conforme a las obligaciones internacionales.
1995	Tratado de Libre Comercio.	Bolivia.	La apertura en el comercio de bienes.
1995	Tratado de Libre Comercio.	Costa Rica.	El establecimiento de normas transparentes, la promoción del comercio de bienes y servicios, y el desarrollo de inversiones.
1995	Tratado del Grupo de los Tres	Colombia y Venezuela.	La creación de un acceso amplio y seguro a través de la eliminación gradual de aranceles.
1998	Tratado de Libre Comercio.	Nicaragua.	
1999	Tratado de Libre Comercio.	Chile.	El establecimiento de un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y los servicios y la reducción de las distorsiones del comercio

			reciproco.
2000	Tratado de Libre Comercio (Acuerdo Global).	Unión Europea.	La inclusión del dialogo político, de cooperación y liberación comercial.
2000	Tratado de Libre Comercio.	Israel.	
Siglas			
ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración.			
APEC: Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico.			
GATT: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio ( en la actualidad OMC).			
OCDE: Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico.			
TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.			

Fuente: Mónica Unda Gutiérrez, *Compendio de Política económica de México 1980-2000*, México, ED Pandora, 2003, pp. 21-22.

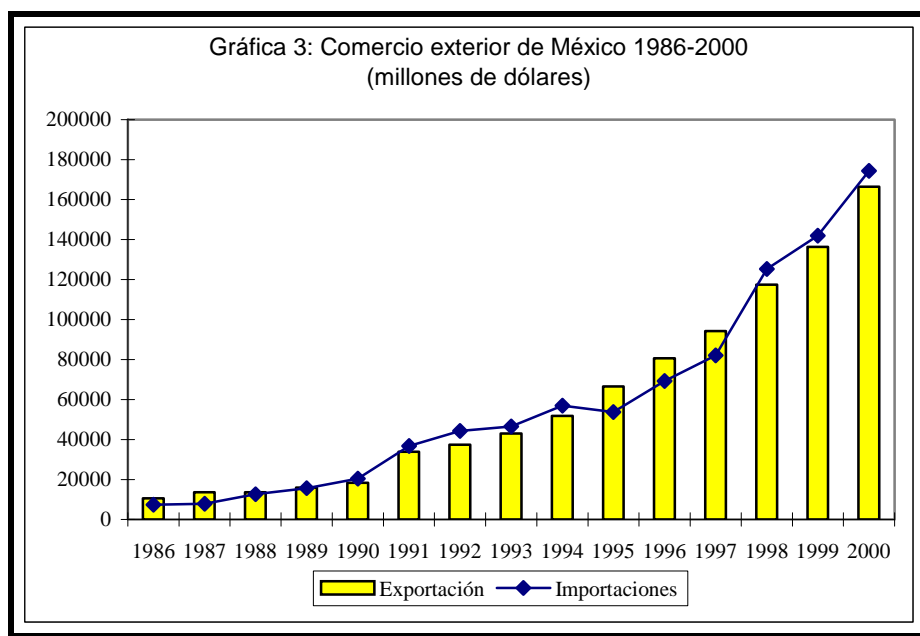
Gracias a este activismo comercial ha traído un auge exportador y de IED creciente para la industria mexicana,, pero desafortunadamente al mismo tiempo se han desarticulado cadenas productivas debido a la fuerte competencia. A su vez las importaciones han superado a las exportaciones en la mayoría de los años, como se puede ver en el cuadro 12 y en la gráfica 3; el balance comercial de México se ha mantenido en déficit, sólo en los años 1986 a 1989 y 1995 a 1997 las exportaciones han sido superávitaras.<sup>3</sup>

Cuadro 12: Comercio Exterior de México 1986-2000  
(Millones de dólares)

Año	Exportación	Variación (%)	Exportación petrolera	Exportación no petrolera	Importaciones	Variación	Saldo total
1986	10,626	-19,2	2,871	7,755	7,432	-13,9	3,194
1987	13,561	27,6	3,843	9,718	7,904	6,4	5,657
1988	13,533	-0,2	3,067	10,466	12,631	59,8	902
1989	15,924	17,7	4,227	11,697	15,631	23,8	293
1990	18,456	15,9	5,061	13,369	20,521	31,3	-2,065
1991	33,954	84	4,227	29,727	36,867	79,7	-2,913
1992	37,459	10,3	4,444	33,015	44,281	20,1	-6,822
1993	43,070	15	4,301	38,769	46,541	5,1	-3,471
1994	51,806	20,3	4,869	46,967	56,942	22,3	-5,136
1995	66,618	28,6	5,918	60,7	53,828	-5,5	12,79
1996	80,574	20,9	8,461	72,113	69,279	28,7	11,295
1997	94,185	16,9	8,166	86,019	82,002	18,4	12,183
1998	117,501	24,8	7,741	109,76	125,242	52,7	-7,741
1999	136,391	16,1	9,928	126,463	141,975	13,4	-5,584
2000	166,454	22	16,382	150,072	174,458	22,9	-8,004

Fuente: Erika Arriaga Resendiz, *Estrategia de internacionalización empresarial en el sector industrial ante la apertura comercial: el caso de Cementos Mexicanos (CEMEX)*, Tesis licenciatura (Licenciatura en Relaciones Internacionales)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Superiores Aragón, Ramírez Becerra, Armando, asesor, México, 2003, pág. 20.

<sup>3</sup> Erika Arriaga Resendiz, *Estrategia de internacionalización empresarial en el sector industrial ante la apertura comercial: el caso de Cementos Mexicanos (CEMEX)*, Tesis licenciatura (Licenciatura en Relaciones Internacionales)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Superiores Aragón, Ramírez Becerra, Armando, asesor, México, 2003, pág. 20.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 13.

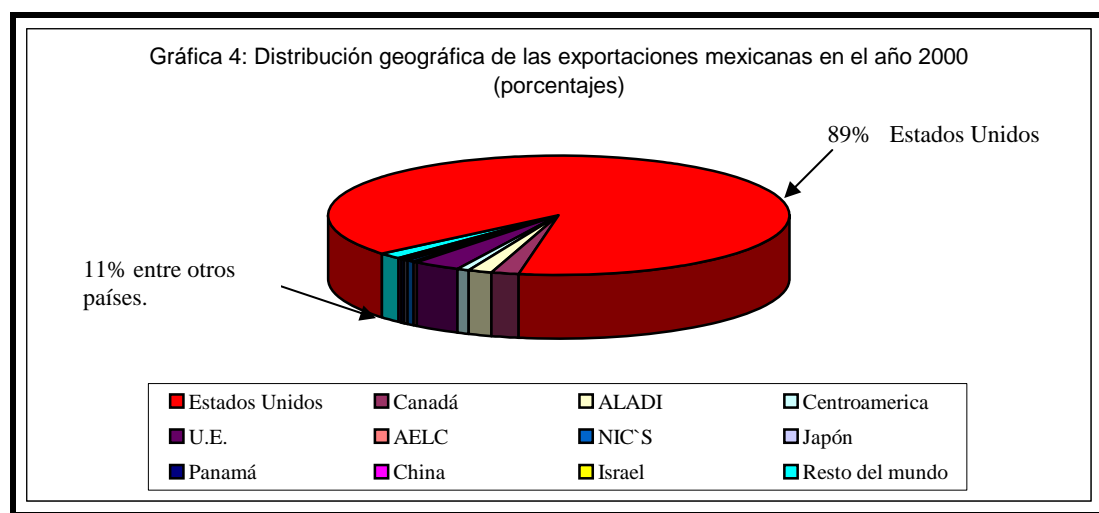
De este balance comercial, la mayor parte de las exportaciones del país se han dirigido al mercado estadounidense con más del 80% de éstas, por lo que no se ha cumplido el propósito de diversificar mercados, al seguir dependiendo del mercado estadounidense (ver cuadro 13 y gráfica 4).

Cuadro 13: Distribución geográfica de las exportaciones mexicanas 1980 y 1990-2000 (millones de dólares y porcentajes)

Año	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total (Mdd)	10,111	18,456	33,954	37,459	50,626	60,812	79,529	95,999	109,232	117,454	136,385	166,418
América del norte	65.3	70.1	82.1	83.1	87	87	86	86	88	89	90	91
Estados Unidos	64.6	68.7	82.1	81	84	85	83	84	86	88	88	89
Canadá	0.7	1.4	2.6	2.1	3.09	2.44	2.5	2.26	1.97	1.29	1.75	2.01
ALADI	4.2	3.2	2.6	2.9	3.15	2.63	3.59	3.5	3.42	2.55	1.59	1.61
Centroamérica					0.99	0.92	0.91	0.93	1.05	1.12	0.95	0.85
U.E	16.1	13	2.3	7.1	5.49	4.61	4.22	3.66	3.65	3.31	3.81	3.38
AELC					0.3	0.28	0.78	0.42	0.33	0.23	0.33	0.35
NICS	5.1	6.5	3.4	2.3	0.54	0.5	1.02	0.94	0.71	0.67	0.66	0.43
Japón					1.35	1.64	1.22	1.45	0.14	0.75	0.57	0.50
Panamá					0.29	0.2	0.28	0.29	0.31	0.3	0.22	0.17
China					0.09	0.07	0.05	0.04	0.04	0.09	0.09	0.12
Israel					0.2	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	0.03	0.03
Resto del mundo					0.21	1.78	2.09	2.47	2.12	2.06	1.71	1.77

Fuente: Erika Arriaga Resendiz, *Estrategia de internacionalización empresarial en el sector industrial ante la apertura comercial: el caso de Cementos Mexicanos (CEMEX)*, Tesis licenciatura (Licenciatura en Relaciones Internacionales)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Superiores Aragón, Ramírez Becerra, Armando, asesor, México, 2003, pág. 38.





Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 13.

Por otra parte, la desincorporación de empresas se asumió seriamente cuando la empresa estatal no sólo había agotado su contribución a la acumulación de capital, sino que era ya un factor agravador de la crisis fiscal. La racionalidad de la desregulación tuvo su base en el principio general de reducir la participación del sector público en la economía, al mismo tiempo se buscaba paliar el desequilibrio de las finanzas públicas ya que con pocas excepciones, las empresas del Estado operaban tradicionalmente con déficit.<sup>4</sup>

Lo anterior cerró la posibilidad de reformar ciertas empresas estatales claves o crear otras nuevas destinadas a efectuar actividades de coordinación, centralización y difusión de información o para apoyar las políticas activas que se utilizan con el propósito de sobrepasar el mercado.

Al inicio de los años ochenta se desincorporaron empresas no rentables en su mayoría pequeñas y medianas, lo que significó un impacto marginal en las cuentas fiscales. En el periodo 1989-1993<sup>5</sup> el programa incluyó sectores estratégicos en donde se encontraban empresas de mayor tamaño, como Teléfonos de México (Telmex), las siderúrgicas, compañías de aviación,

<sup>4</sup>Miguel Ángel Rivera Ríos, op. cit., pág. 164.

<sup>5</sup> En este periodo se realizó la parte más significativa de desincorporación, tanto en términos de volumen como de valor. Así, el número de paraestatales pasó de 1,155 al inicio de 1983 a 252 al final de 1994; desde entonces se ha reducido poco el conjunto de empresas públicas. De las empresas desincorporadas en el este periodo, cerca del 50% corresponde a aquellas que fueron liquidadas o extinguidas, mientras que una tercera parte fue privatizada. Véase, Mónica Unda Gutiérrez, op. cit., pág. 38

mineras, ingenios azucareros y finalmente la banca comercial que había sido nacionalizada al inicio de la crisis de la deuda en 1982 (ver cuadro 14).

Cuadro 14: Principales privatizaciones de empresas paraestatales.  
(1989-1993).

Compradores	Núm. De empresas.	Sector.	Empresas	Monto. (mdd).	Fecha de adquisición.
Operaciones de mercado abierto	11	Comunicaciones	Telmex	8965.2	Mayo, 1992 a junio, 1994.
Inversionistas de todo el mundo. Opción de sobre demanda <i>Green Shoe</i>	1	Comunicaciones	Telmex	6818.0	Mayo, 1991
Grupo Carso, Soutwest Bell & France Cable.	18	Comunicaciones	Telmex	5171.2	Diciembre, 1990
Radio Televisora del Centro. (Ricardo Salinas Pliego)	14	Comunicaciones	Paquete de medios de comunicaciones.	2000.0	Julio, 1993.
Soutwest Bell Holdings	1	Comunicaciones	Telmex	1425.4	Septiembre, 1991.
Mexicana de Cananea S.A.	1	Minería	Compañía Minera Cananea S.A.	1374.7	Septiembre, 1990.
STRM	1	Comunicaciones.	Telmex ( 4.4%)	955.2	Diciembre, 1990.
ICARO Aerotransportes S.A.	1	Comunicaciones	Aeronaves de México, S.A.	655.2	Junio, 1989.
Grupo Villacero Siderurgica del Pacifico. S.A.	6	Acero.	Conjunto SICARTSA I	604.0	Diciembre, 1991
Maíz Industrializado: del Golfo, del Sureste, de Occidente, del Norte y del Centro. Grupo Minsa S.A: de C.V.	6	Agricultura	Miconsa. U. Ind. Jatilpan. U. Ind. Arriaga. U. Ind. Guadalajara. U. Ind. Tlanepantla. Marcas Minsa	474.2	Octubre, 1993.
Grupo Acerero del Norte. S.A.	14	Acero	Conjunto AHMSA	448.7	Diciembre, 1991.
Ispat Mexicana S.A.	2	Acero	Conjunto SICARTSA II	365.0	Enero, 1992.
Grupo Xabre S.A.	2	Comunicaciones y Transportes.	Cía. Mexicana de Aviación, S.A. Aeropuertos y Terrenos S.A..	358.0	Agosto, 1989.
Consorcio G S.A. Armando Gómez Flores. Rafael Gómez Flores. Omar Gómez Flores. José Luis Peña Méndez.	4	Autotransporte	Grupo DINA.	213.1	Octubre, 1989.
Grupo Beteta. San Miguel S.A. Policrom S.A. Celox S.A. Ingenio Constancia S.A. Mex. Fomento Empresarial.	4	Agricultura.	Ingenio Quesería. Ing. P. Arriaga. Fomento Azteca Centro. Ing. A. Obregon.	204.0	Enero, 1989
Anderson Clayton & Co.	1	Alimentos	Planta Tultitlán (ExIconsa)	200.0	Febrero, 1990.
Grupo Sucrum S.A. Empresas y Servicios Org. Grupo GeuIntermex S.A. Corporación Tinal S.A. Ahorriinox S.C.	4	Agricultura.	Ing. J. M. Martinez Ing. L. Cárdenas. Ing. Independencia. Ing. El Dorado.	165.9	Octubre, 1990.
Grupo de Inversion Anermmex.	3	Agricultura	Cía. Industrial Azucarera	104.2	Junio, 1989.
Empresas Frisco S. A. Grupo Carso.	3	Minería	Minería Lampazos. Química Flor. Minería R. Ángeles.	102.0	Febrero, 1989
Grupo Industrial ALFA S.A.	3	Metalurgia	AHMSA (División Sur)	79.9	Octubre, 1991.
Ingenios Santos S.A. Rodolfo de la Garza Chapa. Tomas Garza Guillén. Enrique Boesch Garza. Lauro Cavazos de la Garza.	3	Agricultura	Ingenio Alianza Popular. Ingenio Pedernales. Ingenio Peruana.	79.6	Junio, 1991.
Consorcio Industrial Escorpión	1	Agricultura	Ingenio Plan de San Luís.	76.5	n.d.
Unión de Productores de Azúcar. Azucarera San Sebastián.	3	Agricultura	Ing. Melchor Ocampo. Ingenio San Sebastián. Ingenio santa Clara	76.1	Octubre, 1990

Santa Clara S.A.					
Sertel S.A.	1	Comunicaciones	Servicio de Telerreservaciones.	69.4	Julio, 1990
Cía. Mexicana de Aviación. S.A.	2	Turborreactores.	Datatronic ( 50%). Turborreactores	55.4	Agosto, 1990.
Sokana Industries LTD. Santiago Creel Miranda. Roberto López Benavides. Sergio Nicolau García. Rodrigo Monroy Castillo.	1	Transporte	Astilleros Unidos de Veracruz. S.A.	55.0	Enero, 1991
Agroindustrias Integradas del Norte.	1	Agricultura.	Planta Monterrey.	54.4	Abril 1990
Jaime Wolderberg M.	1	Acero	Tubacero S.A.	52.5	Agosto, 1990.

Fuente: Celso Garrido, "El liderazgo de las Grandes Empresas Mexicanas", en Wilson Pérez (coordinador) *Grandes Empresas y Grupos Industriales*, ED Siglo XXI, México, 1998, pp. 431-434.

La privatización de los bancos fue relevante por los ingresos generados<sup>6</sup>, 18 bancos fueron privatizados junto con diversas instituciones financieras como arrendadoras, aseguradoras, etc. (ver cuadro 15). Los bancos estaban clasificados por su cobertura, el grupo se encontraba integrado por seis bancos nacionales, siete multiregionales y cinco regionales.

Cuadro 15: Lista de bancos mexicanos privatizados.

Institución	Fecha de venta	Grupo comprador	Porcentaje del capital social adquirido	Monto ofrecido ( millones de pesos)	Número de veces del capital contable de la institución.*
Múltibanco Mercantil Mexicano	9 de junio de 1991	Grupo financiero Probusa	77.19%	611,200	2.66
Banpaís	17 de junio de 1991	Mexival	100%	544,989.806	3
Banca Cremi	23 de junio de 1991	Emp. De Jalisco.	66.7%	748,291.214	3.4
Banca Confía	4 de agosto de 1991	Grupo Abaco.	78.7%	892,620.2	3.7
Banco Oriente	11 de agosto de 1991		66%	223,221.2	4
Banco de Crédito y Servicio	18 de agosto de 1991		100%	424,131.3	2.5
Banamex	26 de agosto de 1991	Accival y grupo regionales.	70.7%	9.7***	2.6
Bancomer	28 de agosto de 1991	VAMSA y / grupo regionales.	51%	7.8***	2.99
BCH (después Unión)	10 de noviembre de 1991	Emp. Del Suroeste	100%	878,360.2	2.7
Banca Serfin	26 de enero de 1992	Grupo OBSA	51%	2.8***	2.69
Multibanco Comermex	9 de febrero de 1992.	Grupo financiero Inverlat.	66.54%	2.7***	3.73
Banco Mexicano Somex**	6 de marzo de 1992	Grupo financiero Invermexico.	80.62%	1.9***	3.38
Banco del Atlántico	29 de marzo de 1992	GMB	68.84%	1.469***	5.3
Promex	5 de abril de 1992	Casa de Bolsa de Valores Finamex	66%	1,074,473	4.23
Banco del Oriente	12 de abril de 1992	Grupo Margen.	66%	73.95 ( mdd)	
Banco Mercantil del Norte	15 de junio de 1992	Grupo Maseca	100%	1.775***	4.25
Banco Internacional	29 de junio de 1992	Grupo Financiero Mexicano (Prime)	100%	1.5***	2.95

<sup>6</sup> La venta de la banca comercial entre junio de 1991 y junio de 1992, reportó 37,856 millones de pesos, más de 50% de los recursos obtenidos por privatizaciones entre 1989 y 1994. Vease Mónica Unda Gutiérrez, op. cit., pág. 38

Banco del Centro	6 de julio de 1992	Grupo financiero Multivalores	100%	869,381.4	4.65
<p>*La razón indica el número de veces del capital contable de la institución que representa el monto ofrecido.</p> <p>** En este caso el grupo ganador en la subasta del primer paquete de acciones representativas de 51% del capital social pagado del Banco Mexicano Somex, representado por Eduardo Creel Cobian, Vicente Aristegui Andreve y Eduardo Castillo Sánchez, ofreció 2.6 billones de pesos, equivalentes a 4.63 veces el capital contable de esa institución. Pero el 6 de marzo, tal grupo anunció su decisión de no realizar el primer pago correspondiente a 20% de la oferta y, en consecuencia, perdió el depósito en garantía. Por lo tanto, el Comité de Desincorporación Bancaria resolvió asignar los dos paquetes accionarios subastados al segundo lugar en el proceso.</p> <p>***Billones de pesos.</p>					

Fuente: Mónica Unda Gutiérrez, *Compendio de Política económica de México 1980-2000*, ED Pandora, México, 2003, pp.38-39.

Los objetivos de este programa de privatización rebasaron la meta, además se buscó maximizar los ingresos por la venta de empresas y continuar minimizando la intervención del Estado en la economía. Con este objetivo, se fusionaron algunas empresas para incrementar su potencial y hacerlas atractivas para los inversionistas privados que pagarían por ellas un mayor precio<sup>7</sup>

A partir de 1995 se inició un segundo periodo de privatizaciones, como el proyecto de privatización de varios puertos: se privatizó hasta 49% del capital de las empresas productoras de petroquímica secundarios de Petróleos Mexicanos (PEMEX), algunos aeropuertos y la empresa pública de ferrocarriles, además de las carreteras (ver cuadro 16)

Cuadro 16: Privatizaciones, disoluciones y liquidaciones de empresas estatales (1995-1999)

Año	Privatizaciones, disoluciones y liquidaciones de empresas estatales
	(IV)
1995	<p>*Pipsa. *Fábrica de Papel Tuxtepec *Mexicana de Papel Periódico. *Productora Nacional de Papel Destintado.</p>
	(V)
	<p>**Se autoriza la enajenación y desincorporación de activos de petroquímica secundaria. **Servicios del complejo petroquímico secundario de Cosoleacaque: cinco plantas de amoniaco, una de hidrogeno, una de paraxileno y una unidad de isomeración. (XIX) *Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.</p>
	(T)
	<p>*Adquisición de licitaciones: Terminales de Contenedores de los puertos de Veracruz, Manzanillo y Altamira. *I y II de Lázaro Cárdenas, I de Manzanillo.</p>
1996	<p>(VII) *Grupo Sirena (Sirena, fundiciones Sirena, Fabricación de Motores y Maquinado Sirena, Tractores Sirena y Accros Sirena)* (T) *Administración del puerto de Acapulco.</p>
1997	(V) *49% de los activos de la petroquímica no básica en Cosoleacaque y Escolín (Veracruz), San Fernando (Tamaulipas), Tula (hidalgo) y Camargo (Chihuahua).

<sup>7</sup> Alfredo Sánchez Daza, "Transformación financiera", en Pascual García Alba, et. al., *El nuevo milenio mexicano, Tomo II: Economía, ahorro y finanzas*, ED Editores y Gráficos EÓN, México, 2004, pág. 230.

	(T) **El gobierno federal toma 23 de 29 autopistas concesionadas. *Satélites Mexicanos.
1998	(A) **Bodegas Rurales Conasupo (silos, almacenes y bodegas).
	(I) **Termina el subsidio a la tortilla de Maíz de precio controlado.
	(V) *Convocatoria de 49% de petroquímica Morelos.
	(T) *Ferrocarril Pacifico-Norte. **Almacenes Nacionales de Deposito. **Periódico El Nacional. *Concesión para operación y explotación de la Vía Ferroviaria del Sureste.
	(SF) **Organización Auxiliar Nacional de Crédito.
1999	(A) **Servicio Nacional de Información de Mercados.
	(T) *Últimos tramos: Tijuana-Tecate, Nacozari, Oaxaca y Chiapas-Mayab. *Grupo Aeroportuario del Pacifico: Aguascalientes, Guadalajara, Puerto Vallarta, Manzanillo, Mexicali, Tijuana y Morelia. *Grupo Aeroportuario del Sureste: Cancún, Cozumel, Huatulco, Mérida, Minatitlan, Oaxaca, Tapachula, Villahermosa, Veracruz. *Grupo Aeroportuario Centro Norte: Acapulco, Ciudad Juárez, Mazatlán, monterrey, Torreón, Zacatecas y Zihuatanejo.
Divisiones: (A) Agropecuaria, selvicultura y pesca I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco. IV. Papel productos del papel, imprentas y editoriales V. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plástico. VII. Industrias metálicas básicas. XIX. Otras industrias manufactureras. (T) = Transporte, almacenaje y comunicaciones. (SF) =Servicios Financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler.  (* )= Privatización (** )= Liquidación/ disolución.	

Fuente: Adaptado por el autor de Mónica Unda Gutiérrez, *Compendio de Política económica de México 1980-2000*, ED Pandora, México, 2003, pp.181-185.

A su vez la reforma financiera iniciada en 1988 inauguró un proceso amplio e intenso de cambios que afectarán a todo el sistema financiero mexicano. En ella se combinan disposiciones que incidirán en la totalidad de los mercados, intermediarios e instrumentos financieros y en la apertura inicialmente cautelosa de la cuenta de capitales.

Además se estableció, que el pasivo derivado de las aceptaciones y los avales bancarios no quedaran sujetas a las reglas de canalización de crédito obligatorio, sino que fuera cubierto en un 30% con valores gubernamentales, CETES u otros instrumentos de deuda oficiales o depósitos con interés en el Banco de México. Esta medida significó el primer paso en la sustitución del *encaje legal*, en ese momento de 51%, por un *coeficiente de liquidez* de 30%.

El proceso continuó a lo largo de 1989, pues el Banco de México hizo extensivo la aplicación del *coeficiente de liquidez* a los recursos captados en instrumentos tradicionales y a las cuentas de cheques con o sin interés. En

septiembre de 1991 la eliminación del sistema de regulación directa avanzó, cuando se reemplazó el *coeficiente de liquidez* derivado de los pasivos en moneda nacional, por una de reserva voluntaria.

Sin embargo, en un intento por contener la fuerte afluencia de capitales foráneos de corto plazo registrados, se impuso un *coeficiente de liquidez* de 50% a la intermediación en dólares de los bancos nacionales. Así, dejó de existir a fines de 1991 dando paso a una política de regulación monetaria indirecta, a través de las operaciones de mercado abierto y el anuncio explícito de límites de crecimiento al crédito interno del banco central. Es así que la globalización del mercado de valores, al menos en su marco jurídico, queda redondeada al permitir la inscripción de valores extranjeros y el manejo de nuevos instrumentos como futuros, opciones, *swaps*, entre otros.

En 1991 se inició el proceso de reprivatización de los bancos mexicanos. La medida era combinar ese proceso de desregulación en materia financiera en un ambiente de apertura de la economía, definitivamente se debía aplicar una política con esos rasgos. Pero el problema era la debilidad institucional y la falta de transparencia y de mecanismos modernos de rendición de cuentas.

La decisión de reprivatizar los bancos comerciales resultó trascendente en varios sentidos. Representó una opción de modernización y recapitalización para éstos, vía incorporación abierta a la competencia por los recursos y márgenes financieros entre intermediarios locales bancarios y no bancarios, así como frente a la competencia extranjera.

Apoyó la formación de los grupos financieros-industriales, debido al privilegio que se otorga a personas físicas y morales nacionales, en la posesión de mayoritaria del capital social y en los consejos de administración, tanto de los bancos como de los grupos financieros. Constituyó un primer paso en la apertura financiera al capital extranjero, por autorizar la participación

minoritaria de la inversión extranjera, accionaría y administrativa, en la banca múltiple y en las agrupaciones financieras<sup>8</sup>

En 1994 con la entrada en vigor del TLCAN, tiene especial relevancia en virtud del acuerdo de apertura financiera *gradual* de México y por el ingreso en el país de bancos e intermediarios financieros no bancarios norteamericanos y canadienses, es decir, la entrada parcial en el mercado mexicano dentro de un periodo de transición a partir de inicios de 1994, de bancos comerciales y de inversión, almacenes, afianzadoras y aseguradoras.<sup>9</sup>

En el mes de abril del mismo año, se aprobaron las reglas respecto al establecimiento de filiales de instituciones financieras extranjeras. Así se autorizó la apertura directa de filiales de bancos y corredores de bolsa estadounidenses y canadienses. Además de la constitución de 10 grupos financieros extranjeros, de los cuales seis estaban integrados por un banco y 13 filiales de compañías de seguros extranjeras fueron autorizadas para operar en el país.

Otra acción relevante en este año, fue la reforma de la constitución mexicana en el artículo 28 constitucional para que entre otras atribuciones, se le concediera la autonomía al Banco de México, una función indispensable para el posterior funcionamiento de la institución<sup>10</sup>:

*“El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento”.*<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Juan Moreno Pérez, “Las secuelas del rescate bancario y la necesaria reforma fiscal”, en Pascual García Alba, op. cit., pág. 187.

<sup>9</sup> Alfredo Sánchez Daza, op. cit., pág. 245.

<sup>10</sup> Mónica Unda Gutiérrez, op. cit., pág. 67.

<sup>11</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, ED ALCO, México, 2002, pág. 37.

## 2.2. Políticas y acciones estratégicas del Gobierno mexicano y el sector empresarial para elevar y fomentar la competitividad

En términos generales puede decirse que una parte central de las acciones de reformas económicas estructurales, implementadas en México estuvieron centradas en modificar las condiciones de competencia para pasar del proteccionismo a una economía abierta. Esquemáticamente pueden identificarse los patrones seguidos por esas políticas en los tres sexenios entre 1983 a 2000, en el cuadro 17 se presenta un esquema de estos patrones para los tres periodos mencionados.<sup>12</sup>

Cuadro 17: Patrones de política seguidos para el cambio de las condiciones de competencia.

Patrones de política para promover nuevas formas de competencia		Bases para una nueva competencia 1983-1985/86	Profundización del cambio en la forma de competencia 1986-1994	Administrar la crisis preservando los cambios estructurales 1995-2000
Precios macroeconómicos	Tipo de cambio	Peso subvaluado e inestable/ Tipo de exportador	Peso sobrevaluado y estable/ Tipo importador	Peso sobrevaluado e inestable/Tipo importador
	Tasa de interés	Alta en términos reales en pesos y en dólares	Alta en términos reales en pesos y en dólares	Alta en términos reales en pesos y en dólares
	Inflación	Alta y creciente	Baja y decreciente / Pacto de Estabilización	Estable con tendencias a crecer/ Se abandona Pactos
	Salarios	Fuerte baja inicial y luego gradual	Fuerte baja inicial y luego caída sostenida	Fuerte baja
Gobierno y finanzas públicas	Presupuesto público	Deficitario	Superavitario / Programas sociales compensados	Fuertes recortes presupuestales y tendencia a déficit
	Participación en la producción	Se reduce	Se reduce substancialmente	Continúa reduciendo
	Regulación de mercado interno	Continúa	Liberación y desregulación mercado interno	Se mantienen las medidas
Sector Externo	Balanza Comercial	Superavitario	Crecientemente deficitaria	Crecientemente deficitaria
	Deuda externa	Servicio creciente	Servicio estabilizado con Negociación Brady	Fuerte impacto por la crisis de Tesobonos
	Flujo de capitales externos	Moratoria de hecho / Salida de capitales	Retorno a mercados financieros internacionales	Se preserva la permanencia en los mercados internacionales
	Regulación del comercio exterior	Se mantiene el proteccionismo	Apertura externa unilateral, entrada al GATT, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	Entra en operación el TLCAN. Continúa la estrategia de inserción internacional por medio de Tratados de Libre comercio.

Fuente: Celso Garrido, *Cemex y Vitro ¿ Dos líderes mundiales al sur del río grande?* UAM Azcapotzalco, Documento presentado en el Congreso de Estudios Sociales de América Latina, Washington, D. C. , 6-8 de septiembre de 2001, pág. 54, documento en formato pdf, disponible en, [www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf](http://www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf), consultado el 12/08/08

<sup>12</sup> Celso Garrido. *Cemex y Vitro ¿ Dos líderes mundiales al sur del río grande?* UAM Azcapotzalco, Documento presentado en el Congreso de Estudios Sociales de América Latina, Washington, D. C. , 6-8 de septiembre de 2001, pág. 54, documento en formato pdf, disponible en, [www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf](http://www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf), consultado el 12/08/08



En estas políticas el elemento común, fue orientar sistemáticamente a articular políticas de competencia en dirección de una economía abierta y desregulada. Como resultado, se produjo un reajuste en las condiciones tradicionales de competencia oligopolicas con predominio de los Grupos Mexicanos Privados Nacionales, que se habían reubicado exitosamente.<sup>13</sup>

Es así que el Estado pone en marcha un amplio conjunto de medidas de políticas enfocadas a aumentar la competitividad de la industria a partir del fomento al mercado interno y la sustitución efectiva de importación, la promoción de las exportaciones y el apoyo al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) para la formación de agrupamientos industriales (*clusters*).

Estas políticas se encuentran integradas en el *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1983-1988 (Pronafice)*. Los esfuerzos de ajuste y cambio estructural que se inicia en 1983 fueron el marco en el que se diseñó la nueva política industrial. El programa se basaba en cinco estrategias de cambio estructural:

- ➡ *Patrón de industrialización y especialización del comercio exterior:* implicaba la producción de bienes e insumos de amplia difusión, el desarrollo de nuevas actividades con potencial exportador, la sustitución selectiva de importaciones de insumos y bienes de capital para completar cadenas productivas.
- ➡ *Nuevo patrón tecnológico:* con el objetivo de facilitar los procesos de innovación, desarrollo tecnológico en la planta productiva y asimilación en áreas específicas.
- ➡ *Racionalización de la organización industrial:* buscaba superar la desarticulación entre empresas mediante la subcontratación y reducir el impacto negativo del exceso de competencia, aprovechando economías de escala, aún cuando implicará una mayor concentración industrial.

---

<sup>13</sup> Idem.

- ➡ *Localización industrial*: se mantenía el criterio de avanzar hacia una descentralización no dispersa para aprovechar economías de aglomeración en ciudades de tamaño medio.
- ➡ *Participación de agente*: se buscaba que bajo el liderazgo nacional, la relación entre los sectores productivos fueran de coordinación y no de conflicto. Para ello se definieron sus campos de acción mediante una política indicativa, que señalaba, para cada rama industrial que tipo de agente se consideraba recomendable o no.<sup>14</sup>

Además de estas cinco estrategias el *Pronafice* se concretaba en tres tipos de políticas; racionalización de la protección e impulso a las exportaciones, fomento industrial (financiamiento, tecnología, estímulos fiscales y racionalización de la participación del Estado en la actividad productiva) y la regulación (IED y precios). Adicionalmente se preveía la aplicación de programas integrales de desarrollo por rama industrial, de los tres más importantes fueron las industrias automotriz, farmacéutica, petroquímica y posteriormente se sumó el programa para la industria de computo.<sup>15</sup>

Pero a mediados de 1985, los supuestos de política sobre los que se había diseñado el *Pronafice* cambiaron radicalmente. Las decisiones de acelerar la apertura comercial, las privatizaciones y reducción de la participación del Estado condujeron a una situación en la que el programa siguió formalmente en vigencia hasta 1988, pero sólo sus componentes coherentes con el enfoque de economía de mercado fueron ejecutados.

Como resultado a las nuevas necesidades de competencia en un mercado abierto, obligaron a la reorientación de la diversificación de la inversión de las grandes empresas mexicanas, ya que la mayoría de éstas tenían estructura conglomeral. Lo que implicaba, no poder seguir controlando y apoyando un conjunto de empresas diferentes por lo que se concentraron en actividades con mayor experiencia y mejores capacidades.

---

<sup>14</sup> Wilson Pérez, .op. cit., pp. 233-236.

<sup>15</sup> Idem.

A cambio se implementaron inversiones para consolidar una estructura de integración vertical, hacia atrás y hacia delante, para la elaboración de productos intermedios que anteriormente se compraban a otras empresas o que nadie podía abastecerles y producir nuevos artículos que en la cadena de producción se encuentran más próximos al consumidor final.<sup>16</sup> Adicionalmente los grupos empresariales implementaron estrategias de especialización como la diversificación especializada y la integración horizontal. La estrategia de diversificación especializada se realizó en ciertas áreas para aprovechar en muchos casos las tecnologías y mercados comunes.

Esto no implicó que los grupos que eran conglomerados optarán por una compleja especialización. A su vez la estrategia de integración horizontal se realizó por medio de la expansión de la empresa en el mismo sector de actividad con el fin de buscar mejor posición y fortaleza ante la competencia, esto por medio de adquisiciones en México o en el extranjero.<sup>17</sup> Como parte de una nueva estrategia de competencia los grupos empresariales continuaron y profundizaron la tendencia iniciada en 1983 a expandir sus negocios internacionalmente por medio de diferentes formas, por la necesidad de ampliar su mercado debido al tamaño limitado del interno (ver cuadro 18).

Cuadro 18: México; Trayectoria al mundo internacional de empresas mexicanas.

Grupo	Sector (a)	Filiales	Valores (b)	Alianzas Estratégicas	Exportaciones
Telmex	Comunicaciones		X	X	X
Cifra	Dist. minorista		X	X	
Vitro	Vidrio	X	X	X	X
Carso	Muy diversificado	X	X	X	X
Cemex	Cemento	X	X	X	X
Visa	Cerveza y bebidas	X	X	X	X
Alfa	Acero y petroquímica		X	X	X
Comercial	Dist. minoritario		X	X	
Gigante	Dist. minoritario		X	X	
Ica	Construcción	X	X	X	X
Televisa	Televisión	X	X	X	X
G Modelo	Cerveza		X	X	X
Bimbo	Alimentos	X		X	X
Desc	Muy diversificado		X	X	X
Gruma	Alimentos	X	X		
Aeromex	Aerolíneas		X		

<sup>16</sup>Araceli Rendón Trejo. "Estrategias competitivas de los grupos industriales en un contexto de apertura comercial". en Flor Brown Grossman y Lilia Domínguez Villalobos ( coordinadores) *La manufactura mexicana: ensayos de economía aplicada*, ED. TecnoArte-Facultad de Economía UNAM, México, 1999, pp. 162-165.

<sup>17</sup>Ibidem., pp. 168-169.

G México	Minería				X
Kimberly	Papel		X		X
La Moderna	Tabaco	X			X
Liverpool	Dist. Minoritario		X	X	
TMMSA	Transporte		X	X	X
UASA	Repuestos automotrices	X		X	X
Aty	Dist. minoritario		X	X	
Tribasa	Construcción		X		X
Gmd	Construcción		X	X	
Cydsa	Petroquímica		X	X	X
AHMSA	Acero		X	X	X
Cma	Aerolíneas		X		X
SIDEC	Acero y turismo		X	X	X
DINA	Automóviles	X	X		X
Peñoles	Minería				X
Apasco	Cemento		X		
Ggemex	Bebidas		X	X	
Electrak	Dist. Minoritario: televisores			X	
BI	Construcción		X	X	X
Synkro	Textiles	X	X		
LALA	Alimentos				X
Gis	Repuestos automotrices				X
Bachoco	Agroindustria				X
Hermes	Metales				X
Gidusa	Productos de madera				X
Iusacell	Comunicaciones	X	X	X	
Herdez	Alimentos	X		X	X
Tamsa	Tubos de acero		X		X
Argos	Bebidas				X
Geupac	Bebidas				X
Posadas	Turismo				X
San Luís	Minería			X	X
Ceramic	Construcción		X	X	X
( a ) Negocio principal.					
( b ) ADR, GDR y/o instrumento de deuda.					

Fuente: Adaptado por el autor de Alejandra Salas-Porras, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", en *Revista de la CEPAL*, núm. 65, CEPAL-ONU, Santiago de Chile, 1998, pág. 151.

Este comportamiento después de 1988, se combinó con la nueva lógica de la competencia global, que inducía a las empresas a posicionarse en los mercados de sus competidores mediante IED para consolidar así una presencia estable en ellos. A su vez establecieron una organización más descentralizada y modificaron sus formas de propiedad y control, colocando acciones en los mercados financieros, para concretar nuevas vinculaciones con los capitales externos, sin que ello significará abandonar la tradicional estructura de propiedad familiar pero profesionalizando los principales puestos de las empresas.<sup>18</sup>

Con respecto al mercado interno la línea estratégica fue incrementar las barreras de entrada, para neutralizar la apertura y las amenazas creadas por la

<sup>18</sup> Idem.

IED debido al TLCAN. Con este propósito se establecieron alianzas estratégicas con algunas ETN's que tenían la intención de entrar a competir en el país. Estas alianzas no sólo tuvieron un carácter defensivo, aunque establecían acuerdos para distribuir en el país los productos de competidores extranjeros, por lo general se combinaron con acuerdos para que estos distribuyeran los de las empresas mexicanas en sus propios mercados o la habilitarán para hacerlo directamente.<sup>19</sup>

Otra línea de acción fue generar niveles de oferta relativamente altos para el tamaño del mercado interno a fin de desalentar a nuevos posibles competidores. Para ello se aumentaron las inversiones preventivas en el país y se llevaron a cabo adquisiciones y fusiones con otras empresas nacionales. Entre otras estrategias fueron respecto a la calidad total y a la orientación de la gestión hacia el consumidor.

Un punto medular relevante fue el acuerdo entre las grandes empresas con el gobierno para que sólo compañías privadas mexicanas participarán en la privatización de las grandes empresas públicas. Esa restricción a la IED permitió a las grandes empresas ingresar en áreas de negocios muy rentables y aumentar significativamente sus escalas de negocios, lo que en varios casos las aproximó al tamaño de conglomerados gigantes.

A su vez, una segunda dimensión de este acuerdo en donde las privatizaciones tuvieron un efecto extraordinario en el poder económico y la estructura institucional de las grandes empresas, fue la banca y la formación de grupos industriales financieros. Este tipo de grupos ya existía antes de la crisis de 1982, pero se les eliminó con la nacionalización de la banca comercial de ese año. Pero la reforma bancaria de 1990 autorizó la formación de grupos financieros y aunque se prohibían explícitamente las vinculaciones de los

---

<sup>19</sup>Celso Garrido, "El liderazgo de las Grandes Empresas mexicanas", en Wilson Pérez (coordinador) *Grandes Empresas y Grupos Industriales latinoamericanos*, ED Siglo XXI, México, 1998, pp. 451-457.

misimos con empresas industriales, en los hechos se les toleró, dando lugar a los mencionados grupos industriales financieros.<sup>20</sup>

Las grandes empresas integradas a dichos grupos financieros habrían obtenido beneficios extraordinarios respecto a sus competidores tanto al participar en la rentabilidad de los bancos de 1990 a 1993, como las ventajas de acceso al financiamiento en los mercados internacionales. Desde fines de 1994 esa vinculación industrial-financiera comenzó a tener una contrapartida negativa no prevista, ya que el quiebre de sus bancos obligó a esos grupos a absorber la pesada carga financiera.

Además las políticas públicas también representaron efectos favorables para que las grandes empresas potenciaran su liderazgo en el mercado interno, particularmente en las áreas fiscal, de comercio exterior y en las políticas sectoriales. Gracias a estas medidas lograron un desarrollo y proyección internacional, elevando sus ventas y manteniendo su posición en el mercado sin ser desplazados por ETN's (ver cuadro 19).

Cuadro 19: Grupos Industriales nacionales más relevantes.  
1994-2000 (millones de pesos)

Año	Alfa		Carso		Cemex		DESC		Vitro	
	P	Ventas	P	Ventas	P	Ventas	P	Ventas	P	Ventas
1994	10	9,325,822	7	11,353,369	8	10,644,632	18	5,535,695	4	14,190,324
1995	6	21,524,472	9	17,869,446	8	19,821,210	22	8,996,841	5	21,876,009
1996	6	27,828,486	8	23,979,449	7	26,517,604	21	11,984,746	12	17,611,536
1997	7	32,658,635	9	29,931,420	8	30,573,187	18	16,156,128	12	20,372,013
1998	9	36,042,739	10	35,802,689	7	42,720,448	16	21,388,858	13	24,843,125
1999	11	40,344,801	10	40,645,545	8	45,913,946	20	23,247,073	16	25,878,694
2000	13	45,110.9	6	89,040.8	12	54,355.2	32	23,439.3	25	28,000.2

P= Posición.

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la "Edición Especial de las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.

Por su parte las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes), emprendieron un proceso de aprendizaje de una cultura empresarial más acorde a la situación de fuerte competencia. Muestra de ello es la creciente inversión realizada por éstas en capacitación e innovación.

<sup>20</sup> Carlos Morera Camacho, *El capital financiero en México y la globalización. Límites y contradicciones*, ED Era, México, 1998, pp. 53-56.

La capacitación en sus trabajadores se sustenta en mejorar la calidad de sus productos o servicios, aunque no estén acostumbrados a destinar recursos a este aspecto. Pero las PyMes han aprendido que la estrategia de mano de obra barata o reducción de costos ha demostrado ser aniquiladora para las propias empresas.<sup>21</sup>

Como resultado, empresarios innovadores están surgiendo de las PyMes, con la creencia de que los costos no son la mejor manera de competir, por lo que impulsan procesos de innovación tecnológica, mismos que se presentan no sólo en nuevos productos, sino en la mejora de los procesos o prácticas administrativas. Por ejemplo uno de los primeros aspectos que se atienden es la estandarización y mejora en la calidad.<sup>22</sup>

A su vez se han orientado a las necesidades y comportamiento de sus clientes, lo que fue decisivo en la innovación del producto o servicio. Asimismo se concentraron en atender satisfactoriamente en tiempo de entrega y en calidad de sus productos a sus clientes tradicionales.

Otra acción realizada, es integrarse a cadenas productivas por medio de la subcontratación (*outsourcing*). Como resultado de la reorganización de empresas extranjeras y locales; esto ha permitido que cada vez más empresas se vean involucradas en algunas de estas redes empresariales. Aunque en realidad es un proceso de subcontratación débil, ya que las relaciones son más bien de abastecimiento temporal y no una relación de largo plazo que permita el desarrollo propiamente de subcontratación.<sup>23</sup>

Desafortunadamente en la subcontratación, son menos los empresarios que se involucran en este proceso. De acuerdo con la encuesta realizada por el Banco Mundial a mediados de 1999, sólo 25.5% de los pequeños y medianos empresarios entrevistados declararon subcontratar o recibir subcontratación.

---

<sup>21</sup> Clemente Ruiz Durán, Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura. en Clemente Ruiz Durán ( coordinador). Desarrollo empresarial en América Latina, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera-UNAM, México, 2002, pág.174

<sup>22</sup> Idem., 179.

<sup>23</sup> Idem.

De este porcentaje, 65% consideró que la calidad de sus producto fue un factor determinante para que la subcontratarán; 70% dijo que su empresa había sido subcontratada con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa subcontratadora y 52% de los empresarios declaró que el principal apoyo que recibían de su contraparte era el abastecimiento de materias primas.

En el 79% de los casos se consideró que la subcontratación le había ayudado a obtener un mejor ingreso; dentro de los principales beneficios que los empresarios plantearon haber recibido por parte de la red de subcontratación se encuentra la asistencia técnica y el financiamiento.

Este último punto se ha convertido en un mecanismo de financiamiento importante, sustituyendo al financiamiento bancario, que se colapsó en los años noventa, promoviendo una relación más intensa entre ellas (ver cuadro 20). En esta relación de subcontratación, las grandes empresas abastecen a las PyMes de materia prima además de brindarles asistencia técnica.

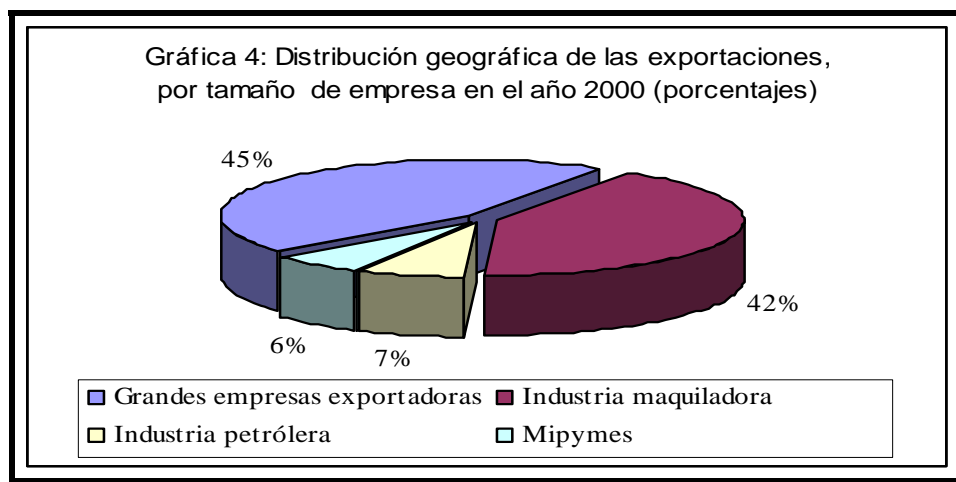
Cuadro 20: Sustitución de fuentes de financiamiento externo de las PyMes.

Año	Pequeñas empresas			Medianas empresas		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Proveedores	55.7	56.9	60.2	48.1	46.3	51.9
Bancos comerciales	22.9	18.8	17.5	23.2	26.3	24.8
Bancos extranjeros	2.5	5.1	2.2	6.4	5.4	3.4
Otras empresas del grupo corporativo	10.9	10.6	14.1	15.5	14.2	14.7
Banca de desarrollo	5.5	3.5	2.6	2.3	3.3	2.3
Oficina matriz	2.0	4.7	2.6	3.6	3.8	2.3
Otros pasivos	0.5	0.4	0.8	0.9	0.7	0.6

Fuente: Clemente Ruiz Durán, “Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura”, en Clemente Ruiz Durán (coordinador), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera-UNAM, México, 2002, pág.187.

Otras acciones a las que recurrieron las PyMes, fue la orientación de sus ventas a otros mercados en el exterior. Este proceso de internacionalización ha conllevado a entrar en un ciclo de aprendizaje y adaptación que se requiere para poder competir a nivel internacional (ver gráfica 4 ).





Fuente: Clemente Ruiz Durán, “Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura”, en Clemente Ruiz Durán (coordinador), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera-UNAM, México, 2002, pág.175.

Asimismo esta estrategia se vio favorecida por el TLCAN, en donde encontraron oportunidades de acceso a nuevos nichos de mercado. Pero uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas, es el desconocimiento de sus mercados, por lo que buscan adentrarse en ellos con información tácita, lo que da como resultado que sus procedimientos comerciales sean sumamente costosos.<sup>24</sup>

Desafortunadamente, todo el proceso de reestructuración e integración de políticas industriales que han tenido como objetivo establecer un ambiente óptimo de competencia y elevar la competitividad de la economía mexicana no han dado el resultado esperado, de una economía de mercado eficiente, productiva en crecimiento y desarrollo.

Como se mencionó y recordando, la definición de competitividad, esta establece que un país es competitivo si tiene presencia internacional en los mercados internacionales, además de brindar un mejoramiento en el nivel de vida de sus habitantes y elevar el nivel de productividad de sus diferentes ramas productivas.

En este sentido, las espectaculares cifras de exportaciones y crecimiento de la IED, no han tenido los efectos esperados sobre la productividad o en los

<sup>24</sup> Ibidem, pp. 182-183.

salarios, reflejando que la economía mexicana no es competitiva. De acuerdo con esto, en el cuadro 21 se ilustra la evolución del crecimiento del ingreso per capita de México y de sus principales socios comerciales durante el periodo 1940-2000.

Cuadro 21 :Tasa de crecimiento anual del ingreso per capita de México y su principales socios comerciales. (porcentajes)

País socio	1940-1982	1983-1988	1989-2000
Estados Unidos	1.64	3.20	2.00
Canadá	2.55	3.20	1.50
Alemania	4.75	2.50	1.20
Reino Unido	1.90	3.70	1.90
Holanda	3.56	2.00	2.10
Francia	4.23	2.00	1.30
España	3.92	3.10	2.20
Japón	5.61	3.60	1.20
China	3.09	9.20	8.60
Corea del Sur	3.65	8.10	4.80
Argentina	1.65	-0.70	3.10
Brasil	3.40	3.30	1.10
Chile	1.41	4.90	5.10
Colombia	2.03	2.40	1.20
México	2.71	-1.30	1.40

Fuente: José Romero, Alicia Puyana y Lourdes Direck, “Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980-2000”, en *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, Facultad de Economía-UNAM, México, Abril-junio 2000, Pág.76

Éste confirma el detrimento que ha sufrido la población; durante el periodo 1940-1982 la tasa de crecimiento del ingreso per capita en México fue mayor que las tasas de Estados Unidos y Canadá.

De 1983-1988 su crecimiento fue negativo debido al periodo de crisis de la deuda y cambios estructurales. Considerando el periodo 1989-2000 parece que los cambios estructurales lograron su objetivo de incrementar el ingreso per capita, pero éste no es el caso, pues gran parte de este crecimiento se debe a una mayor participación de la población en la fuerza de trabajo y no al aumento en el ingreso.<sup>25</sup>

En lo que respecta a productividad, en el cuadro 22 se presentan las 15 actividades que más contribuyeron al valor de la tasa de crecimiento de la productividad en el año 2000, de éstas sólo dos de ellas fueron

<sup>25</sup> José Romero, Alicia Puyana y Lourdes Direck, “Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980-2000”, en *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, Facultad de Economía-UNAM, México, abril-junio 2000, pág. 7.

manufactureras (Automotriz, carnes y lácteos). En el año 2000 el crecimiento neto de la productividad del trabajo fue de 4.9%.<sup>26</sup>

Cuadro 22: Contribución de las primeras quince actividades al crecimiento de la productividad total de la economía (porcentajes).

CIU	Denominación	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
62	Comercio	0.2	-0.7	-3.4	1.1	1.5	0.4	0.0	2.6
65	Comunicaciones	0.0	0.1	0.1	0.3	0.2	0.1	0.4	0.5
56	Automóviles	0.1	0.1	0.0	0.6	0.1	-0.1	0.1	0.5
66	Servicios financieros	0.1	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.4	0.3	0.4
64	Transporte	0.1	-0.1	-0.2	0.0	0.3	0.0	0.1	0.21
60	Construcción	0.0	-0.4	-0.5	-0.2	-0.2	-0.2	0.1	0.1
63	Restaurantes y hoteles	-0.2	-0.1	-0.4	0.0	0.2	0.0	0.0	0.1
8	Minerales metálicos no ferrosos	0.0	0.1	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1
11	Carnes y lácteos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
69	Servicios de educación	-0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0
54	Aparatos eléctricos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
22	Refrescos y aguas gaseosas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
51	Maquinaria y equipo electrónico	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
39	Jabones, detergentes y cosméticos	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
19	Otros productos alimenticios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
	Resto	-0.1	0.6	0.4	1.1	0.5	0.1	0.2	0.2
	Total	0.2	-0.2	-3.1	3.1	2.8	1.0	1.2	4.9

CIU: Corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que resume la actividad económica de las empresas a nivel mundial y que permite una uniformización de los criterios para referirse a estas actividades.

Fuente: José Romero, Alicia Puyana y Lourdes Direck. "Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980-2000", en *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, Facultad de Economía-UNAM, México, Abril-junio 2000, Pág. 91.

En este mismo cuadro, se muestra que las tres principales actividades que contribuyeron al crecimiento de la productividad de la economía mexicana en este año, dos de ellas, comunicaciones y automóviles, han sido sectores que no han enfrentado plenamente la competencia internacional.

Dentro de la contribución de las primeras quince actividades manufactureras (ver cuadro 23) la actividad más exitosa ha sido la automotriz. Esta rama fue la que contribuyó al crecimiento de la productividad del trabajo en la división manufacturera. En el año 2000 la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo de la actividad manufacturera fue de 3.8% en tanto que la contribución de la actividad automotriz a esa cifra fue de 1.95, es decir esta actividad contribuyó con el 65% del crecimiento de la productividad neta del sector.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Idem.

Cuadro 23: Contribución de las primeras quince actividades manufactureras al crecimiento de la productividad neta del trabajo de la división manufacturera (porcentajes).

CIIU	Denominación	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
56	Automóviles	0.61	0.50	-0.15	2.55	0.49	-0.24	0.46	1.95
11	Carnes y lácteos	-0.03	0.04	-0.11	-0.06	0.15	0.04	0.11	0.21
54	Aparatos eléctricos	0.19	0.11	-0.09	0.17	0.29	0.18	0.03	0.15
22	Refrescos y aguas gaseosas	0.05	-0.12	0.08	0.14	0.01	0.19	0.00	0.15
51	Maquinaria y equipo no electrónico	0.10	0.15	-0.02	0.12	0.18	0.06	-0.10	0.14
39	Jabones, detergentes y cosméticos	-0.04	0.00	-0.04	0.23	0.12	0.19	0.06	0.14
19	Otros productos alimenticios	0.09	-0.01	0.15	0.10	0.16	0.25	0.08	0.14
37	Resinas sintéticas y fibras artificiales	0.04	0.02	0.26	0.21	0.09	0.14	0.13	0.12
46	Industria básicas de hierro y acero	0.19	1.33	0.84	0.59	0.42	0.01	0.38	0.11
13	Molienda de trigo	0.04	-0.02	0.12	0.00	0.01	0.01	-0.06	0.09
50	Otros metálicos, excepto maquinaria	0.05	0.04	0.02	0.37	0.14	0.00	0.07	0.09
40	Otros productos químicos	0.04	0.05	-0.02	0.14	0.18	0.18	0.13	0.08
26	Otras industrias textiles	-0.07	0.07	-0.01	0.06	0.07	-0.03	-0.04	0.08
12	Frutas y legumbres	0.06	0.06	-0.05	-0.04	0.11	0.08	0.09	0.08
45	Productos de minerales no metálicos	-0.02	-0.05	0.17	0.28	0.04	0.05	0.12	0.08
	Resto	1.35	1.48	1.08	2.41	0.84	1.03	0.45	0.18
	Total	2.7	3.6	2.2	7.3	3.3	2.1	1.9	3.8

CIIU: Corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que resume la actividad económica de las empresas a nivel mundial y que permite una uniformización de los criterios para referirse a estas actividades.

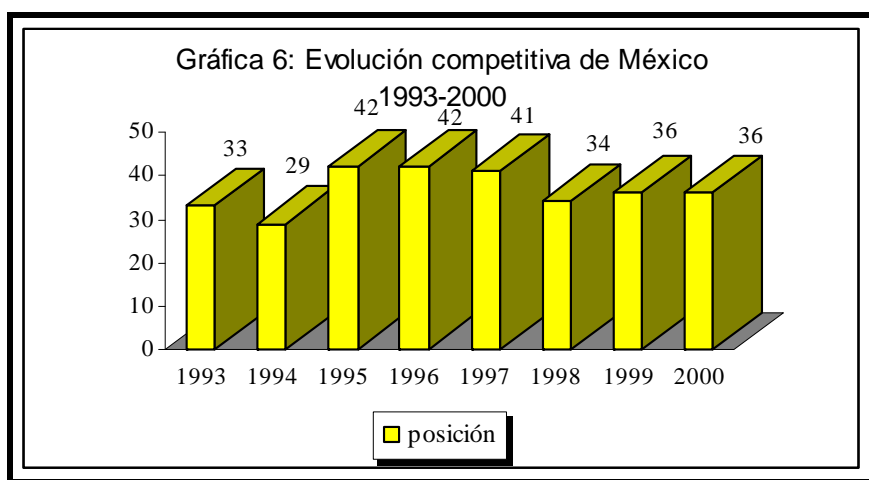
Fuente: José Romero, Alicia Puyana y Lourdes Direck. "Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980-2000", en *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, Facultad de Economía-UNAM, México, Abril-junio 2000, Pág. 95.

Es importante destacar que estos resultados confirman la falta de competitividad de la economía mexicana. Los aumentos de la productividad que se registran se han debido a gran medida a aumentos en los precios relativos de los no comerciales (resultado de la subvaluación del peso) y en menor medida a aumentos de productividad del sector manufacturero, principal responsable del auge de las exportaciones mexicanas.

Siguiendo con este argumento, de acuerdo con el *Anuario sobre competitividad Mundial*<sup>28</sup> (WCY, por sus siglas en inglés), elaborado por el Instituto Internacional para la Administración del Desarrollo (*International Institute for Management Development, IIMD*), como se muestra en la gráfica

<sup>28</sup> El WCY provee una visión extensa de 49 países, todos participantes claves en la economía mundial, incluyendo a los 30 miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y a 19 países en desarrollo. Aproximadamente cada año se consideran 300 criterios para determinar el grado de competitividad de cada uno de ellos. Véase Enrique de la Madrid Cordero, cit. pág. 298.

6, México ha experimentado un gradual pero importante rezago competitivo en los últimos años.



Fuente: Eugenio López Ortega, “El concepto de competitividad en el posicionamiento tecnológico”, en Felipe Lara Rasano, et. al., *Tecnología, conceptos, problemas y perspectivas*, ED Siglo XXI-UNAM México, 1998, pág. 99, y *The World Competitiveness Yearbook (WCY)*, IIMD Laussane, Suiza, 2000.

Según el IIMD, México ha incursionado en una trayectoria negativa, pues de un universo de 49 países ocupó los lugares: 42 en 1996, 41 en 1997, 34 en 1998 y lugar 36 de 1999 a 2000.<sup>29</sup> Este es el resultado que arroja el instituto analizando y clasificando la habilidad de los países para promover un entorno que sustente la competitividad de las empresas; para ello se toman los factores e indicadores que se muestran en el cuadro 24:

Cuadro 24: Factores e indicadores de competitividad del WCY

Factores de competitividad	Indicadores considerados				
	Desempeño Económico	Economía interna	Comercio internacional	Inversiones	Empleo
Eficiencia gubernamental	Finanzas públicas	Política fiscal (personal y corporativa)	Marco institucional	Entorno legal para los negocios	Educación
Eficiencia empresarial	Productividad	Mercado laboral	Finanzas	Prácticas administrativas	Impacto de la globalización
Infraestructura	Infraestructura básica	Infraestructura tecnológica	Infraestructura científica	Salud y ambiente	Sistema cultural y de valores

Fuente: Enrique de la Madrid Cordero, “Competitividad en México; elementos para el análisis”, en Enrique Dussel Peters (Coordinador), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, pp298-299.

Este retroceso se debe a la percepción desfavorables para todo tipo de empresa por las condiciones de innovación, desarrollo y emprender en el país, además de añadir los siguientes factores:

<sup>29</sup> Enrique de la Madrid Cordero, “Competitividad en México; elementos para el análisis”, en Enrique Dussel Peters, op. cit. pág. 297.

- Falta de reformas estructurales en varias vertientes, incluyendo la reforma del Estado y en los ámbitos fiscal, agrícola, laboral, energético, educativo y tecnológico.
- Cuellos de botella en infraestructura básica, ruptura de cadenas productivas e incipiente desarrollo del mercado interno.
- Insuficiente acceso al crédito productivo y falta de modernización de la banca mexicana.
- Excesiva carga burocrática y altos niveles de corrupción.
- Inseguridad pública y deficientes mecanismos en la aplicación expedita y transparente de la justicia.
- Insuficientes políticas para proteger la propiedad intelectual.
- Débil cultura empresarial.<sup>30</sup>

Para poder revertir este negativo desempeño competitivo es necesario que en México se desarrollé no sólo las reformas estructurales mencionadas, sino además establecer un diálogo abierto, con el cual interactúen todos los agentes económicos e instituciones gubernamentales. Así lo afirma Clemente Ruiz Durán:

*(.....) el más importante de los elementos que aseguran la coordinación para el cambio es el diálogo, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador. El diálogo es imprescindible para fortalecer las ventajas regionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos de aprendizaje y comunicación. El diálogo fundamenta la disposición y aptitud para implementar una estrategia de mediano y largo plazo, con vistas al desarrollo tecnológico industrial orientado a la competitividad.*

*(.....) la competitividad depende de la disposición al diálogo, y a su vez del marco institucional para el desarrollo de una cultura de la cooperación, puesto que el conocimiento atesorado en las instituciones permite que los actores realicen un proceso de aprendizaje continuo; asimismo, permite*

---

<sup>30</sup> Ibidem, pp. 299-300.

*ver con mayor transparencia los aspectos eficientes y deficientes (.....) y mejora la capacidad de orientación tanto de las empresas como de las instituciones privadas y públicas.*<sup>31</sup>

Este diálogo incentivará el aprendizaje y cooperación entre las empresas, instituciones privadas y gubernamentales. Logrando coordinar esfuerzos para crear ventajas competitivas, estableciendo políticas, mecanismos y estrategias de corto, mediano y largo plazo e identificar fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades, además de corregir deficiencias en conjunto. Solo con este diálogo, respaldado por un marco institucional establecido entre actores económicos se logrará revertir la deficiencia competitiva de México.

---

<sup>31</sup> Clemente Ruiz Duran, op.cit., pp. 52-23.

### **Capítulo 3: Experiencias de internacionalización de empresas mexicanas**

El propósito de este capítulo es analizar las estrategias de internacionalización implementadas por los tres grupos seleccionados para esta investigación: Grupo Monterrey (ALFA, VITRO, CEMEX e IMSA), Grupo BIMBO y Grupo MASECA (GRUMA). Se identifica las principales acciones realizadas por estas empresas para poder penetrar a otros mercados, a su vez se señalan las circunstancias adversas que enfrentaron en su proceso de internacionalización.

Para evaluar su desempeño y eficiencia operativa se realizó una cronología de los estados financieros de las empresas del periodo 1994 al 2000, en donde se puede observar su evolución internacional. Adicionalmente se identifica el tipo de integración internacional que tienen por medio de su Inversión Extranjera Directa (IED), ya sea por medio de adquisiciones, alianzas estratégicas en la modalidad de *Joint venture*, para lograr integrarse a nivel regional o global en sus operaciones.

#### **3.1. Estrategias de internacionalización del Grupo Monterrey**

##### **3.1.1. Grupo ALFA; realización de alianzas estratégicas con socios extranjeros. Estrategia centrada inicialmente en territorio nacional**

El Grupo ALFA se formó en 1974, pero algunas de sus empresas provienen de industrias que impulsaron el desarrollo económico del noreste de México desde finales del siglo XIX. Las firmas fundadoras fueron: Hojalata y Lámina (acero), Empaques de Cartón Titán (empaques) y Draco (minería). En 1975 se inició la diversificación incursionando en fibras sintéticas, petroquímica, electrónica, alimentos y turismo.

En 1977 los negocios se estructuraron en tres grandes divisiones: Acero, Papel y Empaque e Industrias. Al año siguiente el grupo empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, amplió sus operaciones en petroquímica y acero con las adquisiciones de Petrocel y La Florida (hoy Galvak).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Marc Scheiriman, "Latin CEO: executive strategies for the Americas", en *Business network*, documento en formato html, disponible en [http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m00QC/](http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m00QC/)



En el año 2000 Grupo ALFA estaba integrada por cinco divisiones de negocios: Alpek (petroquímicos y fibras sintéticas), Sigma (alimentos refrigerados y congelados), Versax (auto partes de aluminio y otros negocios), Hylsamex (acero) y Onexa (telecomunicaciones) .<sup>2</sup>

Ante la crisis y la contracción del mercado nacional en la década de los ochenta, la estrategia del Grupo ALFA se vio severamente afectado por la devaluación del peso, con lo que su deuda contraída en el extranjero aumentó drásticamente. Ante esta situación se centró en continuar su estructura de conglomerado aunque disminuyendo las inversiones y concentrándose en las actividades de mayor experiencia y mejores capacidades. Para esto realizó las siguientes estrategias:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Aumento de la capacidad instalada.
- Estrategia financiera (renegociación de su deuda).
- Estrategia de ventas.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>3</sup>

Dentro de éstas sobresalen las alianzas estratégicas que tiene con ETN's de Estados Unidos y Europa, líderes en sus actividades a nivel mundial y algunas de éstas se realizaron desde hace veinte años; en estas alianzas los socios extranjeros llegan a tener hasta el 50% de las acciones de la empresa donde se concreta la alianza. <sup>4</sup>

Dionisio Garza Medina, presidente del grupo afirma que dichas alianzas permiten a sus socios entrar en el mercado nacional: *"la estrategia de empresa a riesgo compartido de ALFA se funda en la atracción de los socios extranjeros*

---

is\_8\_1/ai\_100484765&prev=/search%3Fq%3Dsigma%2Bdivision%2Bde%2Bgrupo%2Balfa%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DG, página consultada el 12/09/08.

<sup>2</sup> “Los grupos más importantes de México”, en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, 2001, pág. 337.

<sup>3</sup> Araceli Rendón Trejo, op. cit. pág. 181.

<sup>4</sup> Celso Garrido, “El caso mexicano”, en Daniel Chudnous et. al., *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, ED FCE, México, 1999, pág. 249.

que se proponen insertarse en las cadenas de la producción y de distribución de ALFA así que pueden penetrar el mercado interior de México,"<sup>5</sup>

Prueba de esto es su división Versax, representando desde su creación, la estrategia de participación en el sistema de subcontratación internacional ya que las empresas son creadas por medio de *Joint Venture* con sus socios extranjeros.

La diversidad de las empresas agrupadas en esta división es significativa al contener a las siguientes empresas Nematik (fabricante de cabezas de aluminio para motor), Tersa (productora de alfombras), *Shelter-Simons*, (productor de bases de colchón) y la cadena de tiendas *Total Home*, en asociación con la estadounidense *Payless Cashway*. Pero a mediados de 1995 la empresa estadounidense decide vender su parte de *Total Home* a Versax por causa de la crisis mexicana, pero la estadounidense continua dándole asesoría técnica en *Marketing*.<sup>6</sup>

Esta estrategia de agruparlas en la división Versax, sugiere que en su dirección se encuentra acumulados los contactos y las habilidades necesarias para negociar con socios extranjeros, conocimiento del entorno internacional, leyes de comercio exterior y experiencia en el manejo de alianzas estratégicas.<sup>7</sup>

Dentro de esta división sobresale la empresa Nematik, mencionada anteriormente, que es resultado de un *Joint Venture* con Ford en 1980 con el objetivo de producir cabezas de motor para la propia Ford además de otras empresas automotrices como Chrysler, General Motors y Renault.<sup>8</sup>

Entre las plantas automotrices que surte Nematik se encuentran las de Ford de Essex en Canadá, Michigan y Ohio en Estados Unidos y Chihuahua en

---

<sup>5</sup> Marc Scheiriman, op. cit.

<sup>6</sup> María de los Ángeles Pozas, "Las empresas regiomontanas y la nueva economía global", en Jorge Basave Kunhardt (Coordinador), *Empresas mexicanas ante la globalización*, ED. IIEC -UNAM- Porrúa, México, 2000, pág. 223.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia Internacional de gran empresa mexicana en la década de los noventa*, COLMEX, México, 2000, pág. 167.

México, las plantas de Chrysler ubicadas en Michigan y Detroit en Estados Unidos y en México las plantas de Saltillo y Toluca. A su vez surte las plantas de General Motors, *Ellesmere Port* en Inglaterra, *Szentgotthárd* en Hungría, Michigan y New York en Estados Unidos, *St. Catharines* en Canadá y las plantas de Ramos Arizpe y Toluca en México.<sup>9</sup>

Esta proyección internacional le ha dado en el año 2000, ingresos del exterior por un monto de 277.8 millones de dólares como se observa en el cuadro 25, el cual contiene el perfil internacional de la empresa, en el periodo 1996-2000.

Cuadro 25: Perfil internacional y balance de divisas de Nemak 1996-2000.  
(Millones de dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
348.6	(10.7)	23.2	0.7	17.5	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
277.8	724.4	52.6	191.5	698.6	25.7

Fuente: Leopoldo Eggers, "Industria automotriz: el movimiento es la forma", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 71.

Esta participación y liderazgo de Nemak se sustenta en desarrollo tecnológico y recursos humanos para competir en mercados internacionales. En desarrollo tecnológico tiene cinco patentes registradas, dos de estas son los procesos LPPM (*Low-Pressure Permanent Mold*) y LPPS (*Low-Pressure Precision Sand Technology*) para la fabricación de cabezas y monoblocks de aluminio para motor respectivamente; permitiendo una mayor eficiencia operativa y calidad en el producto, constituyendo una de las tecnologías más avanzadas en el ramo.<sup>10</sup>

En lo referente al desarrollo de recursos humanos, cuenta con relaciones con varias universidades nacionales e internacionales, lo que ha ayudado a generar conocimiento tecnológico y preparar personal altamente calificado.

<sup>9</sup> Jorge Morales, "Regios componentes", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 110.

<sup>10</sup> "Negocios de Grupo ALFA", página oficial de la empresa, formato html, documento disponible en [www.alfa.com.mx](http://www.alfa.com.mx), página consultada el 12/09/08.

Estas bases han hecho posible la obtención de certificados de calidad; ISO 9002 y QS 9000, permitiéndole cumplir con objetivos de ser una industria líder en tecnología, costos, calidad y tiempo de respuestas, factores que ayudaron a Nemak a tener una participación de liderazgo en el mercado automotriz.<sup>11</sup>

Por su parte la división Sigma, considerada líder en su sector, sostiene y consolida su posición en los mercados de carnes frías, embutidos y productos lácteos; invirtiendo en ampliación de plantas, desarrollo de marcas, formación de recursos humanos, redes de distribución y logística, además de tener alianzas estratégicas con importantes ETN's.<sup>12</sup>

Por ejemplo, en 1992 Sigma estableció un acuerdo de franquicia con Sodima Internacional de Francia para la producción y venta de la marca Yoplait, considerada como una de las empresas líderes en el mercado mundial de yogurt. Posteriormente en 1994, a raíz de este acuerdo Sigma construyó una de las plantas más modernas de América Latina con lo que Yoplait se ha colocado como la segunda marca más importante en México.<sup>13</sup>

En 1993 agrega la marca Oscar Mayer gracias a un acuerdo con Oscar Mayer *Foods Corporation*, líder del mercado de Estados Unidos, con lo que su portafolio de negocios se complementa con la marca extranjera. Para 1999 firmó un acuerdo comercial con la empresa estadounidense *ConAgra Foods*. Con ésta se reconoce a Sigma como distribuidor exclusivo en México de sus marcas: *Banquet*, *Kid Cuisine* y *Healthy Choice*, entre otras.<sup>14</sup>

Estas relaciones con empresas líderes en el sector alimentos congelados, le han dado a Sigma la consolidación y respaldo de marca en el mercado nacional. Para el año 2000 obtuvo ventas en el territorio nacional por el monto de 882.1 millones de dólares (ver cuadro 26).

---

<sup>11</sup> Leopoldo Eggers, "Industria automotriz: el movimiento es la forma", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit., pág. 71.

<sup>12</sup> Leopoldo Eggers, "Con la mesa puesta", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 49.

<sup>13</sup> Jorge Morales, "Sigma: calidad certificada", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pp. 62-63.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 64.

Cuadro 26: Perfil internacional y balance de divisas de Sigma 1996-2000.  
(Millones de dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
882.1	13.2	20.1	1.7	7.1	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
12.0	59.6	1.8	191.4	864.3	(805.2)

Fuente: Leopoldo Eggers, "Con la mesa puesta", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 64.

Con el fin de cumplir y alcanzar sus objetivos de negocios y mantener sus compromisos con firmas extranjeras, Sigma mantiene a su personal altamente capacitado para utilizar de principio a fin sus procesos, equipo higiénico, además de consolidar mejores prácticas de manufactura a nivel mundial. Con esta estrategia fue reconocida la empresa con la certificación ISO-9002 y certificación *US Drugs & Food* además de obtener el premio *Trophée d` Or Sodima*.

Por otra parte, Sigma tiene diferentes actividades de consultoría como su Servicio de Consultoría Comercial e Industrial y Programa Fomento Lechero, a su vez el Centro de Investigación Tecnológica y Producción ha desarrollado el proceso conocido como *e-procurement*, el cual se basa en los principios del comercio electrónico por Internet, con lo que se busca establecer una relación más práctica, rápida y efectiva con sus proveedores, además de reducción de los procesos administrativos.

En el caso de la división Onexa, creada en 1995 para explorar oportunidades en el negocio de telecomunicaciones, en este año realiza un *Joint Venture*, con AT&T y Bancomer (Actualmente BBVA Bancomer), para crear la empresa Alestra que empezó actividades en 1997 ofreciendo servicios de telefonía, datos e Internet para usuarios corporativos; en este último, por ejemplo, tiene servicios adicionales como la contratación del servicio de *web hosting (Colocated / Dedicated)*, que consiste en la posibilidad de agrupar servicios de asesoría y consultoría basados en la experiencia de AT&T para el manejo

eficiente de la administración de la relación con clientes, CRM (*Customer Relationship Management*).<sup>15</sup>

El principal objetivos de Alestra es cumplir con los estándares de calidad y disponibilidad de servicios y atención al cliente, comparados con los que ofrecen las compañías telefónicas de los países avanzados. Muestra de esto es la obtención, por parte de una empresa mexicana, del certificado de calidad ISO 9002 para todos sus procesos de operación.<sup>16</sup>

En investigación y desarrollo (I & D), Alestra dedica gran parte de sus inversiones, así como al desarrollo de nuevos servicios para el usuario, aprovechando los desarrollos que AT&T ha logrado, como la fibra óptica, el rayo láser, el transistor, la plataforma *Unix* y el teléfono. A su vez en desarrollo de recursos humanos, sus empleados participan continuamente en programas de productividad y actualización constante de conocimiento, además de promoverse entre los estudiantes de carreras de ingenierías en las diferentes universidades para renovar sus filas.<sup>17</sup>

Para el año 2000 Alestra obtuvo ingresos por 474 millones de dólares, su crecimiento en el periodo 1996-2000 fue de 34.9% (ver cuadro 27).

Cuadro 27: Perfil internacional y balance de divisas de Alestra 1996-2000.  
(millones de dólares)

Ingreso de Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %
474.0	13.9	34.9	1.4	n.d.

Fuente: Ricardo Villanueva, "Alestra: joven grande de la telecomunicación", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 272.

En la división Alpek considerada como una de las empresas más fuertes del país, ha contado desde finales de los setenta con alianzas estratégicas; por ejemplo, mantiene desde entonces con la empresa norteamericana Dupont, compartiendo la propiedad de 60% para Alpek y 40% para la estadounidense

<sup>15</sup> Ricardo Villanueva, "Alestra: joven grande de la telecomunicación", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 296.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Ibidem, pág. 297.

de la empresa Nylon de México (Akra 1); por otra parte la holandesa Akzo Nobel participa con el 40% de la empresa Fibras Químicas (Akra 2), además de compartir tecnología y asesoría en las plantas mexicanas con personal alemán. Para 1997 ALFA compra a Akzo Nobel sus acciones para controlar por completo la empresa.<sup>18</sup>

En este mismo año Alpek se asocia en un *Joint Venture*, con la estadounidense CSW (Central and South West Corp.), para incursionar en la producción de electricidad en Altamira con el objetivo de reducir la dependencia de ALFA en los ciclos industriales incrementando rápidamente el número de compañías orientadas a la producción de servicios y productos de alto valor agregado.<sup>19</sup>

En 1999 realiza un *Joint Venture* con su antiguo socio Dupont para conformar una empresa productora de fibras Dacron, además de comercializarla. Para lograr esta nueva operación se integran las plantas de Wilmintong, N.C. and Charleston, S.C. que tiene Dupont en Estados Unidos y la planta que tiene conjuntamente con Alpek en Monterrey (Akra 1).<sup>20</sup>

A su vez como parte de esta asociación se construirá una planta en México utilizando tecnología de punta y con la que se duplicará la capacidad conjunta de producción para comienzos del siglo XXI, la cual será de 660,000 toneladas anuales de fibra Dacron. Esta sociedad significa para Alpek participar de forma integrada en todo el mercado del TLCAN. Así como alcanzar escala mundial en el negocio de fibra corta poliéster.<sup>21</sup>

Estas alianzas, además de las capacidades desarrolladas por Alpek dentro de sus Centros de Investigación, Diseño y Desarrollo, Producción de Sistemas Informáticos y de sus servicios de consultoría comercial e industrial, le han

---

<sup>18</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit. pág. 168.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 250.

<sup>21</sup> Idem.

hecho acreedor de los certificados de calidad ISO-9001, QS-9001, y la Norma de Calidad Mexicana.<sup>22</sup>

Sus ingresos del exterior alcanzaron casi los 600 millones de dólares, para el año 2000, 32% más que en 1999 debido a una mayor presencia en los mercados de América Latina, Estados Unidos y Europa, debido al mayor volumen y mejores precios de ventas (ver cuadro 28). Sus principales mercados son los sectores: automotriz, de fertilizantes, la construcción, los muebles y el hogar.<sup>23</sup>

Cuadro 28: Perfil internacional y balance de divisas de Alpek 1995-2000.  
(Millones de dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
1,754.0	21.4	3.2	1.0	18.3	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
599.0	2,564.3	33.1	975.3	2,946.8	(382.5)

Fuente: Leopoldo Eggers, "Petróleo: cadena de valor", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 351.

Por su parte la división Hylsamex, sin duda la división que ayudó a consolidar a ALFA como uno de los grupos mexicanos más fuertes cuenta con alianzas estratégicas enfocadas en transferencia de tecnología, ya que Hyl su principal centro de investigación y desarrollo (I&D), cuenta con alianzas estratégicas con la alemana MAN GHH, la estadounidense Davy International y la japonesa Kawasaki Heavy Industry.<sup>24</sup>

A estas empresas extranjeras prestadoras de servicios de ingeniería, Hylsamex transfirió su tecnología Hyl, por no contar con suficiente personal asignable a plazas específicas como de sustancial asistencia de construcción, con el objetivo de transferir esta tecnología patentada a otros países. Estas empresas han fungido como agentes de Hylsamex, ya que han construido plantas siderurgias en: Brasil, Indonesia, Iran, Irak, Venezuela y Zambia.

<sup>22</sup> Leopoldo Eggers, "Petróleo: cadena de valor", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 352.

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 364.

<sup>24</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit. pág. 168.



Por esta tecnología Hylsamex sigue recibiendo comisiones por su uso en plantas siderúrgicas extranjeras, mientras que las otras empresas reciben comisiones por la construcción de plantas, en la dinámica de “proyectos con la llave en el cerrojo o terminadas”.<sup>25</sup>

Para 1997 Hylsamex decide participar en un *Joint Venture*, para conformar el Consorcio Amazonia que adquirió la siderúrgica Sidor de Venezuela. Este Consorcio está integrado de la siguiente manera: Techint de Argentina con el 40%, Sivensa de Venezuela con el 20%, Usiminas de Brasil con el 10% y Hylsamex con el 10%.<sup>26</sup>

Es importante destacar que este Consorcio tiene un carácter preventivo para impedir el acceso de los competidores europeos al mercado latinoamericano, pero a su vez representa una experiencia novedosa, ya que se constituye con empresas de la región para alcanzar la escala y las condiciones requeridas para la adquisición. Desafortunadamente al mismo tiempo Hylsamex ingresó en una condición minoritaria frente a Techint que no sólo tiene mayor peso en el consorcio, sino que tiene el liderazgo en la región del sector siderúrgico.<sup>27</sup>

El desempeño de Hylsamex como empresa líder en el sector, se basa en su tecnología propia obtenida por Investigación y Desarrollo en su división de tecnología. En 1957 HYLSA, logró producir fierro esponja en escala industrial utilizando un proceso innovador llamado HYL, que permite eliminar los elevados costos de capital de los altos hornos, basado en el perfeccionamiento del horno eléctrico.<sup>28</sup>

Desde entonces la empresa continua destinando cuantiosos recursos financieros y humanos al desarrollo de sus capacidades tecnológicas con el objetivo de incorporar sistemáticamente innovaciones en la tecnología HYL.

---

<sup>25</sup> John D. Daniela, et. al. “El caso Grupo Industrial ALFA, S.A.(GIASA)”, en *Negocios Internacionales*, ED Persons Educación, México, 2000, pág. 572.

<sup>26</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 250.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Alenka Guzmán y Manuel Sorial, “Estrategia tecnológica en Hylsamex”, en *Comercio Exterior*, Bancomext, mensual, vol. 50, núm. 9, México, Septiembre 2000, pág. 804.

Esto le ha dado resultados positivos ya que es la empresa mexicana con mayor número de patentes registradas en México y en los Estados Unidos.<sup>29</sup>

En lo que respecta a la capacitación; desde finales de los ochenta se institucionalizó el Programa de Multihabilidades a fin de ampliar las capacidades de los trabajadores hacia todas las principales áreas de la producción y la conservación de las plantas. El Centro de Adiestramiento Internacional instalado en Monterrey, capacita al personal de la empresa en la tecnología HYL y la producción de lámina a partir de la colada continua. Además la capacitación se hace extensiva a los clientes de estas dos tecnologías.<sup>30</sup>

Esta capacitación se refuerza por medio de convenios internacionales con otras empresas, como el Instituto Japonés para la Calidad; a su vez los círculos de calidad que se implantaron en Hylsamex desde principios de la década de los ochenta. Con esto ha logrado alcanzar estándares de calidad ISO-9000 y QS-9000, con lo que se asegura la excelente calidad de los productos de la empresa.

Además la asistencia de los ingenieros o los ejecutivos de Hylsamex a congresos internacionales, en el marco del Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero (ILAFA), en el cual se agrupan empresas siderúrgicas latinoamericanas, del TLCAN y otros países, constituye a su vez una fuente de nuevos conocimientos y experiencias que fortalecen la formación de capacidades tecnológicas de Hylsamex.<sup>31</sup>

A pesar de la difícil situación que tiene en el sector siderúrgico, en donde participa la empresa, debido a la reducción sustancial de los precios del acero. Hylsamex sigue siendo líder en el área; ya que para el año 2000 alcanzó

---

<sup>29</sup> Hylsamex es una de las principales empresas mexicanas que patentan en Estados Unidos, ya que de 1960 a 1993 registro 66 patentes, que representan 30% del total de patentes registradas por las empresas mexicanas y cerca del 6% del total de patentes mexicanas. De 1979 a 1998 obtuvo en Estados Unidos 54 patentes otorgadas; de las cuales 24 se registraron de manera paralela en México y sólo 30 en Estados Unidos. Véase Alenka Guzmán y Manuel Sorial, op. cit., pág. 805.

<sup>30</sup> Alenka Guzmán y Manuel Sorial, op. cit. pág. 804.

<sup>31</sup> Ibidem, pág. 805.

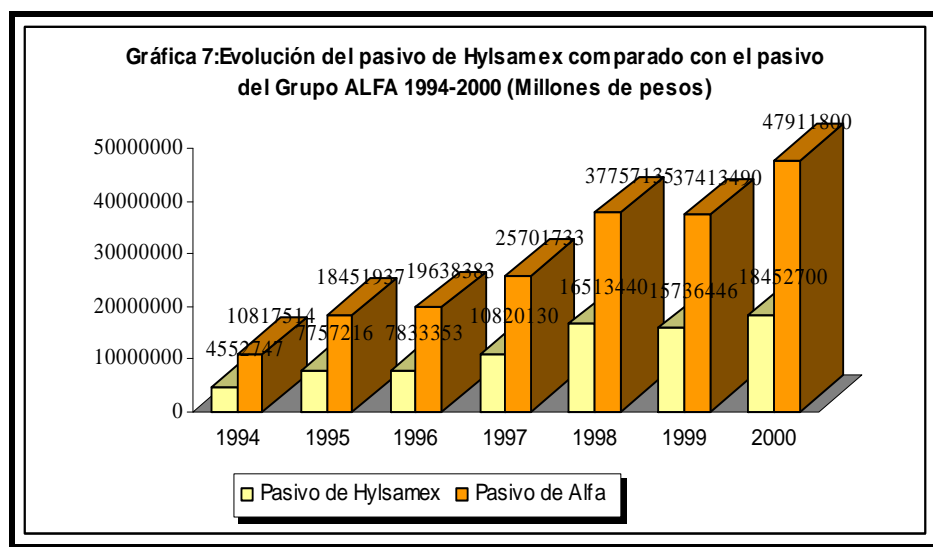
ingresos del exterior por un monto de 2,607.9 millones de dólares, (ver cuadro 29), sus ventas totales fueron de 2.7 millones de toneladas de metal, de las cuales colocó 2.3 millones de toneladas en México, cifra que representó un 16% más que en 1999, a su vez las exportaciones sumaron 223 millones de dólares, 14% más que en 1999.<sup>32</sup>

Cuadro 29: Perfil Internacional y Balance de Divisas de Hylsamex 1996-2000.  
(Millones de Dólares)

Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa.					
Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
1,483.3	3.4	4.7	1.0	14.4	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
233.8	1,073.3	15.6	368.1	1,367.2	(293.9)

Fuente: Nora Sandoval, "Hylsamex: el futuro mejor forjado", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 313.

Sin embargo Hylsamex cuenta con un alto nivel de endeudamiento que representa casi la mitad de la deuda total del Grupo ALFA, como se observa en la gráfica 7.



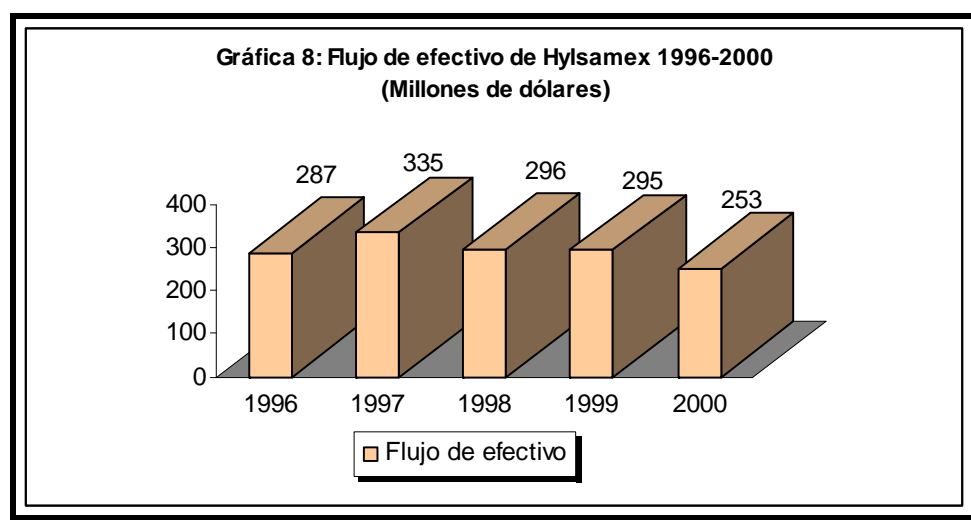
Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; Las 500 empresas más importantes de México, *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.

<sup>32</sup> Nora Sandoval, "Hylsamex: El futuro mejor forjado", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 324.

Esto es resultado de la estrategia de internacionalización por parte del grupo, como la operación de adquisición del 10% de la siderúrgica Sidor en Venezuela en 1997, además de un periodo de creciente inversión, con el objetivo de asegurar su posición competitiva.

Estas acciones no han tenido los resultados esperados debido al contexto desfavorable del sector siderúrgico, como resultado de la disminución del precio del acero, comercio a precios de *dumping* que ejercen productores de Europa, Asia y algunos países de América Latina, además de los problemas que se tienen con las empresas que conforman el Consorcio Amazonía.<sup>33</sup>

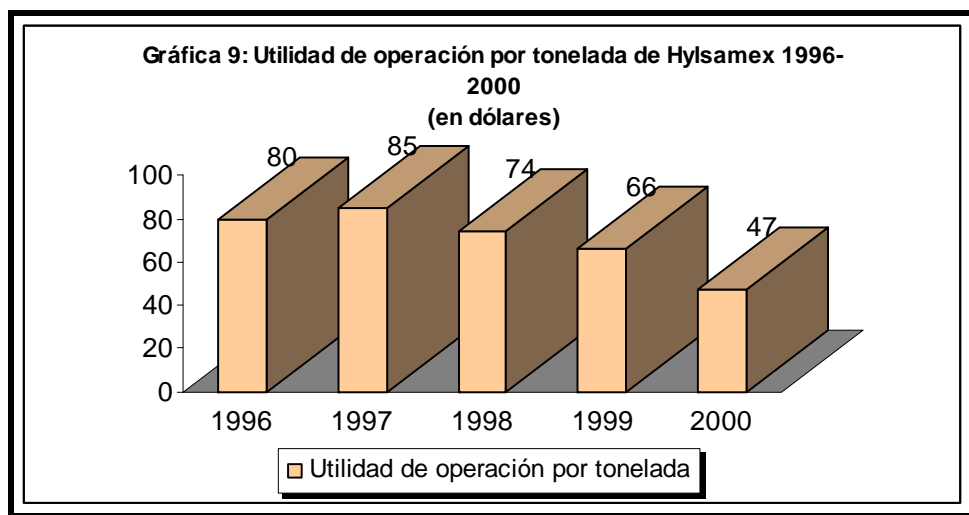
En las gráficas 8 y 9, se muestra que a pesar de mayor eficiencia, el flujo de efectivo ha disminuido, al igual que las utilidades de operación por toneladas. Debido a su situación de endeudamiento y la disminución de las utilidades, Hylsamex comenzó un programa de desinversión de activos estratégicos y la búsqueda de un socio estratégico que le ayude a cumplir su objetivo de corto plazo, la reducción de su deuda.<sup>34</sup>



Fuente: Tomas de la Rosa, “Hylsamex: un símbolo regio se derrite”, en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, julio-agosto 2001, pág. 274.

<sup>33</sup> Tomas de la Rosa, “Hylsamex: un símbolo regio se derrite”, en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, julio-agosto 2001, pp. 272-275.

<sup>34</sup> *Ibidem*, pág. 277.



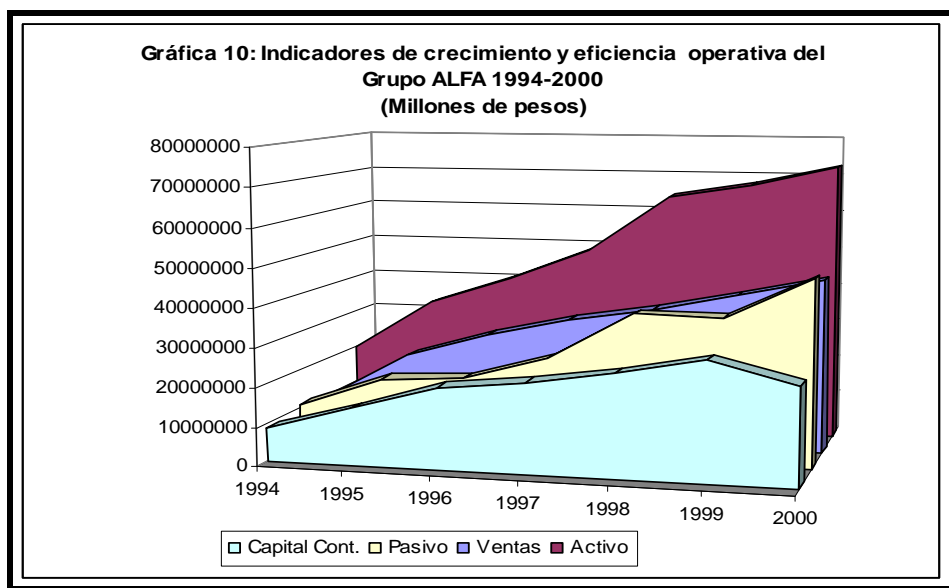
Fuente: Tomas de la Rosa, "Hylsamex: un símbolo regio se derrite", en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, julio-agosto 2001, pág. 274.

A pesar de la difícil situación del mercado nacional, Grupo ALFA ha sacado provecho de las alianzas estratégicas realizadas con empresas líderes en sus cinco divisiones, con el objetivo de obtener conocimiento (*Know how*) y tecnología de punta, además de conseguir respaldo de marcas reconocidas para su distribución. El resultado obtenido de esta estrategia es un ritmo de crecimiento constante, como se observa en el cuadro 30 y en la gráfica 10.

**Cuadro 30: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa de Grupo ALFA 1994-2000 (Millones de pesos)**

Año	Ventas	Activo	Pasivo	Composición del pasivo		Capital contable	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	9352822	19407555	10817514	81,74	18,26	8590041	23412
1995	21524472	33011236	18451937	83,53	16,47	14559299	24533
1996	27828486	40526888	19638383	80,96	19,04	20888505	28660
1997	32658635	48810586	25701733	84,41	15,59	23108853	32444
1998	36042739	63953422	37757135	83,18	16,82	26196287	36254
1999	40344801	67641656	37413490	82,17	17,83	30228166	35615
2000	45110900	72804500	47911800	71,9	12,5	24892700	35832

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; Las 500 empresas más importantes de México, *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 30.

En 1994 obtuvo ventas por 9,352,822 de pesos, para el año 2000 pasaron a 45,110,900 de pesos. Sus activos en lo referente al capital contable de la empresa presentó en 1994 un monto de 8,590,041 de pesos para el 2000 pasaron a 24,892,700 de pesos.

La estrategia de expansión por medio de alianzas estratégicas con ETN's líderes ha necesitado de una estrategia financiera desde su inicio. Es por esto que entre 1976 y 1980, Grupo ALFA tuvo que recurrir al crédito fuera de México. Su deuda contratada con más de 130 bancos, se incrementó a casi 3,000 millones de dólares.

Sin embargo debido a la crisis de los precios del petróleo y la devaluación del peso, Grupo ALFA perdió tanto dinero entre 1980 y 1985, lo que obligó a la empresa a cerrar cuarenta de sus subsidiarias y reducir casi 19,000 de sus empleados, adicionalmente tuvo que suspender acuerdos con empresas extranjeras por carecer de recursos.<sup>35</sup>

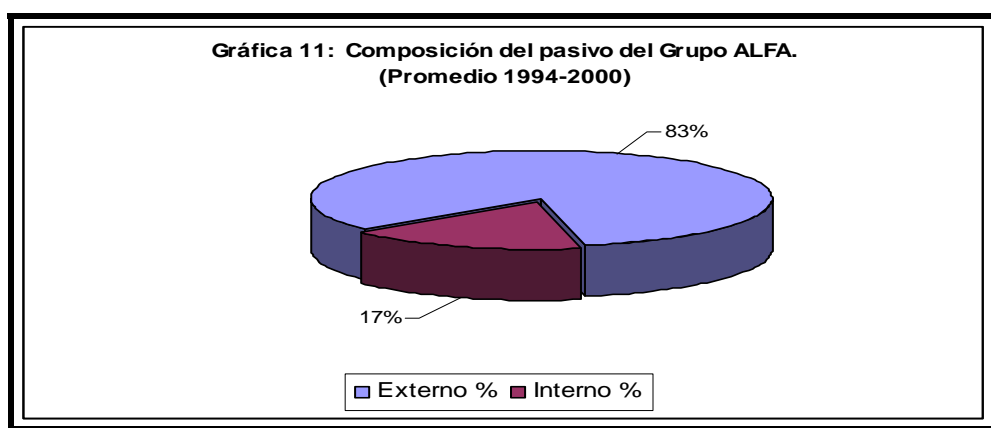
Para 1987 los bancos extranjeros habían convertido parte de la deuda de Grupo ALFA en una participación del 27% en la propiedad de la compañía, gracias a esto la empresa no incurrió en incumplimiento. Pero para 1989 con la

<sup>35</sup> John D. Daniela, op. cit., pág. 573.

intervención del gobierno mexicano con el Fideicomiso para la Cobertura Cambiaria (FICORCA)<sup>36</sup>, la situación financiera de ALFA cambió, logrando recuperar la participación de propiedad que tenían manos extranjeras, la prensa calificó esta acción como la “mexicanización” de ALFA.<sup>37</sup>

Con este cambio ALFA nuevamente adquirió más préstamos en el exterior, en el período 1988 y 1992 contrató deuda por el monto de 25,570 millones de pesos. Estos recursos financieros se destinaron en la recuperación de sus acciones y fortalecer su expansión productiva. Con la experiencia anterior de endeudamiento, la crisis de 1994 no afectó a la empresas.<sup>38</sup>

En la gráfica 11, se observa un fuerte endeudamiento en el exterior, ya que el pasivo de origen externo es superior al 80% entre 1994 y 2000. Es importante resaltar como parte de su estrategia financiera, Grupo ALFA desde 1978 ingresó en la Bolsa Mexicana de Valores y con la reforma financiera de finales de los ochenta mediante la emisión de acciones ADR's, participa en esta forma en el mercado financiero de Estados Unidos para obtener recursos por medio de créditos bursátiles.<sup>39</sup>



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 30.

<sup>36</sup> Debido a los niveles altos de endeudamiento para la mayoría de los Grupos Empresariales, la decisión más importante en esos momentos fue la renegociación de sus deudas. El papel del Estado fue fundamental al apoyar el saneamiento financiero de las empresas mediante la instrumentación del Fideicomiso para la Cobertura Cambiaria (FICORCA) ya que a través de este fideicomiso se reestructuró el 65% de la deuda privada. Con el FICORCA podían pagarse intereses y capital de la deuda en moneda nacional aun tipo de cambio controlado con base en un programa que eliminaba la incertidumbre de posibles devaluaciones del peso. Más sobre este tema, véase Araceli Rendón Trejo, op. cit. pp. 170-181.

<sup>37</sup> John D. Daniela, op. cit., pág. 573.

<sup>38</sup> Carlos Morera Camacho, op. cit., pág. 187.

<sup>39</sup> Información financiera del grupo ALFA en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx>; link ALFA, consultado el 12/09/08.

Con la información analizada se observa que a partir de 1997 Grupo ALFA cambia su estrategia centrada en el territorio nacional, por una estrategia de alianzas estratégicas de proyección internacional y a su vez invierte en nuevos negocios con alto valor agregado y rentables con el objetivo de ir dejando a un lado industrias tradicionales. Con estas recientes incursiones en nuevos negocios el Grupo ALFA busca disminuir su dependencia de sus dos principales divisiones Hylsamex y Alpek como se muestra en la gráfica 12, con lo que diversificará las entradas de efectivo de sus otras 2 divisiones .<sup>40</sup>



Fuente: Roberto González, “ALFA: la gran venta”, en *Expansión*. Grupo Editorial Expansión, año XXXII, núm. 815, México, agosto 2001, pág. 82.

Adicionalmente ALFA ha instrumentado soluciones en comercio electrónico que optimizan la productividad y los recursos. Las tres grandes estrategias del Grupo son: búsqueda de nuevos mercados, abastecimiento electrónico (*e-Procurement*) y negocios adicionales. El *e-Procurement* en su primera etapa se refiere a la adquisición de bienes indirectos. No obstante, de forma paralela cada uno de los negocios busca automatizar su conexión con los proveedores de materiales directos, y se llevan avances importantes en algunas unidades, como en Sigma Alimentos.<sup>41</sup>

Finalmente se puede clasificar el proceso de internacionalización por medio de IED del Grupo ALFA, de sus dos principales divisiones Hylsamex y Alpek,

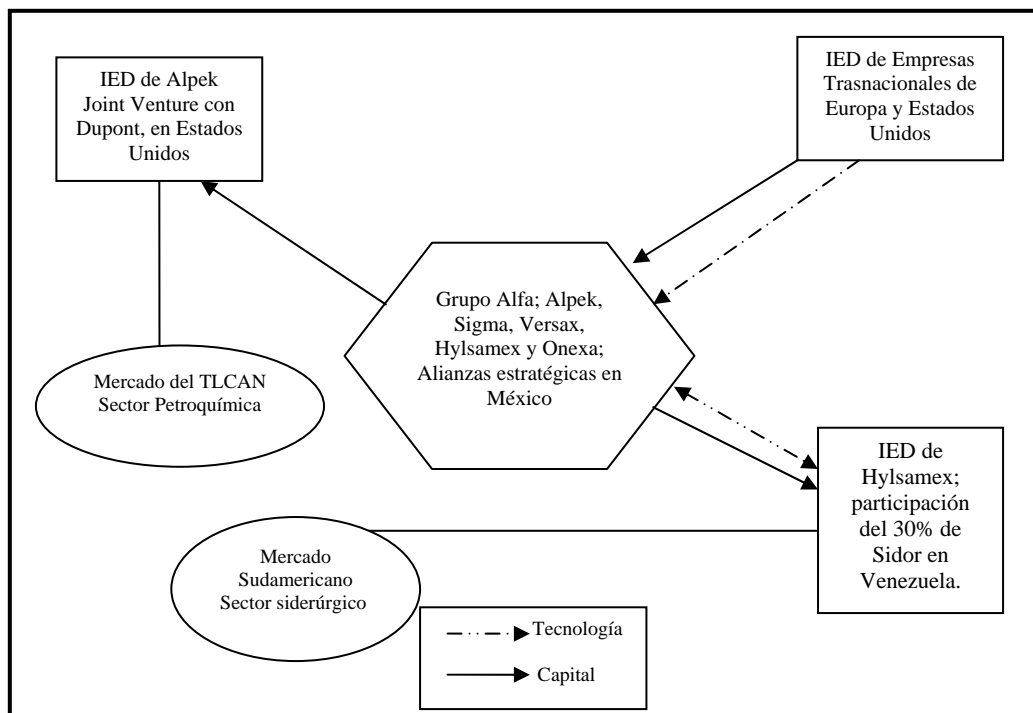
<sup>40</sup> Roberto González, “ALFA: la gran venta”, en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXII, núm. 815, México, agosto 2001, pág. 82.

<sup>41</sup> “Aplicaciones de e-commerce en grupo ALFA”, *Intel business network*, documento en formato html, disponible en: [www.intel.com/español/business-casestudies/snapshots/alfa.html](http://www.intel.com/español/business-casestudies/snapshots/alfa.html), consultado el 12/09/08.



como Integración Compleja Regional eslabonada a ETN's líderes (ver figura 16).

Figura 16: IED, Integración Compleja Regional del Grupo ALFA: eslabonada a Empresas Transnacionales líderes.



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Esta integración tiene el propósito de consolidar su presencia en el mercado regional, ya sea en el sector siderúrgico dirigido al mercado sudamericano o en el sector de petroquímica para tener presencia en el mercado del TLCAN.

### 3.1.2. Adquisiciones, *Joint Ventures* y alianzas tecnológicas del Grupo VITRO

Los inicios de Grupo VITRO tiene sus orígenes a principios del siglo cuando se creó en 1909 la Vidriera de Monterrey, comenzando a producir envases de vidrio para la cervecería Cuauhtémoc (actualmente FEMSA). En 1974 se conforma el grupo como resultado de la división del Grupo Monterrey. Para el año 2000 está constituido por cinco divisiones de negocios: VITRO Envases, Vidrio Plano, Vitrocristal, Vitromatic y Compañía Vidriera.<sup>42</sup>

<sup>42</sup>Historia del grupo VITRO, en la página oficial de la empresa en formato html, disponible en: [www.vitro.com.mx](http://www.vitro.com.mx), consultado el 12/09/08.

Debido al contexto difícil en México el Grupo VITRO, fue afectado por la devaluación económica, incrementando su deuda contraída en el exterior, pero gracias al apoyo del gobierno su situación financiera dio un giro favorable. A pesar de esto mantuvo su estructura de especialización diversificada, en la producción de vidrio, cristal y envases, realizando las siguientes estrategias:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Aumento de la capacidad instalada.
- Estrategia financiera (propietario del Banco Serfin (ahora Santander) de 1990-1999.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>43</sup>

En este último punto, desde 1986 el Grupo VITRO se dio cuenta de los cambios en la economía mexicana, obligándolo a buscar una estrategia ofensiva desarrollando competitividad a nivel internacional. Esto se combinó con la necesidad de ampliar su espacio geográfico de actividad que siempre había sido el mercado mexicano.<sup>44</sup>

En su ofensiva destacan las alianzas estratégicas con empresas extranjeras, ya sean *Joint Venture*, acuerdos de transferencia de tecnología y asistencia técnica. Éstas han sido una constante en relación con factores que han sido o son críticos para la empresa. El entrelazamiento en el tiempo de estas acciones permite comprender como se fue gestando la potencialidad y el desarrollo de capacidades de la empresa para comenzar a expandirse a otros mercados.<sup>45</sup>

Estas alianzas se remontan a finales de la década de los cincuentas, cuando en 1957 se une OWENS Corning Fiberglass Co. para formar VITRO Fibras. Para 1964 su división VITRO Envases crea la empresa Comegua en Costa Rica; conjuntamente con la Cervecería Centroamericana S.A. de Guatemala y Cervecería de Costa Rica con instalaciones en ambos países. A su vez en ese mismo año se asocia con Philadelphia Quartz Co. con el objeto de crear

---

<sup>43</sup> Araceli Rendón Trejo, op. cit. Pág. 181

<sup>44</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 243.

<sup>45</sup> Hugo Roberto Ciceri Sirvenses, "Alianzas y construcción de capacidades en VITRO", en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 50, núm. 9, México, septiembre 2000, pp. 810-811.

Silicatos de Sodio y Metasilizatos (en la actualidad PQ Química), además en esta década firma contratos de asistencia técnica con diversas empresas.

Ya en la década de los ochenta Vidrio Plano experimenta contratos de largo plazo como proveedor de Ford, además de asociarse con el objetivo de producir cristal automotriz y en 1986 con Samsonite para la fabricación de muebles y equipaje. Para 1987 su división Enseres Domésticos se asocia con Whirlpool, en esta asociación se estableció que VITRO vendería el 49% de las acciones de sus filiales productoras de electrodomésticos Vitromatic, lo que dio lugar a la construcción del complejo Across Centro Industrial. Esta alianza le permite a VITRO tener acceso a la tecnología de Whirlpool, así como la posibilidad de fabricar y comercializar productos como Across, Supermatic, Crolls y Whirlpool entre otras.<sup>46</sup>

En 1989 la división VITRO Envases se expandió al mercado de los Estados Unidos con la adquisición de las empresas *Anchor Glass* y *Latchford Glass*. Con lo que se convirtió en el segundo mayor productor de contenedores de vidrio de este país, con una participación del 40% de las ventas totales de VITRO en 1990, 59% en 1992 y 56% para 1993. La transacción significó para el grupo aprender nuevas y sofisticadas reglas de juego.<sup>47</sup>

Era la primera vez que una empresa mexicana intentaba la compra hostil de una firma estadounidense y según analistas de *Wall Street*, el precio fue “más que generoso”, sobre todo si se considera que Anchor había reportado pérdidas el año anterior y que la industria del vidrio estaba en crisis, frente a la competencia de los contenedores de plástico. La oferta original era de 251.4 millones de dólares y el costo final llegó a 390 millones de dólares por el capital y 460 millones de dólares por la deuda; un total de 900 millones de dólares incluyendo a Latchford Glass.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit. pág. 232.

<sup>47</sup> Alejandra Salas-Porras, Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización, en Revista de la CEPAL, núm. 65, CEPAL-ONU, Santiago de Chile, 1998, pág. 136.

<sup>48</sup> Idem.

Durante las negociaciones, los altos ejecutivos del Grupo VITRO manifestaron su deseo de convertirse en empresa trasnacional; *“Si queremos seguir siendo una empresa fabricante de vidrio, como lo hemos sido por 80 años, no podemos ya contentarnos con una fuerte presencia nacional y alguna actividad exportadora”* ; afirmó Ernesto Martens gerente general, antes de concluir el negocio. Sin embargo para 1997 había fracasado el proyecto y VITRO tuvo que vender Anchor y replegarse al mercado mexicano.<sup>49</sup>

Haciendo un análisis más profundo sobre este fracaso, se puede identificar varias fuentes de problemas. VITRO adquiere esta empresa, la tercera más grande en su ramo en Estados Unidos, mediante una maniobra bursátil hostil (*take over*), aunque fue ejecutada hábilmente obligó a VITRO a pagar un sobre precio por la empresa, pues desde 1983 VITRO contaba con acciones de la firma estadounidense de Tampa, Florida.

En agosto de 1989 el grupo desarrolló la estrategia para apoderarse del control de la empresa, para lo cual adquirió un gran número de acciones pagando 20 dólares por título, más del doble de su valor en el mercado bursátil. Los directivos de Anchor obstaculizaron la venta y se opusieron a la oferta de VITRO, por lo que este tuvo que librar un costoso juicio que se prolongó por más de dos meses. Finalmente el grupo ganó y accedió a pagar 21.5 dólares por acción de Anchor además de retirar la demanda contra los principales ejecutivos de la empresa estadounidense que se había impuesto.<sup>50</sup>

Desafortunadamente esta inversión no alcanzó los resultados esperados, por tres principales razones; el mercado de envases de vidrio en Estados Unidos estaba a la baja remplazado por el plástico, la empresa contaba con áreas dotadas de tecnología de punta y otras no, para corregir esto se necesitaba de inversión en tecnología además VITRO dejó intacto el personal y la estructura administrativa.

---

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit. pág. 233.

Este último punto es el más cuestionado, ya que las empresas nunca se fusionaron realmente sino que siguieron operando como dos empresas distintas. Fue hasta 1996 que VITRO anunció resolver este problema incorporando a Anchor en la división VITRO Envases cuando ya era demasiado tarde. Esta tardía respuesta de VITRO podría explicarse por la inexperiencia en el proceso de internacionalización, hasta por problemas relacionados con las diferencias culturales de trabajo y administrativas de la empresa.<sup>51</sup>

Por otra parte en 1991 su división de Cristalería, consigue formar un *Joint Venture* con la empresa estadounidense Corning para crear conjuntamente una empresa con alcance mundial en el mercado de productos para la mesa y cocina. El monto de la transacción fue de 300 millones de dólares; la empresa estadounidense recibió 130 millones de dólares y el 49% de la nueva empresa, y VITRO obtuvo 49% de la empresa.<sup>52</sup>

Esta alianza estratégica entre VITRO y Corning fue un *Joint Venture* doble, pues las compañías intercambiaron activos en sus inversiones en la industria del vidrio para el consumo, además de mejorar la posición de VITRO en el mercado estadounidense. Asimismo la alianza era complementaria en otros aspectos por la similitud de productos, lo que permitía segmentar los mercados de acuerdo a los niveles de ingreso y preferencias de los consumidores. La combinación de redes de distribución y conocimiento de comercialización, se preveía de beneficio para las dos corporaciones.<sup>53</sup>

A su vez en esta alianza se acordó el intercambio de directivos y ejecutivos de alto nivel; desafortunadamente ninguna de las empresas había desarrollado sistemas de distribución internacional debido a las barreras arancelarias existentes hasta el decenio de 1990 por lo que dos años después de realizarse en diciembre de 1993 se disolvió.

---

<sup>51</sup> Ibidem, pág. 234.

<sup>52</sup> Ibidem, pág. 233.

<sup>53</sup> Alejandra Salas-Porras, op. cit. pág. 141.

Este fracaso en la alianza VITRO-Corning, muestra algunas de las dificultades al tratar de acceder a la red de empresas globales. Según ejecutivos de Corning la separación se debió a distintas filosofías de la administración de la empresa. Pero para el presidente de VITRO en ese entonces, Adrián Sada G., atribuyó el fracaso al hecho de que *“el TLCAN no favorecía a los fabricantes mexicanos de productos de vidrio para la mesa y cocina”*. Es así que la alianza se redefinió para cubrir solamente aspectos de comercialización.<sup>54</sup>

A pesar de este fracaso, VITRO no frenó sus alianzas estratégicas, en este mismo año realizó VITRO Envases un *Joint Venture* con Owens-Illinois para la producción de botellas de plástico en México. En 1994 incursiona en Sudamérica en asociación con Backus & Johnston en la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú. Además crea una nueva subsidiaria, VITRO American National Can, en asociación con Pechiney International para fundar una planta en el Estado de Querétaro.<sup>55</sup>

A su vez en 1995 VITRO Envases adquirió Vidrio Lux empresa boliviana y en 1996 Vidrio Plano adquiere 51% de Vitemco en Colombia. Asimismo VITRO Envases en 1995 concretó una alianza con Coors Brewery con el fin de producir botellas de vidrio para cerveza para la planta de esta empresa ubicada en Wheat Rige Colorado, así como para que VITRO Envases sea el proveedor preferencial de botellas de vidrio para esta cervecería en todo Estados Unidos, que ocupa el segundo lugar en su mercado.<sup>56</sup>

Para 1997 la división Cristalería forma la empresa Crisa en asociación con Lippey Corp. de Estados Unidos, con la cual se constituyó Crisa Corporation en Estados Unidos encargada de comercializar y vender en este país y Canadá, ésta se suma a la comercializadora VITRO Packaging Inc. que VITRO tiene desde 1986 dedicada a la distribución de envases de vidrio.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Idem.

<sup>55</sup> María de los Ángeles Pozas, op. cit. pág. 182.

<sup>56</sup> Historia del grupo VITRO, en la página oficial de la empresa en formato html, disponible en; [www.vitro.com.mx](http://www.vitro.com.mx), consultado el 12/09/08.

<sup>57</sup> Celso Garrido, *Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región*, UAM-Azcapotzalco-Centro de Investigaciones de Política Económica para el

Por su parte la división VITRO Envases y Kimble Inc. invierten a través de Enbosa en la construcción de Envases Borosilicato del Sur S.A. empresa que se ubica en Buenos Aires Argentina. Esta empresa produce y distribuye envases de borosilicato, frascos, ampollitas y productos para laboratorio que se comercializan en Argentina. En el año 2000 la división Vidrio Plano adquiere Harding Glass en Estados Unidos para la distribución de productos de esta división.<sup>58</sup>

En este mismo año Vidrio Plano es la división más importante del grupo Vitro; pues representa el 35% de los ingresos totales, el 45% del flujo de operaciones y el 34% de exportaciones. Sus ventas alcanzaron 999 millones de dólares, los ingresos del exterior alcanzaron 257 millones de dólares, el balance externo alcanzó en el periodo 1996-2000 la suma de 945.7 millones de dólares ( ver cuadro 31).

Cuadro 31 : Perfil internacional y balance de divisas de Vidrio Plano 1996-2000.(Millones de dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
999.0	13.5	8.9	n. d.	18.5	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
257.0	1,128.0	26.7	43.2	182.3	945.7

Fuente: Adriana Ruiz, "Industria textil, confección, vidrio y fotografía: Calidad y diseño vs precios bajos", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 375.

Su posición de liderazgo comercial y tecnológico se sustenta en una larga experiencia productiva, fuertes inversiones y desarrollo de nuevos productos y procesos; un renovado plan de mercadotecnia con enfoque a las necesidades de sus clientes, además de alianzas estratégicas con importantes socios comerciales y tecnológicos como Ford, Pilkington, Solutia, Deimler-Chrysler, General Motor, Volkswagen y Nissan.<sup>59</sup>

---

desarrollo sustentable, México, 2000, pág. 32, documento en formato pdf, disponible en: [www.hgcweb.com/comercio/celsoiedcompleto.pdf](http://www.hgcweb.com/comercio/celsoiedcompleto.pdf), página consultada el 12/09/08.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Adriana Ruiz, "Industria textil, confección, vidrio y fotografía: Calidad y diseño vs precios bajos", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 376.

Dentro de sus actividades tecnológicas destacan los Centros de Investigación Tecnológica y Producción, los de Investigación Diseño y Desarrollo, su Centro de Investigación y Producción de Sistemas Informáticos, sus Servicios de Consultorio Comercial e Industrial.

Lo que le ha valido para la obtención de certificados de calidad ISO 9001 y QS 9000, además de premios como: El mejor Proveedor del Año otorgado varias ocasiones por General Motors o El Mejor Fabricante de Vidrio Automotriz por *The Leading Edge*, a su vez los Premios Nacional de Exportación y de Calidad 1998-1999, el Premio Nuevo León a la Calidad 1997, 1998, 1999 y el Reconocimiento al Mérito del Desarrollo Tecnológico 1999 y 2000.<sup>60</sup>

Este desarrollo tecnológico del Grupo tiene sus orígenes desde la década de los setenta. Éste se debe a la necesidad de actualizar y mejorar la tecnología junto con el incremento en la eficiencia operacional, por lo que VITRO optó por una estrategia de dos pilares fundamentales:

- Independencia tecnológica; dirigida a fortalecer los desarrollos tecnológicos internos en ciertas áreas para largo plazo.
- Seguir rápido al líder tecnológico; esto dirigido a resolver problemas técnicos en el corto plazo.<sup>61</sup>

Para tales objetivos se crearon unidades organizaciones especializadas en el campo del conocimiento tecnológico y actividades tecnológicas. Este es el caso de VITROTEC (unidad central de I&D) creada en 1977 como una unidad orientada a proyectos estratégicos; dedicando el 80% del tiempo de su personal a desarrollar innovaciones mayores. Esta organización se mantuvo hasta 1989, después de esta fecha VITROTEC fue descentralizada a otras divisiones.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ibidem, pág. 375.

<sup>61</sup> Gabriela Dutrénit, "Retos de la administración del conocimiento de las primeras capacidades centrales, Un estudio de caso del Grupo VITRO", en Jaime Abortes y Gabriela Dutrénit, *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, ED Porrúa-UAM, México, 2003, pág. 325.

<sup>62</sup> Entre 1969 y 1993 Vitro contribuyó con el 15.1% de patentes registradas por las empresas mexicanas y cerca del 8.7% del total de patentes de las empresas mexicanas. En 1996 Vitro tenía 55 patentes activas y



Por otra parte se crea DIRTEC (Dirección de Tecnología en el ámbito Divisional), estableciéndose como una unidad más orientada a resolver los requerimientos de las plantas; dedicaba 80% del tiempo de su personal a innovaciones menores y asistencia técnica. A su vez las plantas tenían asignadas la función de la operación y la mejora continúa además DIRTEC asumió algunas de las funciones que desempeñaba VITROTEC.<sup>63</sup>

El desarrollo tecnológico dentro de la empresa tiene tres campos de conocimiento relevantes: ingeniería mecánica aplicada, sistemas de control electrónico y composición del vidrio. Aunque la profundidad del conocimiento de cada uno de sus campos no ha sido igual (ver cuadro 32).<sup>64</sup>

Cuadro 32: Diferentes niveles de conocimiento por campo tecnológico en Grupo VITRO: 1970-década de 1990.

Campo Tecnológico.	Evidencia del nivel del conocimiento.	Evaluación.
Composición del vidrio.	Actividad de I&D por varios años. El uso de una formula de vidrio propia desde los ochenta. La certificación ISO-9001 en varias plantas, que revelan el uso de vidrio de buena calidad.	Profundo
Sistemas de control electrónico.	Actividad de I&D por varios años. Una patente de un sistema de control electrónico en 1978, ocho años después de la primera patente en el mundo. Otras patentes que son el resultado de aplicar el desarrollo electrónico a otros equipos. Uso del sistema de control electrónico Vitro desde 1990.	Muy profundo.
Ingeniería mecánica aplicada.	Poca o no sistemática actividad I&D. Varias adaptaciones y mejoras en la maquina IS. Persistencia de dificultades para dominar los principios de los mecanismos de la maquinaria y acoplarlos con tecnología de equipo.	Poco profundo.

Fuente: Gabriela Dutrénit, "Retos de la administración del conocimiento de las primeras capacidades centrales. Un estudio de caso del Grupo VITRO", en Jaime Abortes y Gabriela Dutrénit, *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, ED Porrúa-UAM, México, 2003, pág. 327.

Es por estas razones que algunas empresas internacionales comenzaron a mostrar interés en adquirir tecnología desarrollada por VITRO, por medio de intercambio de conocimiento tecnológico. Firmas como Libbey Owens de Estados Unidos, la alemana Hoffbauer, austriacas como Riedel, la centroamericana de Vidrio en Guatemala, Envases Venezolanos y empresas

19 aplicadas en Estados Unidos, en México tiene 53 activas y 25 aplicadas de éstas, treinta son relacionadas con la elaboración de envases de vidrio. Véase, Gabriela Dutrénit, op.cit. pp. 325-329.

<sup>63</sup> Gabriela Dutrénit, op.cit , pág. 329.

<sup>64</sup> Ibidem, pág. 325.

brasileñas como Nadir Figueredo y Multividrio.<sup>65</sup> Ante esta perspectiva, VITRO supo sacar ventaja logrando acuerdos de licencia y de asistencia técnica de ETN's líderes en sus áreas de especialización (ver cuadro 33).

Cuadro 33 : Alianzas tecnológicas de Grupo VITRO, hasta 1992.

División	Empresas participantes	Características	Principal objetivo.
Envases	Owens-Illinois, Inc.	De origen estadounidense y líder en ciertas áreas tecnológicas relacionadas con la industria del vidrio. El convenio inicio en 1969 y finalizó en 1994.	Licencia para uso de tecnología, asistencia técnica para la producción de botellas; Vitro puede producir equipo utilizando la tecnología O-I tanto en México como en Estados Unidos y Centroamérica.
	Toyo Glass Co.	De origen japonés; es líder en el área de fabricación de maquinaria para producir envases.	Licencia para uso de tecnología y asistencia técnica; duración del contrato: 1989-1996.
Anchor	Owens-Illinois, Inc.	Compañía estadounidense.	Licencia para uso de tecnología y convenio de asistencia técnica con posibilidad de renovar por cinco años (1989-1999).
Vitro Vidrio Plano	Pilkintong PLC	Empresa británica; líder tecnológico en el área de vidrio plano.	Licencia para uso de tecnología y convenio de asistencia técnica. Fabricación nacional de productos de vidrio de seguridad. Áreas automovilísticas y de la construcción. Se crea la empresa Vitro Plan, el acuerdo inicio en 1981, es de duración ilimitada y Vitro posee 65% de la empresa.
Vitro Enseres Domésticos.	Whirlpool Corp.	De origen estadounidense; la relación se inicia en 1987 y se puede extender por un plazo de 10 años.	Uso de tecnología y marca para la fabricación, distribución y venta de productos Whirlpool en el mercado estadounidense y el mexicano de los bienes producidos en México por la división. Vitro a su vez importa y distribuye los productos Whirlpool producidos fuera de México.
Vitro Química	Owens-Corning Fiberglas Corp.	De origen estadounidense.	Convenio para asistencia técnica y producción de fibra de vidrio. Participación de 50%.
Vitro Bienes de Capital.	Owens-Illinois, Inc.	De origen estadounidense; Fabricante de envases y maquinas formadoras de envases.	Acuerdo de licencia y uso de tecnología y convenio de asistencia tecnológica para la producción de botellas de vidrio. El acuerdo se origino en 1969 y finalizó en 1994.
	Toyo Glass Co.	De origen japonés.	Se especializa en la fabricación de maquinadoras de envases. Acuerdo para uso de tecnología y convenio de asistencia técnica. Se inicia en 1989 y concluyó en 1999.

Fuente: Adaptado por el autor de Hugo Roberto Ciceri Sirvenses, "Alianzas y construcción de capacidades en VITRO", en *Comercio Exterior*, vol. 50, núm. 9, Bancomext, México, septiembre 2000, pp. 809-810.

Estas alianzas estratégicas han permitido a VITRO, beneficiarse de diversos factores:

- ➡ Utilizar economías de escala y alcance al compartir inversiones, lo que le permite reducir sus costos.

<sup>65</sup> Enrique Canales Santos, "Historia parcial de VITRO", en *Revista Ciencia UANL*, México, Octubre-diciembre 2000, pág. 27, documento en formato pdf, disponible en: [www.ingenierias.uanl.mx/14/pdf/14Enrique%20Canales%20vitro.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx/14/pdf/14Enrique%20Canales%20vitro.pdf), página consultada el 12/09/08.

- Acceso a nuevos productos y segmentos de mercado.
- Acceso a mercados, favorecido por la eliminación de canales de comercialización que le proveen sus socios.
- Acceso a tecnología de punta y recursos emergentes.
- Adquisición de capacidades de gestión y habilidades específicas con cada acuerdo.<sup>66</sup>

Por ejemplo, el acuerdo con Owens-Illinois Inc. en la división Envases, provee la tecnología para la producción de envases y en la división de Vidrio Plano la tecnología en maquinaria para la fabricación de botellas. En sus divisiones VITRO Química y VITRO bienes de capital, presentan acuerdos donde los aspectos tecnológicos sostienen sus principales productos. Estas alianzas son sin duda el soporte en la construcción de capacidades internas del grupo.<sup>67</sup>

En el caso de la aplicación de Internet para la empresa, a principios del año 2000; Federico Sada G. Director general de Grupo VITRO, afirma: *“Mientras que la relación empresa-consumidor está creciendo en el mercado del comercio electrónico, pensamos que el comercio empresa-empresa en Internet todavía es muy incipiente, aunque tiene alto potencial. De hecho, los negocios electrónicos (e-business) pueden crear nuevas dinámicas de competencia al reducir costos y aumentar la generación de ingresos. Como resultado de ello, debemos considerar las aplicaciones de los negocios electrónicos para mejorar nuestra posición competitiva y estar dentro de la revolución del comercio en línea.”*<sup>68</sup>

*(...)Recientemente firmamos un convenio con IBM para compartir capital intelectual y fortalecer nuestra plataforma de negocios utilizando aplicaciones de comercio electrónico. El acuerdo contempla proyectos con clientes, inversionistas, proveedores y empleados. Cuando estas iniciativas se lleven*

---

<sup>66</sup> Hugo Roberto Ciceri Sirvenses, op. cit. pág. 812.

<sup>67</sup> Ibidem, pág. 811.

<sup>68</sup> Federico Sada G., “informe anual 1999 del grupo VITRO”, documento en formato html, disponible en; [www.vitro.com/vitro\\_corporativo/espanol/infanciales/ar99/7p.html](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/infanciales/ar99/7p.html), página consultada el 12/09/08.

*acabo nos convertiremos en la primera empresa latinoamericana capaz de abastecer 80% de las materias primas a través de Internet.”<sup>69</sup>*

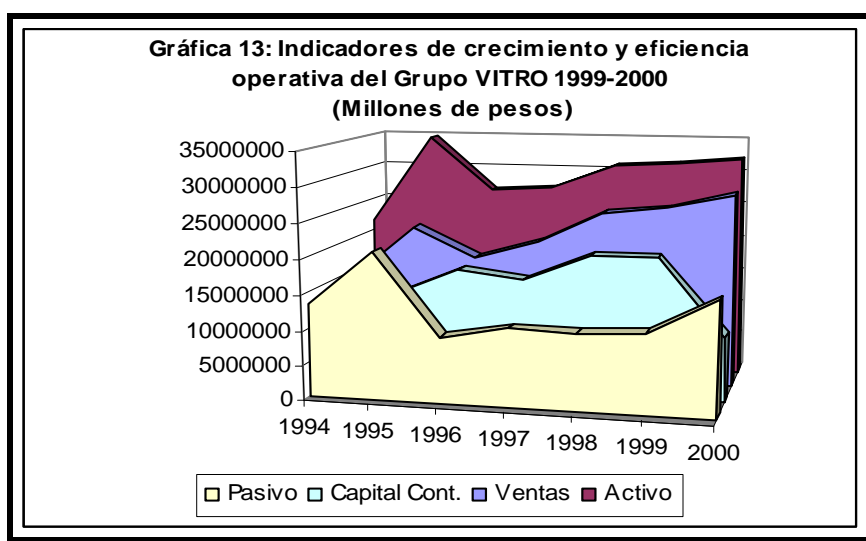
Con esta iniciativa se reafirma el compromiso con la calidad mediante el uso de avanzadas tecnologías de manufactura e información, para ofrecer soluciones en función de las necesidades de cada cliente, ventajas competitivas que caracterizan el trabajo de Grupo VITRO.

Gracias a esta diversificación de mercados y constante desarrollo tecnológico; Grupo VITRO ha logrado contrarrestar la crisis por la que pasa la industria del vidrio y mantener un crecimiento constante (ver cuadro 34 y gráfica13).

**Cuadro 34: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa de Grupo VITRO 1994-2000 (Millones de pesos)**

Año	Ventas	Activo	Pasivo	Composición del pasivo		Capital Cont.	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	14190324	21431181	13201367	65,67	34,33	8229814	36694
1995	21876009	34550918	21113252	63,37	36,63	13437666	35317
1996	17611536	26668685	9356804	41,39	58,61	17311881	33428
1997	20372013	27287715	11071507	68,37	31,63	16216208	33136
1998	24843125	30844747	10813447	69,34	30,66	20031300	33320
1999	25878699	31282730	11232775	68,04	31,96	20049955	32535
2000	28000200	32087000	16159500	63,9	24,2	9240000	n.d

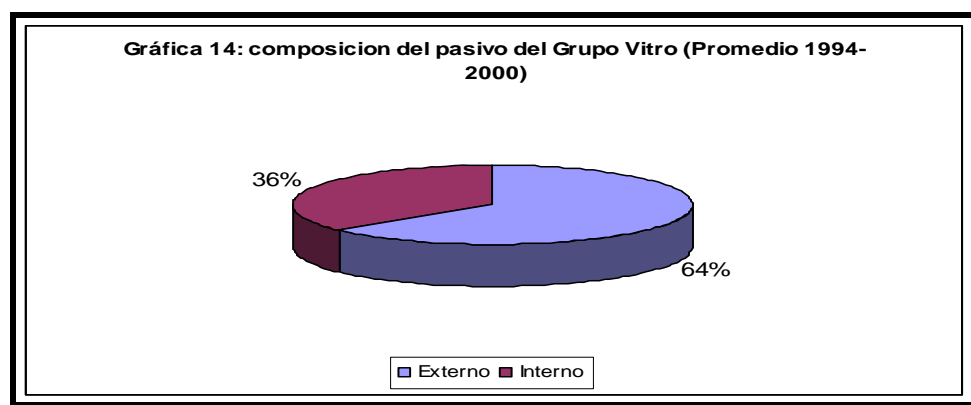
Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; “Las 500 empresas más importantes de México”, *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 34.

<sup>69</sup> Idem.

En 1994 registro ventas por 14,190,324 de pesos, las cuales pasaron en el año 2000 a 28,000,200 de pesos. Por otra parte su capital contable fue de 8,229,814 de pesos y pasó a 20,049,955 de pesos en 1999. En el caso del pasivo, ha recorrido más a recursos del exterior para poder realizar sus planes de expansión. En el periodo 1988-1992 obtuvo créditos del exterior por 27,564.6 millones de pesos, por las facilidades de financiamiento que se tienen en mercados internacionales.<sup>70</sup> En años posteriores esta tendencia de Grupo VITRO continuó, como se observa en la gráfica 14, en el periodo 1994-2000 el endeudamiento externo represento 64%.



Fuente: elaboración propia con datos del cuadro 34.

Esto debido a su estrategia financiera, pues Grupo VITRO en 1991 ingresó a la Bolsa Mexicana de Valores, emitiendo ADR's y GDR's, simultáneamente cotizando en la Bolsa de New York. Adicionalmente adquiere en 1992 el banco Serfin (ahora Santander), así pudo obtener recursos por medio de este nuevo giro de negocio.<sup>71</sup>

Desafortunadamente desde 1993 VITRO empezó a tener severos problemas económicos en las operaciones internacionales de su división Envases y en los negocios financieros locales. La deuda de VITRO se generó en parte por inversiones erradas como la compra de la firma fabricante de envases Anchor Glass, mencionada anteriormente, en una industria que decrece relativamente

<sup>70</sup>Carlos Camacho Morera, op. cit., pág. 157.

<sup>71</sup>“Información financiera del grupo VITRO”, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx), link Vitro, consultado el 12/09/08.

frente a los envases de aluminio y PET (Polietileno Tereftalato), lo que hizo cada vez más difícil mantener esta empresa en la división Envases.<sup>72</sup>

Por otra parte, dentro del proceso de privatización de la banca, VITRO adquiere el Grupo Financiero Serfin en 1992. La crisis de éste en el contexto de crisis bancaria mexicana y el impacto de la sobrevaluación del peso afectó los negocios de otras divisiones. Después de 1995 esta situación exigió que VITRO respaldara al Grupo financiero para capitalizarlo, lo que repercutió negativamente en los programas de expansión de la empresa.<sup>73</sup>

Por estas razones a partir de 1996 VITRO decidió asumir un severo programa de reestructuración con el objetivo de sanear su situación financiera, lo que significó a partir de ese momento un proceso de desinversión y reorientación de los negocios. Es así que en 1996 disminuyó su participación en el grupo Serfin del 20% al 11%, por no estar en condiciones de enfrentar las necesidades de capitalización que requería el grupo financiero, asumiendo cuantiosas pérdidas por esa decisión, posteriormente en el año 2000 perdió su capital de participación en el Grupo Financiero, en el marco de las operaciones de compra por el Banco Santander de España.<sup>74</sup>

Siguiendo con este plan de ajuste en 1997 vendió la empresa Anchor Glass, obteniendo 320 millones de dólares, significándole un aligeramiento de sus pasivos en dólares, pero a su vez resultó con pérdidas extraordinarias por esta venta. También en este año vende su participación del 49% de la empresa Crisa de la división Cristalería a su socio Lebbey Corp. en 100 millones de dólares y se desprende de su participación de 49% en la petroquímica Cydsa, además vende sus operaciones mineras y acero porcelanizado a Unimin Corporation, por 129.5 millones de dólares.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 244

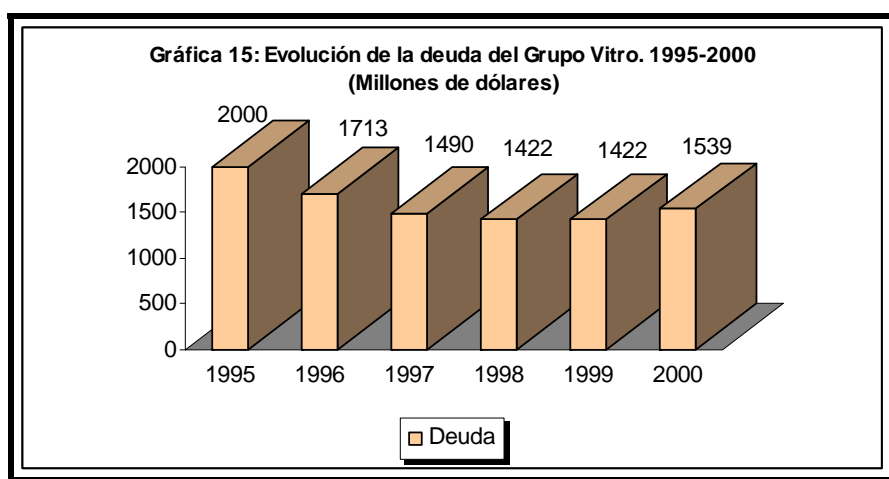
<sup>73</sup> Ibidem, 245.

<sup>74</sup> Celso Garrido, Cemex y Vitro.....op. cit. pág. 43

<sup>75</sup> Louise Guénette, "VITRO: El reciclaje", en *Expansión*, año XXXV, núm. 883, Grupo Editorial Expansión, México, febrero 2004, pág. 40.

A su vez en 1999 vendió a su socio PQ Corporation su participación de 55% en Silicatos y Derivados, que produce insumos para las industrias de jabón, papel y tratamiento de agua en 9.9 millones de dólares además de vender por 6.6 millones de dólares su 23% de participación en la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú. En el siguiente año vendió equipo y bienes raíces por 23 millones de dólares, además cerró Manufacturas, Ensamblajes y Fundiciones, una empresa en asociación con General Electric de México.<sup>76</sup>

Todas estas acciones han hecho posible la disminución de su deuda de 2,000 millones de dólares en 1995 a 1,539 millones de dólares para el año 2000, como se observa en la gráfica 15.



Fuente: Elaboración propia con información de Louise Guénette, “VITRO: El reciclaje”, en *Expansión*, año XXXV, núm. 883, Grupo Editorial Expansión, México, febrero 2004, pág. 40.

Con la información analizada es posible dividir las alianzas del Grupo VITRO en dos grandes etapas; la primera que concluyó a mediados de los ochenta con la característica de alianzas tradicionales (licencias y acuerdos de comercialización), con el fin de obtener tecnología y conocimiento administrativo. La segunda inició y se relaciona con la apertura económica y tiende a adquirir o asociarse para invertir en empresas de los Estados Unidos, (que en algunos casos fracasan), Centroamérica y Sudamérica.<sup>77</sup>

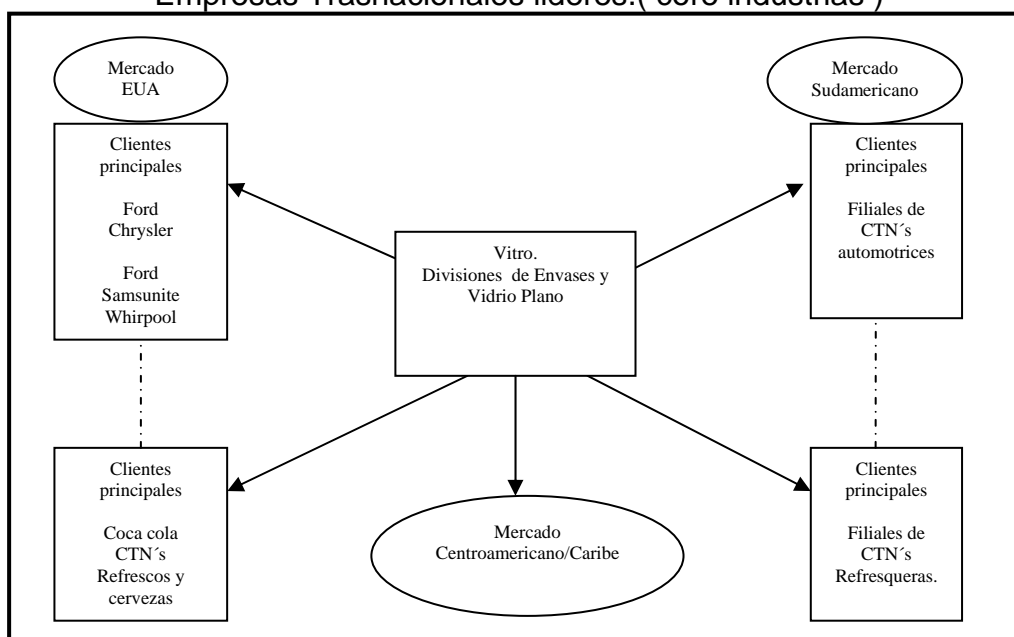
Esta segunda etapa de internacionalización del Grupo VITRO por medio de IED, se puede clasificar en la categoría de Inversión compleja regional

<sup>76</sup> Ibidem.

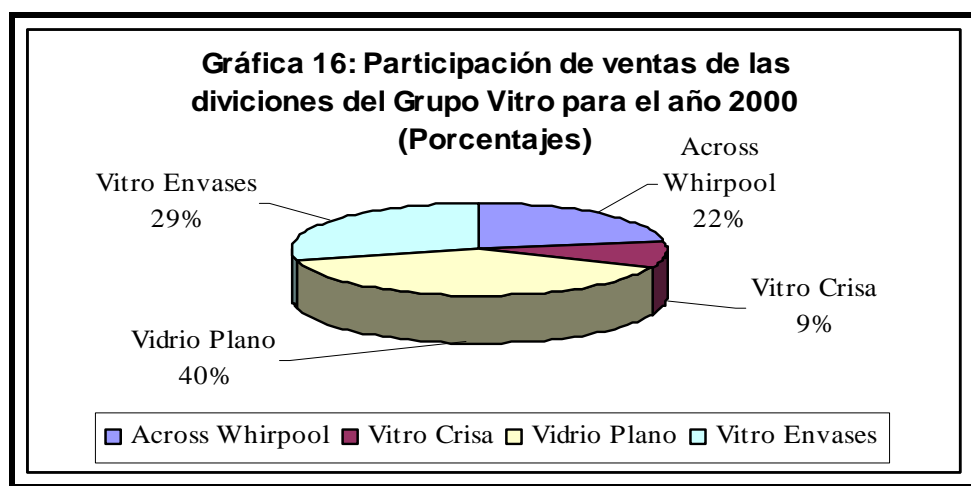
<sup>77</sup> Idem

eslabonada a ETN's líderes en sus divisiones Envases y Vidrio Plano (ver figura 17). Estas divisiones son las que aportan más en porcentaje de ventas por estar integradas a cadenas de producción de ETN's a nivel regional (ver gráfica 16).<sup>78</sup>

Figura 17: IED de VITRO; Integración compleja regional eslabonada a Empresas Transnacionales líderes.( core industrias )



Fuente: Adaptado por el autor de Jorge Basave, "Modalidades de integración internacional", en Jorge Basave y Alejandro Dabat et. al., *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, ED. IIEC-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, 2002, pág. 453.



Fuente: Federico Sada G, "Informe anual 2000 del grupo VITRO", documento en formato html, disponible en; [www.vitro.com/vitro\\_corporativo/espanol/infanuales/ar00/7p.html](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/infanuales/ar00/7p.html), página consultada el 12/09/08.

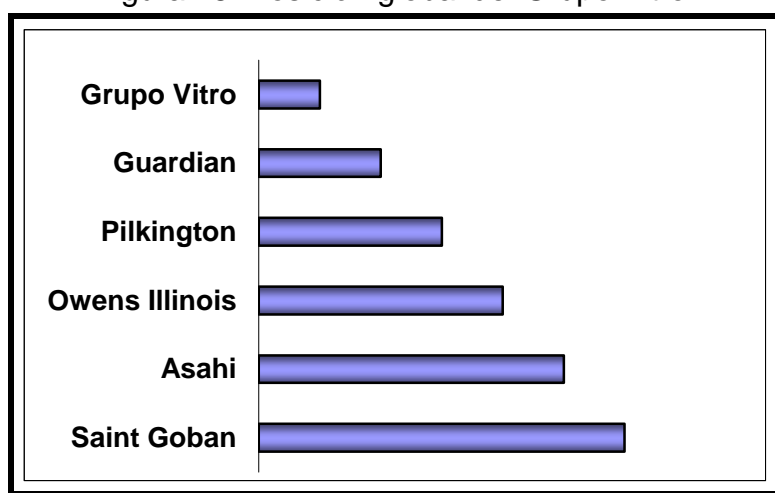
<sup>78</sup> Federico Sada G., op. cit.



En lo referente a sus otras divisiones, estas pueden estar integradas de formas distintas, pues VITRO produce cristales para la industria de la construcción con ventas a distintos clientes pequeños o grandes logrando diversificar sus mercados, a diferencia de sus divisiones de producción de envases y cristales para vehículos; en estos dos últimos casos se convierte en proveedor de ETN's productoras de refrescos y automóviles.<sup>79</sup>

Debido a los cambios en la economía internacional, VITRO está operando con una estrategia conservadora y centrada (debido a su deuda), en generar valor agregado para accionistas, sus planes están determinados por las expectativas de los mercados donde opera y por la posibilidad de financiar los proyectos con recursos propios.<sup>80</sup> A pesar de sus fracasos VITRO continúa operaciones como empresa internacional, particularmente posicionada en los mercados de Centro y Sudamérica, con exportaciones a una gran cantidad de países dándole una presencia como la empresa internacional más pequeña en la producción de vidrio, frente a los grandes productores en este sector.<sup>81</sup> Esto demuestra que todavía es un competidor internacional y busca nuevas vías para su crecimiento (ver figura 18).

Figura 18: Posición global del Grupo Vitro.



Fuente: Adaptado por el autor de Louise Guénette, "VITRO: El reciclaje", en *Expansión*, año XXXV, núm. 883, Grupo Editorial Expansión, México, febrero 2004, pág. 40.

<sup>79</sup> Jorge Basave, op. cit. pág. 454

<sup>80</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 46-47

<sup>81</sup> Idem.

### 3.1.3. Adquisiciones y *Joint Ventures* en el exterior de Grupo IMSA

IMSA fue creada en 1936, para 1976 se conforma como Grupo IMSA. Este grupo en el año 2000 está constituido por cuatro divisiones: IMSATEC (productos de acero y plástico para la construcción), IMSALUM (productos de aluminio), ENERMEX (baterías de automovil) e IMSA Acero (acero procesado).<sup>82</sup>

En la década de los ochenta IMSA no fue afectado debido a su política interna de no permitir endeudamiento en dólares; sin embargo existían otras presiones estructurales internas y externas a la empresa que la llevaron a enfocar sus esfuerzos para resolver problemas de perdida de mercado, falta de calidad, tecnología y procesos atrasados, por lo que se consideraba una empresa sin competitividad.<sup>83</sup>

Es así que frente a la crisis y apertura comercial siguió desarrollando su estructura de especialización diversificada en la producción de aluminio, acero y acumuladores, iniciada en la década de los setenta, implementado las siguientes estrategias:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Aumento de la capacidad instalada.
- Estrategia financiera sana.
- Integración vertical y horizontal.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>84</sup>

Estas estrategias de IMSA estaban implícitas en las siguientes políticas:

- Terminar de consolidarse en el mercado interno, a pesar de encontrarse contraído.
- Atacar los mercado externos, en particular Estados Unidos y América del Sur.
- Empezar en los noventa, una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en América Latina.<sup>85</sup>

<sup>82</sup>“Los grupos más importantes”, op. , cit.,pág. 337.

<sup>83</sup> Marcela Hernández Romo, *La cultura empresarial en México*, Universidad Autónoma de Aguascalientes-Porrúa, México, 2004, Pág. 98.

<sup>84</sup>Araceli Rendón Trejo, *Estrategias competitivas.....op. cit. Pág. 181.*

Para realizar estos objetivos, implementó una estrategia de adquisiciones tanto a nivel nacional e internacional y posteriormente realizó alianzas estratégicas para incursionar exitosamente en los mercados de Estados Unidos y América Latina.

Su división IMSATEC es pionera en su proyección internacional pues en 1978 adquiere IMSA Signode, fabricante de flejes de acero y plástico. Esta empresa surgió de una asociación entre la compañía y la división Signode de Illinois Tool Works, Inc. (ITW), el mayor fabricante de flejes de acero y plástico en los Estados Unidos. En 1997 IMSA Signode se divide en IMSA Signode y en IMSA Paslode.

En 1986 participó minoritariamente en la empresa Metl-Span Corp., líder en el mercado estadounidense en la producción de paneles de acero con aislamiento para cámaras de refrigeración, posteriormente en 1994 adquiere el 100% de las acciones de esta empresa y en Chile participó en las empresas IPAC, procesadoras de acero y productoras de paneles de acero con aislamiento. En 1997 IMSATEC adquirió los activos de Glasteel Inc., una división de la empresa The Alpha Corporation fabricante de láminas plásticas reforzadas con fibra de vidrio.<sup>86</sup>

A su vez en 1998 Empresas IPAC, realizó un *Joint Venture* con Varco Pruden International Inc., subsidiaria de The LTV Corporation para la creación de la empresa IPAC Varco Pruden; con el fin de diseñar y fabricar edificios metálicos de baja altura para aplicaciones industriales y comerciales en Chile. Por su parte Metl-Span inició la construcción de una planta productora de paneles de acero con aislamiento en Richmond, Virginia en los Estados Unidos.

---

<sup>85</sup>Mario Cerutti. Espacio de Frontera, Empresariado y desarrollo regional. La experiencia de Monterrey: Caso Imsa, Universidad Autónoma de Nuevo León-Red de la economía fronteriza. 2001, pág. 19, documento en formato pdf, disponible en;

[www.nobe-ref.org/pdf/conferences/2001/PANELV\\_MCERUTTI.PDF](http://www.nobe-ref.org/pdf/conferences/2001/PANELV_MCERUTTI.PDF), consultado el 12/09/08.

<sup>86</sup>“Historia de IMSATEC”, documento en formato html, disponible en;

<http://www.grupoimsa.com/XStatic/Default.asp?strPageName=HistoriaImsatec&intSiteLanguageId=1>, consultado el 12/09/08.

En 1999 IMSATEC adquirió la empresa chilena Tecno Steel, productora de paneles de acero con aislamiento. Adicionalmente IMSATEC adquiere la totalidad de las Empresas IPAC, convirtiéndose en Grupo IMSA Chile e inaugura la planta Varco Pruden Chile, convirtiéndose en la primera empresa que fabrica y comercializa en Chile edificios metálicos prediseñados de baja altura, utilizando tecnología de primer nivel y un concepto de servicio.<sup>87</sup>

Para el año 2000 IMSATEC formalizó dos alianzas estratégicas, una con Bayer AG de Alemania con el fin de producir, distribuir y comercializar lámina celular de policarbonato, material del cual no existe capacidad instalada en México; esta nueva empresa con sede en Monterrey se llamará Bayer IMSA. La otra alianza es con Valmont Industries para crear Valmont Formet, con el fin de producir, distribuir y comercializar postes troncocónicos para la transmisión y distribución de electricidad, telecomunicación, tráfico y de iluminación.<sup>88</sup>

Por su parte la división IMSALUM se internacionalizó en 1989 cuando adquirió el Grupo Simet, en Costa Rica con un amplio mercado en Centroamérica y Cuprum que exporta sus productos a más de quince países en el mundo, su principal mercado son los Estados Unidos, en donde tiene dos fabricas y seis centros de distribución.

En 1991 adquirió Davidson Electric. y Davidson Manufacturing Corp., fabricantes de escaleras de maderas y distribuidores de todo tipo de escaleras en los Estados Unidos, asimismo adquiere parte de los activos fijos de la empresa Stapleton Ladres, fabricante de escaleras de madera.<sup>89</sup> En 1997 las empresas Cuprum Perfiles y Davidson Laddes, de Estados Unidos y Cuprum ventanas de Monterrey son agrupadas formalmente en la división IMSALUM.<sup>90</sup>

En el siguiente año adquiere al líder en la producción y comercialización de perfiles para la aplicación industrial en México, Alcomex. Adicionalmente se

---

<sup>87</sup> Idem.

<sup>88</sup> Idem

<sup>89</sup> "Historia de IMSALUM", documento en formato html, disponible en; <http://www.grupoimsa.com/XStatic/Default.asp?strPageName=HistoriaImsalum&intSiteLanguageId=1>, consultado el 12/09/08.

<sup>90</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit., pág. 173.

formalizó una alianza estratégica con Flour City Architectural Metals, dando origen a la empresa Flour City International de México, con el objetivo de producir sistemas individualizados de fachadas monumentales para grandes edificios en el continente americano y en 1999 fusiona sus operaciones de escaleras con Emerson Electric Co., para formar la empresa Louisville Ladder Group.<sup>91</sup>

Por su parte la división ENERMEX inició operaciones en 1986 cuando Grupo IMSA compró Acumuladores Mexicanos fabricante de la marca LTH, pronto ésta estuvo en condiciones de absorber varios competidores internos: Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cia. Al año siguiente el Grupo IMSA contaba con la División Acumuladores integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro y en 1989 con la fusión de estas junto con Operadora Acumuladora del Norte fue creada ENERMEX, que estaría destinada a identificar todas las empresas de la División Acumuladores.<sup>92</sup> Debido a la consolidación del mercado interno y la posible integración con el mercado estadounidense por medio del TLCAN, motivó para entrar a este mercado; un paso decisivo fue la adquisición en 1993 de la distribuidora de acumuladores Battery Corporation Inc., distribuidora de acumuladores automotrices.

A su vez para entrar al mercado latinoamericano adquirió en Venezuela la empresa Acumuladores Fulgor, fabricante de baterías automotrices e industriales y en 1994 adquiere INECEL en Argentina y Durex en Brasil, estas empresas dedicadas a la producción y comercialización de baterías.<sup>93</sup> Para 1999 consolida su presencia en el mercado de América Latina al asociarse con la estadounidense Jonson Controls Inc. y la alemana Varta AG para la producción y distribución de baterías; generando la mayor capacidad productiva en este giro en América Latina.<sup>94</sup> Esta asociación establece que la

---

<sup>91</sup> Celso Garrido, op. cit. pág. 23.

<sup>92</sup> Marcela Hernández Romo, op. cit., pág. 32.

<sup>93</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 23.

<sup>94</sup> Idem.

división ENERMEX cede el 50% de todas sus subsidiarias a cambio del 50% de las subsidiarias de sus socios en América Latina.<sup>95</sup>

Esta proyección internacional de ENERMEX se fundamenta principalmente en la filosofía de la empresa, al ofrecer con enorme compromiso de dar servicios de calidad y vanguardia generando productos altamente competitivos. Para esto cuenta con su Centros de Investigación Tecnológica y Producción, y su Servicio de Consultoría Comercial e Industrial además de su desarrollo de negocios vía Internet *e-business*.<sup>96</sup>

Estas acciones le han dado reconocimientos de calidad internacional en certificaciones ISO 9000, QS 9000 e ISO 14000 además de los reconocimientos: Especialización Técnica por Gran Bretaña y Estados Unidos Especialización Técnica Tudor por España y Especialización Técnica Furukawa de Japón, asimismo ha sido premiado con el premio Proveedor Confiable Ford por esta empresa automotriz.<sup>97</sup>

En el año 2000 ENERMEX obtuvo ingresos totales por un monto de 403.5 millones de dólares, de esta cantidad 207 millones de dólares proceden de ingresos del exterior, la suma del periodo 1996-2000 fue de 530.9 millones de dólares como se observa en el cuadro 35, sus principales clientes son: Nissan, Ford, BMW, Mercedes Benz y Daimler Chrysler.

Cuadro 35: Perfil internacional y balance de divisas de ENERMEX 1996-2000. (Millones de Dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
403.5	1.7	7.5	0.3	13.2	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
207.0	779.0	45.0	57.0	248.0	530.9

Fuente: Leopoldo Eggers, "Industria automotriz: el movimiento es la forma", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001. pág. 70-71.

<sup>95</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit., pág. 173.

<sup>96</sup> Leopoldo Eggers, op. cit., pp. 72-73.

<sup>97</sup> Idem.

En el caso de la división IMSA Acero, sin duda la división más antigua del grupo, para consolidar su presencia nacional en 1991 adquiere los activos de la planta productora de acero laminado Fundidora de Monterrey para constituir la empresa Aceros Planos Mexicanos (APM). Bajo un fuerte proceso de modernización tecnológica logra el reingreso al mercado de ésta en 1994, asegurando el abasto de lámina rodada en caliente y en frío, materias primas utilizadas en la operación de IMSA Acero.

Después de consolidarse nacionalmente, inicia su expansión internacional en 1997, al adquirir en Guatemala la empresa Industrias Galvanizadora Indasa, con una capacidad de producción de acero galvanizado de 80,000 toneladas al año. Su principal objetivo al adquirir esta empresa, es contar con un productor en Centroamérica y centros de distribución en la región.<sup>98</sup> En el siguiente año IMSA Acero formaliza un *Joint Venture* con la Compañía Siderúrgica Nacional del Brasil para constituir la compañía CSN-IMSA Aceros Revestidos; con el propósito de producir y distribuir productos de acero rolado en frío, galvanizado, galvalume y prepintado para las industrias de la construcción y enseres domésticos en la región sur de Brasil.

Esta operación fue de 300 millones de dólares, constituyéndose de la siguiente manera; IMSA Acero aporta el 49%, por su parte la Compañía Siderúrgica Nacional del Brasil aporta el 51%. CSN-IMSA Aceros Revestidos cuenta con tres centros de servicio que brindan procesos de corrugado, cortado a la medida y cortado en cintas, además de prestar servicios bajo el sistema de *Just in time*, a los diferentes segmentos de mercado del sur de Brasil. Esta empresa es la más grande de América Latina y se ubica en el Estado de Río de Janeiro.<sup>99</sup>

Asimismo en 1999, IMSA Acero y la empresa estadounidense Varco Pruden concretan un *Joint Venture* para la creación de IMSA-Varco Pruden, en Monterrey destinada a la construcción de naves industriales con una capacidad

---

<sup>98</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 22.

<sup>99</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit., pág. 171.

de fabricación anual de 500 a 600 edificios. Esta coinversión fue de 18 millones de dólares, de la cual IMSA Acero aporta el 51% y Varco Pruden el 49%. Su proyección de producción del 40% será destinada para el mercado del sur de Estados Unidos y el resto para cubrir los mercados de México, Centroamérica y el Caribe.<sup>100</sup> En este mismo año compra el 100% de los activos de la planta galvanizadora de Altos Hornos de México (AHMSA) en Monclava, con lo que agregó una capacidad instalada de 220,000 toneladas anuales de lámina galvanizada posicionándose competitivamente en el mercado nacional.<sup>101</sup>

Siguiendo con su proceso de internacionalización en el año 2000 adquiere el 100% de las acciones de BHP Coated Steel Corporation (CSC) y de BHP Steel Building Products USA Inc. (SBP), que pertenecían al grupo italiano The Broken Hill Proprietary Company Ltd (BHP). IMSA Acero logra con esta adquisición una capacidad instalada de 450,000 toneladas anuales de lámina de acero rolada en caliente, 400,000 toneladas anuales de lámina rolada en frío, 410,000 toneladas anuales de lámina galvanizada y galvalume, además de 173,000 toneladas anuales de lámina prepintada, así como una red de siete centros de procesos de lámina de acero galvanizada y prepintada. Todas estas operaciones en la costa oeste de los Estados Unidos.<sup>102</sup>

Esta proyección y posición competitiva a nivel internacional de IMSA Acero es lograda por medio de actividades tecnológicas y capacitación de su personal, ya que cuenta con centros de Investigación Tecnológica y Producción, de Diseño y Desarrollo, Servicios de Consultoría Comercial e Industrial, además de Sistemas Informáticos propios. Esto le hace obtener certificados de calidad ISO 9001 y QS 9001 además de la Norma Mexicana de Calidad.<sup>103</sup>

Es importante destacar que cuenta con el Coilbox, un equipo de alta tecnología único en Latinoamérica, el cual además de optimizar energía, asegura la uniformidad metalúrgica del rollo, desde su inicio hasta su fin. Todo este proceso es completamente automatizado, garantizando la consistencia en el

---

<sup>100</sup> Ibidem, pág. 173.

<sup>101</sup> Mario Cerutti, op. cit., pág. 24.

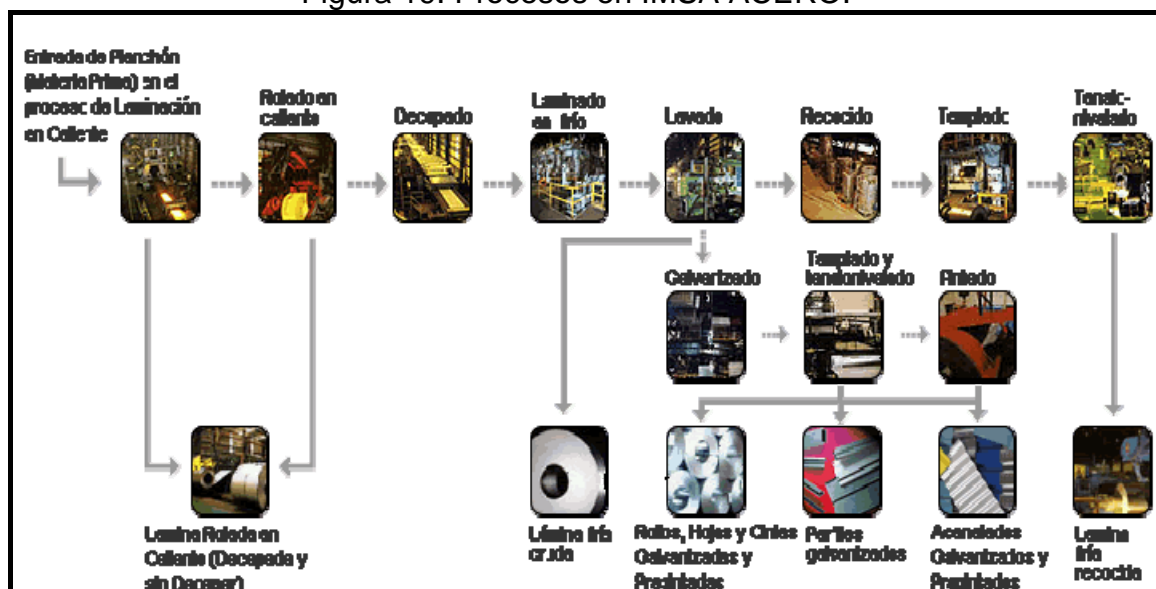
<sup>102</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 22.

<sup>103</sup> Ibidem, pág. 314.



producto final, tanto en las propiedades metalúrgicas como en la calidad superficial con un control de calibre y ancho muy superior a las normas establecidas (ver figura 19).<sup>104</sup>

Figura 19: Procesos en IMSA ACERO.



Fuente: “Productos de IMSA Acero”, página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.imsacero.com/espaniol/productos/sindecapar.htm>, consultado el 12/09/08.

Esta división de IMSA esta fuertemente internacionalizada, pues el 49% de sus ingresos totales se logran por exportaciones además de sus actividades de producción en Estados Unidos y en Guatemala. En el año 2000 sus ingresos totales fueron por un monto de 1,187 millones de dólares, de los cuales corresponden del exterior 401 millones de dólares, del periodo 1996-2000 estos ingresos sumaron la cantidad de 516.5 millones de dólares como se observa en el cuadro 36.

Cuadro 36: Perfil internacional y balance de divisas de IMSA Acero 1996-2000. (Millones de Dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
1,187.0	45.8	15.9	2.7	17.6	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
401.0	1,332.0	31.7	244.7	815.5	516.5

Fuente; Norma Pérez, “Maquinaria Agrícola: Tiempo de sembrar y de agregar valor”, en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 313.

<sup>104</sup>“Historia de IMSACERO”, documento en formato html, disponible en; <http://www.imsacero.com/espaniol/productos/sindecapar.htm>, consultado el 12/09/08.

Aunque comparte la problemática que afecta al sector siderúrgico, tiene la ventaja de enfocar su negocio en productos acabados, dándole cierta invulnerabilidad a la depresión siderúrgica por la que atraviesa el mundo.<sup>105</sup>

De manera general en sus divisiones, Grupo IMSA desarrolló una estrategia en base al comercio electrónico. Durante el año 2000, la firma de consultoría Accenture participó en la creación de la estrategia de *e-Business* de Grupo IMSA. Esta estrategia electrónica representa grandes oportunidades para mejorar a través del rediseño de las cadenas de valor, además de nuevas ideas que impulsarán nuevas oportunidades de negocios.

La iniciativa de *Business to Business (B2B)*, sistema que integrará los sistemas y los procesos entre Grupo IMSA, sus clientes y proveedores, con el objeto de desarrollar productos únicos, personalizar el servicio, disminuir el capital de trabajo y reducir el esfuerzo administrativo<sup>106</sup> De este proyecto se desprenden varias iniciativas. Por ejemplo la iniciativa sobre abastecimiento consiste en establecer el *e-Procurement* para lograr un mayor poder de compra y hacer más eficientes los trámites administrativos relacionados con esta función.

En la iniciativa de Portales de Servicio al Cliente se habilitará un canal de “autoservicio” en Internet para que los clientes puedan realizar transacciones y consultar información en línea. El objetivo es ofrecer un servicio a la medida, mejorar la comunicación con los clientes, y reducir el esfuerzo administrativo asociado a los procesos de venta.

Por otra parte de la iniciativa de Cadena de Suministro (*supply chain*) se encuentra ligada a la logística del transporte a través de Internet (*e-Logistics*). Con el fin de desarrollar una administración más eficiente del transporte a

---

<sup>105</sup> Norma Pérez, “Maquinaria Agrícola: Tiempo de sembrar y de agregar valor”, en *Mundo Ejecutivo*, op. cit. pág. 315.

<sup>106</sup>Eugenio Clariond, “Informe Anual 2000 de grupo IMSA”, documento en formato pdf, disponible en; [http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes\\_anual/reporteannual\\_2000.pdf](http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes_anual/reporteannual_2000.pdf), consultado el 12/09/08.

través de la integración de mejores prácticas y la utilización de inteligencia de mercado. Una vez que esta iniciativa esté totalmente implantada, se estima que los costos de logística se reducirán aproximadamente 25%.

En la iniciativa del Portal de Servicios a los Empleados (*e-Employee*) se busca mejorar la atención al personal de Grupo IMSA, al crear un portal para que los empleados puedan consultar información relevante. La consolidación de la Arquitectura Tecnológica soportará las iniciativas de *e-Business* de Grupo IMSA. Su propósito es traducir los conocimientos del negocio en desarrollos tecnológicos que proporcionen beneficios tangibles a la organización.<sup>107</sup>

De acuerdo con estimaciones, una vez que las iniciativas estén consolidadas en aproximadamente dos años, los esfuerzos de *e-Business* alcanzarán beneficios en un rango de 20 a 30 millones de dólares anuales. Estas iniciativas le permitirán a Grupo IMSA ofrecer un mejor servicio a sus clientes y aumentar su productividad a través de una más ágil y efectiva comunicación, mayores eficiencias en el manejo del capital de trabajo y mejoras en los procesos de abastecimientos.<sup>108</sup> Gracias a esta expansión internacional con el objetivo de diversificar sus mercados, Grupo IMSA ha logrado en sus cuatro divisiones tener un crecimiento constante en sus finanzas como se observa en el cuadro 37 y en la gráfica 17.

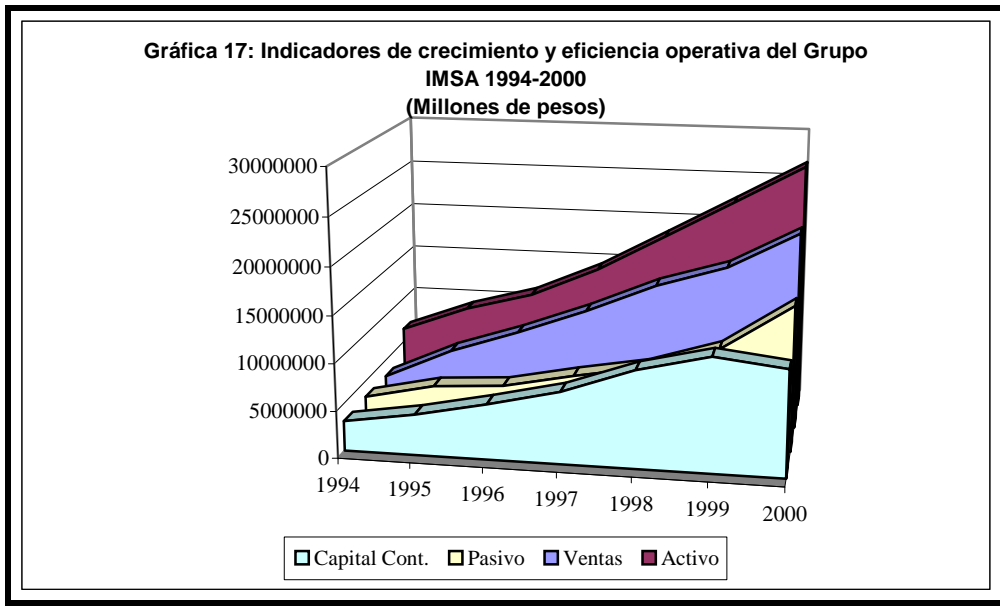
Cuadro 37: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa del Grupo IMSA 1994-2000. (Millones de pesos)

Año	Ventas	Activo	Pasivo	Composición del pasivo		Capital Cont.	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	3173862	6452352	3285593	84,9	15,1	3166759	9893
1995	6515777	9239649	4891230	92,81	7,18	4348419	9750
1996	8984773	11232344	5357499	94,21	5,79	5874845	10650
1997	11780000	14484000	6872000	87,21	12,79	7612000	11245
1998	14944978	18530305	8221118	89,31	10,69	10309187	12703
1999	17253997	22646195	10558637	87,19	12,81	12087558	14023
2000	21212000	26751800	15519200	70,1	10,4	11232600	14482

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; "Las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.

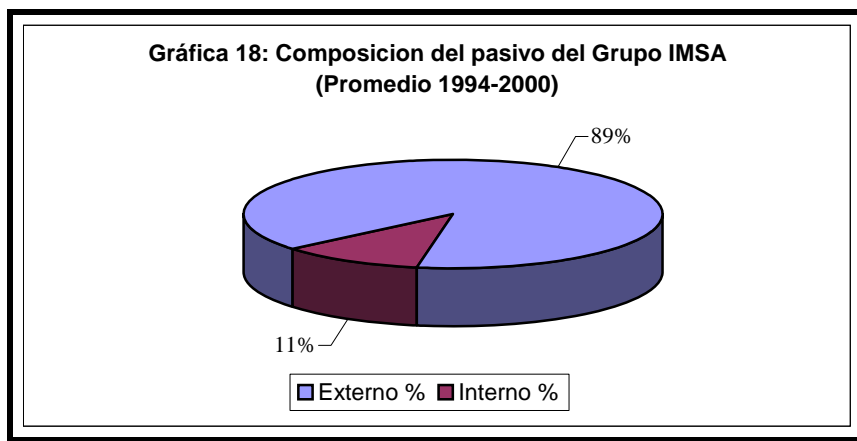
<sup>107</sup> Idem.

<sup>108</sup> Idem.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 37.

Sus ventas pasaron de 3,173,862 de pesos en 1994 a 21,212,000 de pesos en el 2000, por otra parte sus capital contable fue de 3,166,759 de pesos y pasó a 11,232,600 de pesos en los mismos años. Para lograr esta expansión corporativa a nivel nacional e internacional, el Grupo IMSA a recurrido en un porcentaje mayor, al endeudamiento de procedencia del exterior como se observa en la gráfica 18.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 37.

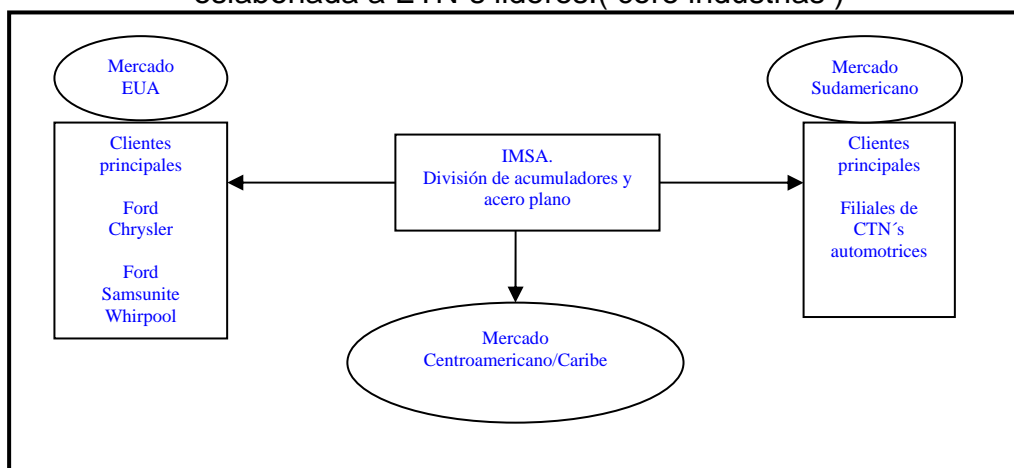
Esta estrategia financiera se pone en marcha, cuando cambia su política interna de no recurrir a endeudamiento en dólares. En 1991 ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores, al cotizar en esta bolsa simultáneamente cotiza en la

Bolsa de New York, mediante la emisión de ADR's y GDR's. Posteriormente comenzó a emitir otros instrumentos.<sup>109</sup>

Finalmente podemos concluir que Grupo IMSA orientó su proyección internacional, invirtiendo en Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica, para concretar una fuerte presencia en el mercado Americano. Es importante destacar que el Grupo IMSA cambia su estrategia de expansión internacional por medio de adquisiciones, a partir de 1998 realiza alianzas estratégicas en sus división IMSATEC, IMSA Acero y ENERMEX.

Es así que se puede clasificar la IED de Grupo IMSA como Integración compleja regional eslabonada a ETN's líderes, ya que su producción de baterías y acumuladores de su división ENERMEX y lámina de acero de la división IMSA Acero se enfocan a surtir a ETN's automotrices ubicadas en Norteamérica y Sudamérica como se observa en la figura 20.<sup>110</sup> Estas representan 54% y 18% de las ventas totales del grupo para el año 2000, respectivamente como se muestra en la gráfica 19.

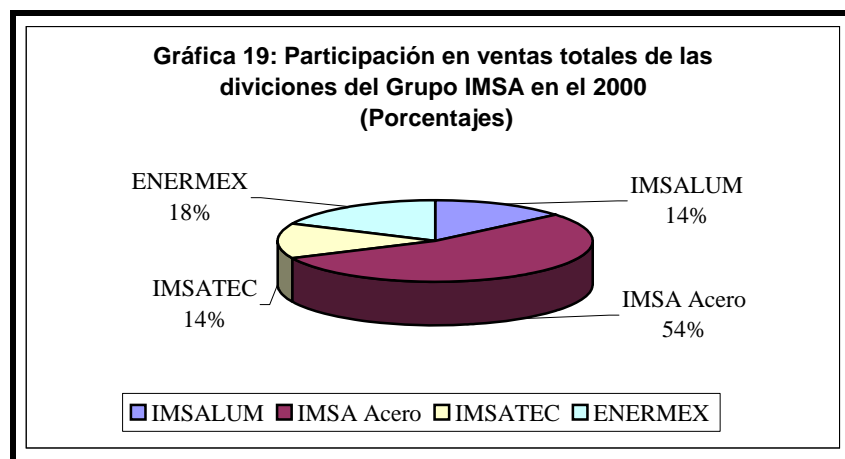
Figura 20: IED de IMSA: Integración compleja regional eslabonada a ETN's líderes.( core industrias )



Fuente: Jorge Basave, "Modalidades de integración internacional", en Jorge Basave y Alejandro Dabat (Coordinadores), *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, ED. Porrúa-IIED-UNAM, México, 2002, Pág. 453.

<sup>109</sup>,"Información financiera del grupo IMSA", en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx>, link IMSA, consultado el 12/09/08.

<sup>110</sup>Jorge Basave, op. cit., pág. 454.



Fuente: Eugenio Clariond, Informe Anual 2000 Grupo IMSA, documento en formato pdf, disponible en: [http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes\\_anual/reporteannual\\_2000.pdf](http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes_anual/reporteannual_2000.pdf), consultado el 12/09/08.

Estas dos divisiones al no producir bienes de consumo final, influye en su integración con ETN's líderes (Core industries). En el caso de sus otras dos divisiones IMSATEC e IMSALUM con productos intermedios no es así, debido a que sus mercados son diversificados y no dependen de pocos clientes.<sup>111</sup>

### 3.1.4. IED; internacionalización tradicional de la cementera CEMEX

En 1931 se fundó Cementos Mexicanos (CEMEX) con la fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Pórtland Monterrey.<sup>112</sup> En los años ochenta en el contexto de crisis, apertura y contracción del mercado nacional CEMEX continuó con su estructura de especialización diversificada en la producción y distribución de cemento, implementando estrategias de integración vertical y horizontal además de las siguientes:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Aumento de la capacidad al adquirir competidores.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de ventas.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Idem.

<sup>112</sup> Juan Danell, op. cit., pp.154-155.

<sup>113</sup> Araceli Rendón Trejo, op. cit., pág. 181.

En este último punto, la estrategia de internacionalización de CEMEX se basa en construir o adquirir empresas, evitando incorporar socios. Esto se debe a la dinámica de la industria del cemento pues se caracteriza por desarrollarse en una cadena productiva muy corta destinada a un sólo producto, en donde la distancia entre la materia prima y el producto final es muy corta.<sup>114</sup>

Es por esta razón que la producción está altamente centralizada y requiere de muy pocos proveedores. Por lo general empresas cementeras como Holderbank, Lafarge y otras no buscan socios extranjeros para introducirse en nuevos mercados, sino tienden a maximizar el 100% de sus propiedades en el exterior buscando bloquear el acceso de competidores nuevos.<sup>115</sup> La estrategia de expansión de CEMEX estuvo motivada por la creciente competencia y por la contracción del mercado nacional. En el primer caso, el inicio de operaciones de las grandes cementeras como Holderbank, Lafarge, que vieron la posibilidad de expandir sus operaciones en el mercado mexicano, por lo que CEMEX decidió a consolidar sus operaciones en México.<sup>116</sup>

Es así que en 1987 adquirió Cementos Anahúac, dándole a CEMEX acceso al mercado del centro del país y apoya su capacidad exportadora con la adición de dos plantas con la capacidad de cuatro millones de toneladas. Para 1989 adquiere Cementos Tolteca, la segunda cementera más grande del país, con siete plantas con capacidad de 6.6 millones de toneladas. Con estas adquisiciones se consolidó en el mercado nacional, además obtuvo el tamaño y recursos financieros para comenzar su proceso de expansión.<sup>117</sup>

En lo que respecta a la contracción del mercado doméstico, CEMEX inició en primera instancia buscar compensar sus ventas duplicando sus exportaciones iniciadas en 1976, desarrollando relaciones comerciales, llegando a exportar a 54 países diferentes. Pero debido a la difícil entrada al mercado estadounidense en 1989, CEMEX decide comprar plantas de concreto en

---

<sup>114</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit., Pág. 174.

<sup>115</sup> Idem.

<sup>116</sup> Pankaj Chemawat, "The Globalization of CEMEX", en *Harvard Business Review*, february, Harvard Business School, Boston, EUA, 2002 pág. 5.

<sup>117</sup> Idem.

California, Arizona, Texas y Florida, hasta tener en el sur de EUA un total de 49 plantas de concreto y seis terminales marítimas.<sup>118</sup>

Por esta adquisición en Estados Unidos, inmediatamente seis empresas cementeras establecidas en este país, principalmente la empresa Holderbank de Suiza, acusaron a CEMEX de *dumping* en sus ventas en este país, después de que las exportaciones desde México abarcaron 14% del mercado en los Estados de Arizona, Nuevo México y Texas, llegando a la cantidad de un total de 111 millones de dólares.<sup>119</sup>

Finalmente la Comisión Internacional de Comercio (ITC), resolvió en contra de la cementera mexicana, imponiéndole un impuesto compensatorio de 58% en sus exportaciones, efecto que se refleja en la declinación del 30% en sus exportaciones, cerca de 1.2 millones de toneladas. Pero debido al repunte de la industria mexicana de la construcción y la diversificación de la empresa en otros sectores en crecimiento, compensaron sus pérdidas.<sup>120</sup>

Por esta restricción CEMEX mantuvo abastecidas con cemento a sus empresas en Estados Unidos, comprando cemento a otras compañías en este país. La persistencia de esta situación orilló a desarrollar otras acciones; estas representaban que CEMEX volviera a expandir sus exportaciones a Estados Unidos, pero esta vez desde nuevos países que no tenían restricciones comerciales con Estados Unidos.

Por lo que en 1992 adquiere 68% de las acciones de las dos cementeras más grandes de España: Valenciana y Sansón. Con esta operación obtuvo el 28% del mercado más grande de Europa y disminuyó la dependencia del mercado mexicano además le dio capacidad de mejorar su posición en el mercado ante Holderbank y Lafarge sustentando su proceso de internacionalización.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> María de los Ángeles Pozas, "Las Empresas regiomontanas y la nueva economía global", en Jorge Basave Kunhardt (coordinador), *Empresas mexicanas ante la globalización*, ED IIE-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, 2002, pág. 228.

<sup>119</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia empresarial de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, COLMEX, México, pp. 153-154.

<sup>120</sup> Idem.

<sup>121</sup> Pankaj Chemawat, op. cit., pág. 7.



Después de alcanzar el mercado Europeo, avanza hacia una configuración global al diversificar su internacionalización en la producción y acceso a mercados nuevos. Con este objetivo adquiere en 1994 la cementera venezolana Vencemos, posteriormente dirige su estrategia a Centroamérica y el Caribe, comprando en Trinidad y Tobago una cementera y en Panamá otra.

En Cuba mediante un convenio de administración, dirige la fabrica de cemento Mariel, con derecho a compra además de administrar cinco fabricas cementeras en la isla. Con esto logró posicionar su liderazgo en Centroamérica y Caribe.<sup>122</sup> Asimismo teniendo participación minoritaria en terminales en Puerto Príncipe, Haití, Iap Haitien, Gran Caimán y Bermudas. Simultáneamente en Estados Unidos compra a Lafarge las empresas cementeras que tiene en el Estado de Texas por un monto de 1000 millones de dólares, con lo que fortalece su presencia directa como productor de cemento en este país.<sup>123</sup>

Continuando con su consolidación en el mercado sudamericano, adquiere en 1996 el 54% de la Cementera Diamante en Colombia, segunda productora de cemento por 400 millones de dólares y el 94% de Samper, tercera productora de cemento por 300 millones de dólares, dándole la capacidad de 3.5 millones de toneladas de cemento y obteniendo una tercera parte del mercado Colombiano.<sup>124</sup>

Para 1998 da un paso decisivo en su proceso de internacionalización, al penetrar al mercado de Asia cuando compró 14% de PT Semen Gresik en Indonesia (en donde el gobierno de este país mantiene el 51% del control accionario) y adquiriendo el 30% de la empresa Cementos Rizal en Filipinas, además firma un contrato de asistencia técnica para dos plantas de esta misma empresa que produce 2.8 millones de toneladas, con lo que se convierte en el segundo productor mundial de cemento.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 224.

<sup>123</sup> Maria de los Ángeles Pozas, op. cit., pág. 176.

<sup>124</sup> Pankaj Chemawat, op. cit., pág. 7.

<sup>125</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 17.

A su vez en México siguió con su expansión por la sobre demanda del cemento en la construcción de carreteras y viviendas. Esto motivo a realizar inversiones para modernizar sus plantas y crear nuevas; por ejemplo construye en Tepeaca Puebla, una planta de gran tamaño con tecnología de punta a nivel mundial, además comenzó a explorar el uso de energéticos alternativos para el funcionamiento de sus plantas.<sup>126</sup>

En 1999 se convirtió en el segundo productor de cemento en Filipinas, al adquirir el 40% de acciones de Rizal y 99.9% de APO Cement Corp. Por otra parte en América Central y el Caribe consolidó su presencia al adquirir 95% de acciones de Cementos del Pacífico y construyendo dos terminales en Haíti que suministra casi el 70% del mercado.<sup>127</sup> A su vez forma *Cemex Asia Holding* (CAH) para aprovechar oportunidades de negocios relacionadas con el cemento en la región del Sureste Asiático, dedicando inicialmente 1.2 millones de dólares. Finalmente después de tres años de incrementar sus exportaciones al creciente mercado de Egipto, adquiere el 77% de acciones de Assiut Cement Co., el productor más grande de esta nación.<sup>128</sup>

Para consolidar su presencia en Asia, en el año 2000 inicia la construcción de un nuevo molino de trituración cerca de Dacca, Bangladesh, el cual tendrá una capacidad de producción de 500 mil toneladas métricas por año y a través de sus filiales en Filipinas, CEMEX formaliza un convenio exclusivo de distribución de largo plazo con Universe Cement de Taiwán, permitiéndole la entrada a este país y reforzar su presencia en la región.<sup>129</sup> Además en Estados Unidos compra en 2,800 millones de dólares todas las acciones de la estadounidense Southwest, que funcionará con sus filiales en Estados Unidos y cuya capacidad

---

<sup>126</sup> Ibidem, pág. 19.

<sup>127</sup> Luís Enrique Font Llanes, *Evolución y perspectivas de la industria del cemento ante el proceso de apertura comercial en México 1985-2001: El caso de Cementos Mexicanos*, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)- UNAM-Faculta de Economía, García Torres, Rosa María, asesor, 2002, pág. 105.

<sup>128</sup> Idem.

<sup>129</sup> José Tiscareño Lobera, *Análisis financiero de riesgo para CEMEX S. A. de C. V.*, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)-UNAM-ENEP Aragón, Sánchez Díaz, Alberto, asesor, México, 2005, pág. 58.

instalada es de 11.6 millones de toneladas; con esta operación, este país se convierte en el segundo mercado más importante para CEMEX.<sup>130</sup>

Esta evolución del proceso de internacionalización de CEMEX, se ha basado con una fuerte modernización tecnológica, por medio de fuertes inversiones en Investigación y Desarrollo ( I & D ) con el objeto de modernizar a las empresas adquiridas con tecnología de punta para volverlas competitivas. Simultáneamente realiza una estrategia de *Marketing* enfocada a las necesidades de sus clientes para diferentes circunstancias y aplicaciones. Por ejemplo la innovación en concreto antibacterial, diseñado por CEMEX especialmente para proteger los mantos acuíferos.<sup>131</sup>

Para canalizar todos sus esfuerzos en Investigación y Desarrollo, CEMEX en 1997 crea el Centro de Tecnología del Cemento y el Concreto, a dos años de su fundación, el centro a desarrollado y creado nuevos productos de concreto de alto desempeño: Concreto Profesional, Concreto de Alta Resistencia, Concreto Arquitectónico Profesional, Concreto Antibacterial, Concreto Duramax y Concreto Celular Ligerero.<sup>132</sup>

Además de estos productos, tiene servicios disponibles para sus clientes como concreto hecho a la medida, investigación en suelos, evaluación y desarrollo de tecnología de pavimentación y el Sistema de Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO) con el cual el cliente necesita menos planeación anticipada, evitando las demoras y costos que se acumulan cuando las entregas se demoran.<sup>133</sup>

En el caso de la aplicación de Internet, CEMEX a implementado iniciativas digitales como *e-selling* (cuenta electrónica), esto ha llevado a la empresa a crear una subsidiaria dinámica *Cemtec*; dedicada a la capacitación de ejecutivos de alto nivel en este campo, de sus propias compañías y de otras

---

<sup>130</sup> Zacarías Ramírez Tamayo, "El mago del cemento", en *Expansión*, año XXXII, núm. 808, Grupo Editorial Expansión, México, Febrero 2001, pág. 41.

<sup>131</sup> José Tiscareño Lobera, op. cit., pág. 70.

<sup>132</sup> Idem.

<sup>133</sup> Ibidem, pág. 71.

empresas a nivel internacional. Asimismo mantiene interconectadas todas las subsidiarias de todo el mundo para mantener informado de la situación en tiempo real de cada una de sus empresas.<sup>134</sup>

Para el año 2000 anunció la creación de *Cx Networks*, una subsidiaria que construirá una red de negocios electrónicos *e-businesses*, como elemento integrador de su estrategia general de impulso electrónico (*e-Enabling*).<sup>135</sup> Por estos esfuerzos en calidad y desarrollo tecnológico CEMEX a obtenido las certificaciones en Sistemas de Calidad ISO 9001, 9002 e ISO 14001, la Norma de Calidad Mexicana, como haber obtenido el Premio CIO-100 Award; por innovación y desarrollo de prácticas y servicios.<sup>136</sup>

En el año 2000 CEMEX obtuvo ventas por 5,648.9 millones de dólares, parte de estos corresponden 52% del exterior (ver gráfica 20), la suma del balance externo del periodo 1996-2000 fue de 11,195 millones de dólares como se observa en el cuadro 38. Gracias a esta diversificación de mercados a nivel internacional, CEMEX a logrado mantener un crecimiento constante en sus ventas, en 1994 obtuvo ventas por 9,325,822 de pesos, para el año 2000 la suma ascendió a un total de 45,110,900 de pesos. En lo referente al capital contable de la empresa pasó de 18,255,055 de pesos en 1994 a 73,580,700 de pesos en el 2000, como se observa en el cuadro 39 y en la gráfica 21.

Cuadro 38: Perfil internacional y balance de divisas de CEMEX 1996-2000. (Millones de Dólares)

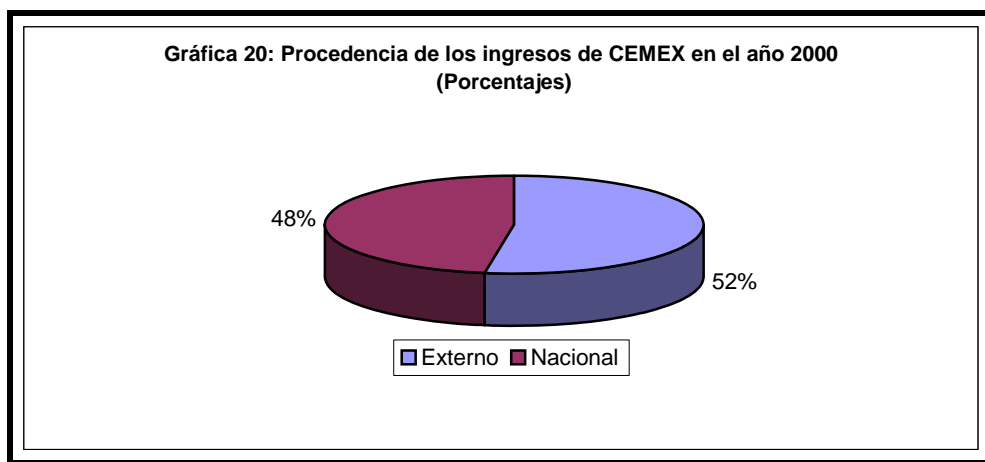
Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
5,648.9	24.6	16.1	12.0	26.8	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
2,962	12,417.6	52.4	209.9	1,218.1	11,195

Fuente: Leopoldo Eggers, "Construcción, cemento y productos cerámicos: 3 historias, 3 caminos, 3 industrias", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 141.

<sup>134</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 224.

<sup>135</sup> Zacarías Ramírez Tamayo, op. cit., pág. 43.

<sup>136</sup> Leopoldo Eggers, "Construcción, cemento y productos cerámicos: 3 historias, 3 caminos, 3 industrias", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit., pág. 143.

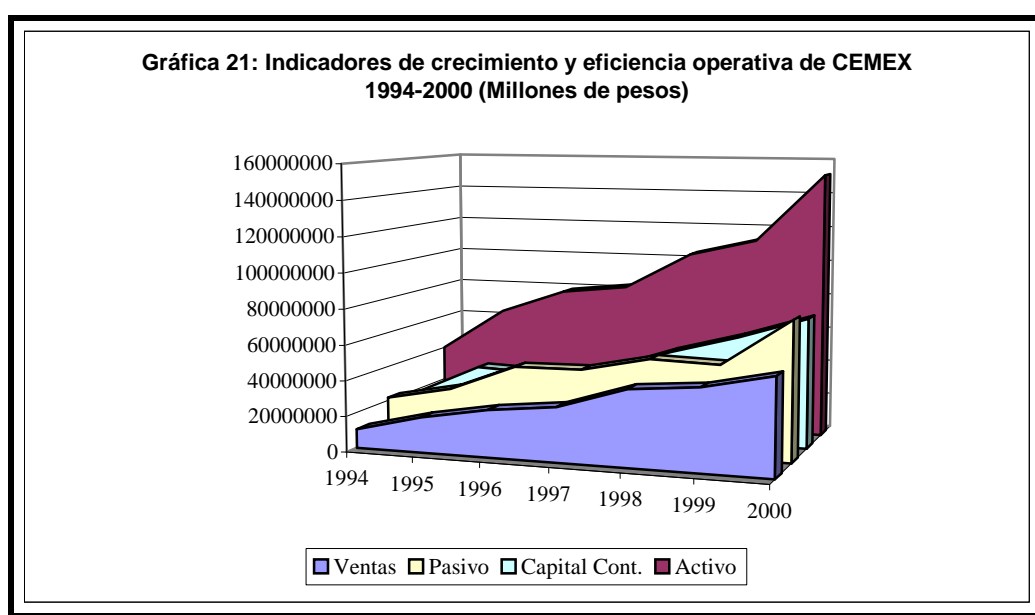


Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 38.

**Cuadro 39: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa de CEMEX 1994-2000. (Millones de pesos)**

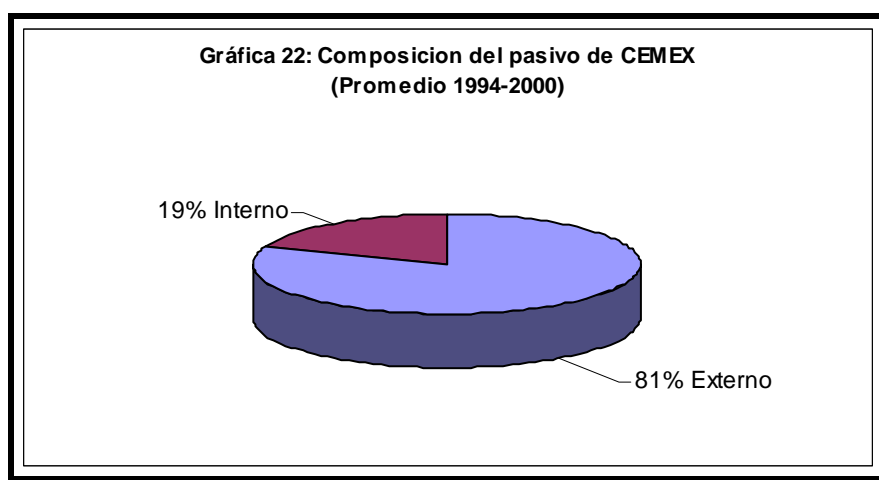
Año	Ventas	Activo	Pasivo	Pasivo		Capital Cont.	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	10644632	39995167	21740112	5,95	94,05	18255055	20997
1995	19821210	64701407	29119503	89,84	10,16	35581904	16731
1996	26517604	78341575	44167885	95,42	4,58	34173690	20527
1997	30573187	82567726	44668852	91,67	8,33	37898874	19595
1998	42720448	103550634	52682185	93,82	6,18	50868449	19761
1999	45913946	112829352	51635946	92,1	7,9	61193406	20902
2000	54072300	151605000	78024300	81,5	0,3	73580700	21476

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; "Las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 39.

En lo referente a la composición del pasivo de CEMEX, la empresa a recurrido en un porcentaje del 81% en promedio en el periodo 1994 al 2000, a endeudamiento en el exterior (ver gráfica 22), para tener recursos financieros y lograr su proyección internacional por medio de adquisiciones de empresas cementeras. Esta estrategia financiera se basó en colocar ADR's, GDR's, bonos, euronotas, europapeles comerciales y créditos a corto plazo, al entrar en 1991, a la Bolsa Mexicana de Valores, además de cotizar en la Bolsa de New York.<sup>137</sup>



Fuente: Elaboración propia, con datos del cuadro 39.

A su vez desarrolló un sistema organizacional: la Compañía Tenedora  *Holding* y CEMEX Internacional. El  *Holding* comprende a CEMEX S.A. de C.V. como tenedora, así como las operaciones mexicanas. CEMEX Internacional incluye operaciones europeas de CEMEX y bajo éstas las principales operaciones internacionales.<sup>138</sup>

Esta estructura organizacional permite a CEMEX aprovechar la calificación de crédito favorable que goza España, dándole menores tasas de interés. Esto le ha dado como resultado un mejoramiento en su estructura de capital, la reducción de los gastos financieros y un mejor equilibrio entre el monto de la deuda y la generación de flujo de operación, permitiéndole analizar

<sup>137</sup> “Información financiera de CEMEX”, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx>, link CEMEX, consultado el 12/09/08.

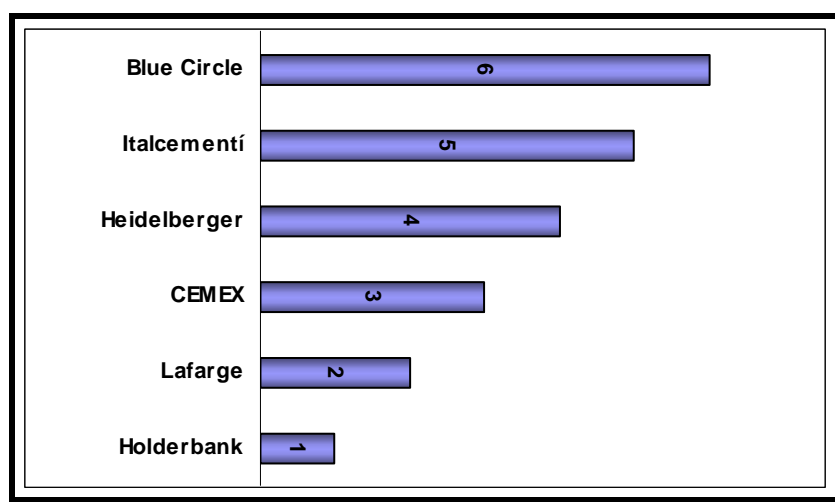
<sup>138</sup> Erika Arriaga Resendiz, op. cit., pág. 105.

oportunidades de inversión atractivas al mismo tiempo que se mantienen tasas razonables de cobertura financiera y de apalancamiento.<sup>139</sup>

Prueba de esta exitosa estrategia financiera es su participación y desempeño en las bolsas de New York y México. Para 1997 la calificadora de valores Standard & Poor's le dio a CEMEX la calificación de su deuda extranjera de largo plazo de BB+, y en 1998 Moody's la califica con Ba3.<sup>140</sup>

Con esta consolidación internacional e innovación tecnológica, CEMEX es en el año 2000 la tercera cementera más importante y competitiva a nivel internacional dejando a tras a Heidelberg, Italcementí y Blue Circle como se observa en la figura 21. Con la información analizada podemos clasificar la IED de CEMEX, como integración compleja global (ver figura 22). Al adquirir empresas en Estados Unidos, Centroamérica, Caribe, Sudamérica, Europa y con la penetración en el continente asiático, además tomando en cuenta su comercializadora de cemento *CEMEX Trade* que le permite a la empresa responder a la demanda mundial desde cualquier punto, disminuyendo costos de traslados largos y disminuyendo el tiempo de entrega.<sup>141</sup>

Figura 21: Posición competitiva de CEMEX a nivel mundial 2000



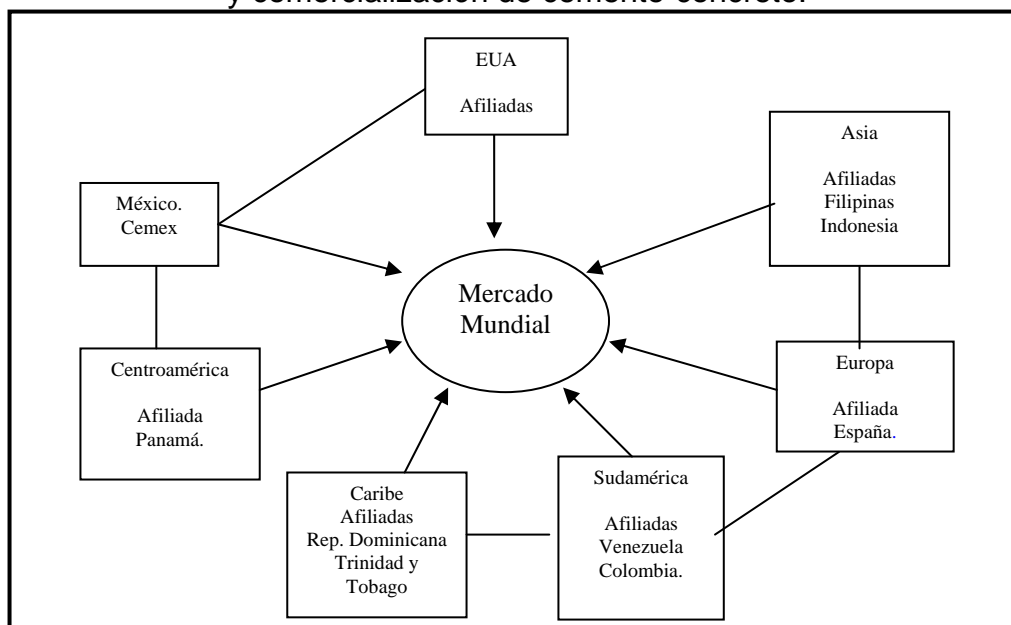
Fuente: Pankaj Chemawat, "The Globalization of CEMEX", En *Harvard Business Review*, february, Harvard Business School, Boston, EUA, 2002.

<sup>139</sup> Ibidem., pág. 242.

<sup>140</sup> Ibidem., pp. 243-244.

<sup>141</sup> Jorge Basave, op. cit., pág. 452.

Figura 22: IED de CEMEX: integración compleja global. Sistema de producción y comercialización de cemento-concreto.



————— Flujo de capital y tecnología:

Fuente: Jorge Basave, "Modalidades de integración internacional", en Basave Jorge y Dabat Alejandra (Coordinadores), *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, ED Porrúa-IIED-UNAM, México, 2002, Pág. .457

### 3.2. Estrategia de internacionalización de dos grupos agroindustriales mexicanos

#### 3.2.1. Grupo BIMBO; estrategia de expansión corporativa basada en establecimiento de filiales, adquisiciones y alianzas estratégicas

Fundado en México 1945, Grupo BIMBO es una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Para el año 2000 Grupo BIMBO está integrado por las siguientes divisiones: BIMBO, BIMBO Bakeries, Barcel, Organización Latinoamericana, Continental de Alimentos, Mrs. Baird's Bakeries, Altex y Ricolino.<sup>142</sup>

Dentro del difícil contexto de la economía mexicana en los ochenta, Grupo BIMBO implementó una estructura de especialización diversificada, realizando estrategias de integración horizontal y vertical, diversificó sus inversiones en

<sup>142</sup> "Los grupos más importantes", op., cit., pág. 337.



actividades relacionadas con su giro de negocios en la producción de pan y pastelillos, además aplicó las siguientes estrategias:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Aumento de la capacidad instalada.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de ventas.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>143</sup>

La coyuntura del proceso de apertura y la contracción del mercado interno fueron decisivos para que Grupo BIMBO buscara mercados en el exterior. Esta idea no era nueva pues desde 1969 se tomó la decisión de exportar. El primer mercado en donde se enfocó la estrategia fue Estados Unidos, aunque el grupo no contaba con la experiencia y los conocimientos necesarios para exportar y poder penetrar en un mercado distinto al doméstico, lo que resultó en numerosos fracasos como afirmó Roberto Servinje; (...) *“sufrimos muchos fracasos porque no contábamos con la mentalidad de calidad total que tiene ahora el Grupo; nos devolvían mercancía porque no cubría sus estándares. Exportábamos frutas a Europa y también nos devolvían los barcos (...)”*<sup>144</sup>

Debido al creciente aumento potencial de consumo del mercado estadounidense en los productos de pan y tortillas, además sin contar con demasiados competidores importantes (excepto Maseca), en 1985 se tomó la decisión de formar en Houston, *Prolasa Trading Co.* Un año después se constituye *Suandy Foods* en los Ángeles para distribuir los productos de la empresa; al principio estos productos portaban la marca Suandy, pero posteriormente en base a un estudio de mercado se decide utilizar las marcas BIMBO y Marinela.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Araceli Rendón Trejo, op. cit., pág. 181.

<sup>144</sup> Roberto Servitje Sendra, *BIMBO: estrategia de éxito empresarial*, ED Pearson Educación, México, 2003, pág. 20.

<sup>145</sup> Lorenzo y Roberto Servitje Sendra, *BIMBO: Un esfuerzo a través de los años*, ED Multiservicios Gráficos, México, 1995, pág. 263.

En el caso de la expansión hacia América Latina, surgió en 1990 como resultado de un ofrecimiento de asesoría de unos mexicanos que habían comprado un negocio de pastelitos en Guatemala, posteriormente ellos dejaron el negocio y Grupo BIMBO la compró, para después remodelarla y producir productos con la marca BIMBO y Marinela.<sup>146</sup>

En 1992 adquiere en Chile la empresa Alesa productora de botanas y pan. En Venezuela completa la adquisición de Taoro cambiando su nombre por Marinela de Venezuela que era una fábrica de pan y se comienza a lanzar productos similares que se venden en México, para este fin se modificó el sistema de distribución de la anterior empresa por el Sistema BIMBO.

Para el año siguiente, en este mismo país compra la empresa Panificadora Holsum, panadera líder en el mercado con el 80% de participación en el mercado. En Centroamérica compra una pequeña planta de producción de la empresa panificadora Las Victorias en el Salvador con el fin de obtener cierta sinergia con las operaciones en Guatemala para atender el mercado centroamericano.<sup>147</sup>

Por otra parte debido a las oportunidades de negocios con las tortillas de trigo en el mercado estadounidense, se adquieren las fábricas de tortillas Orbit Fines Foods en Oklahoma y la Fronteriza en Ohio; cuyas exportaciones de esta última se dirigen a Francia e Inglaterra, a su vez se asocia con *Charles McLaughlin* ex sudirector de *Campbell Taggart*, para constituir *Binar Foods Inc.*, para dirigir las operaciones de tortillas e impulsar la venta en territorio no cubierto.<sup>148</sup>

Para este objetivo adquiere en 1994 dos empresas, la planta Fabila Foods en Sacramento California y se abre *Suandy Foods* en San José en este mismo Estado para distribución. En Costa Rica adquiere la panificadora Cinta Azul y para el siguiente año consolida su presencia en el mercado latinoamericano al

---

<sup>146</sup> Ibidem, pág. 246.

<sup>147</sup> Roberto Servitje Sendra, op. cit., pág. 23.

<sup>148</sup> Lorenzo y Roberto Servitje Sendra, op. cit., pág. 264.

constituir BIMBO Honduras, simultáneamente empieza a operar BIMBO Argentina y el proyecto panadero en Chile Ideal.<sup>149</sup>

En Estados Unidos se realiza una alianza estratégica entre Bimar Foods, filial de BIMBO y Mrs. Baird's Bakeries, para la comercialización de tortillas Mrs. Baird's y se adquiere C&C Bakery con cuatro plantas de tortillas en Kingsville, Houston, Texas y La Tapatía en Los Ángeles.<sup>150</sup> Adicionalmente por medio de alianzas estratégicas en 1996 inaugura BIMBO Colombia junto con el Grupo Medellín (Sindicato Antillano), también a través de Grupo Quan, en asociación con Grupo Mariposa de Guatemala e inversionistas costarricenses, adquirieron en Costa Rica la empresa Circulo, propietaria de las heladerías Monpiks.<sup>151</sup>

A su vez en Estados Unidos con *United Status Bakery* concretan un acuerdo de comercialización, para distribuir pastelillos en los mercados hispanos del noroeste de este país, además de adquirir dos plantas panificadoras de Pacific Bakeries; asimismo concreta una relación técnica financiera entre BIMBO y SP Virmani de la India, con el objetivo de producir y comercializar en la India productos de BIMBO.<sup>152</sup>

Para 1997 inaugura una empresa en Argentina con tecnología de punta para automatizar la mayoría de los procesos productivos debido al alto costo de la mano de obra en Argentina, a consecuencia de la paridad del peso argentino con el dólar. Al siguiente año por medio de una asociación con el grupo empresarial Alicorp se crea BIMBO Perú, además se inicia la participación del Grupo BIMBO en Europa al adquirir una distribuidora de confitería Park-Lane en Hamburgo Alemania; dedicada a la distribución de dulces y chocolates en Europa Oriental, Rusia y Asia, pero principalmente al mercado de China.<sup>153</sup>

---

<sup>149</sup> Ibidem, pág. 250.

<sup>150</sup> Michelle Chauvet y Rosa Luz González, "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México", en *Comercio Exterior*, vol.51, núm. 12, Bancomext, México, Diciembre 2001, pág. 1082.

<sup>151</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 24.

<sup>152</sup> Michelle Chauvet y Rosa Luz González, op. cit., pág. 1802.

<sup>153</sup> Roberto Servitje Sendra, op. cit., pág. 24

En 1999 BIMBO suscribe un acuerdo mediante el cual se convierte en proveedor exclusivo de toda la paletia de las casi 200 sucursales de la cadena McDonald's en Colombia, Venezuela y Perú. En Costa Rica adquiere algunos activos y derechos de la marca costarricense Tulipan, dándole una participación del 52.1% en el mercado de este país, adicionalmente decide vender sus negocios de molinos de harina de trigo y vegetales frescos.<sup>154</sup>

Con el objetivo de consolidar el negocio de tortillas en Estados Unidos crea la empresa BIMBO Bakeries que abarca a todas las empresas de este país. A su vez se concreta la alianza estratégica con Mac'Ma, mediante la cual Grupo BIMBO compra las pastas Cora y Rex, obteniendo un 7.2% de un mercado de más de 225 mil toneladas anuales, asimismo el Grupo continua con su expansión en Europa a través de la compra de dos nuevas plantas de Ricolino, Park Lane Viena en Austria y Park Lane Ostrava en la República Checa.<sup>155</sup>

Para el año 2000 estas empresas entran en operación, ambas unidades de negocio darán empleo a 104 personas, 32 en Viena y 72 en Ostrava. Estas plantas, con valor de 30 millones de dólares, se integrarán a las operaciones que desde finales de 1998 realiza la empresa mediante su comercializadora Park Lane Confectionery, con sede en Boizenburg Alemania.<sup>156</sup>

A su vez se concluye la venta de los negocios de molinos de harina de trigo como de sus negocios de frutas y vegetales frescos procesados. Con esta operación Roberto Servitje Achútegui, Presidente de Grupo Altex expresó;  
*"Hoy cristaliza la formación de un grupo industrial con grandes planes y visión a largo plazo, acorde con los principios y valores heredados de Grupo BIMBO, de donde provenimos todos los que conformamos esta nueva empresa".*<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> "Acerca de Grupo BIMBO", en pagina oficial de la empresa, en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php>, consultado el 12/09/08.

<sup>155</sup> Idem.

<sup>156</sup> Comunicados de prensa, "Inaugura Ricolino dos plantas en Europa", en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.php?id=31>, consultado el 12/09/08.

<sup>157</sup> Comunicados de prensa, "Grupo BIMBO concluye desinversión en sus negocios agroindustriales", en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.php?id=29>, consultado el 12/09/08.

Esta transformación respondió a un doble propósito; la necesidad estratégica de Grupo BIMBO de concentrarse en sus negocios orientados al consumidor y en paralelo, otorgarle una dinámica propia a los negocios agroindustriales. Por último, fue confirmado el convenio de suministro estipulando que los negocios vendidos continuarán abasteciendo las harinas de trigo y mermeladas que las empresas de Grupo BIMBO utilizan para su producción.<sup>158</sup>

Todo este proceso de internacionalización del Grupo se fundamenta en un fuerte proceso de cambio en la empresa, destacando dos ámbitos de importancia; en el aspecto cultural y tecnológico para competir en mercados internacionales. En el aspecto cultural los directivos y trabajadores del Grupo BIMBO; afirman que parte de su liderazgo y competitividad se debe a su filosofía respaldada por una misión de corto y mediano plazo, como a continuación se observa:

*Nuestra Filosofía: “Nuestra Misión es la guía de todas nuestras acciones. El perseguir su logro día con día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa. Nuestros Principios y Valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral. Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios. En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción.”<sup>159</sup>*

*Nuestra Misión: “Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa: altamente productiva y plenamente humana; Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores y ser Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo”.<sup>160</sup>*

---

<sup>158</sup> Idem.

<sup>159</sup> Acerca de Grupo BIMBO, “Nuestra filosofía”, en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=1>, consultado el 12/09/08.

<sup>160</sup> Idem.

A su vez es importante destacar que después de una reunión de Junta de Dirección en 1985 con objetivo de despertar la conciencia sobre la importancia de la calidad total; se comprendió que la empresa debía mejorar constantemente si se deseaba competir en el mercado. Esto motivó para crear un puesto nuevo en todas las fabricas de la organización para fomentar este proceso; el *Jefe de Calidad Total*. Al mismo tiempo se nombró un gerente Corporativo de Calidad Total para coordinar el esfuerzo a nivel de grupo.<sup>161</sup>

En el caso de la capacitación, la superación personal es fundamental para Grupo BIMBO. Para esto implementa programas de capacitación a empleados a nivel primaria, secundaria y preparatoria; adicionalmente por medio de acuerdos con diferentes universidades del país, tiene diplomados y maestrías para altos directivos.<sup>162</sup>

En el aspecto tecnológico e innovación desde sus inicios se han realizado cambios en los conceptos de diseño y construcción en sus plantas; las cuales pueden clasificarse en cuatro diferentes generaciones: la primera 1945-1972, la segunda 1972-1986, la tercera 1987-1993 y la cuarta generación que inicia en 1994 con la tecnología más moderna.<sup>163</sup>

Siguiendo con su estrategia de innovación tecnológica, en 1995 se puso en marcha su estrategia tecnológica a partir de un proyecto de cinco años para rediseñar su red de acopio y manejo de información de todas las áreas de la organización a los puestos clave en la toma de decisiones y transformó un modelo de computación centralizado en uno flexible que fortalece la competitividad de la compañía.<sup>164</sup>

Dentro de este proyecto de cinco años en 1999, arranca *BIMBO XXI*, un ambicioso proyecto informático que permitirá migrar a un sistema integrado, que soporte los procesos de todo el negocio. A través de *BIMBO XXI*, la

---

<sup>161</sup>Lorenzo y Roberto Servitje Sendra, op. cit., pág. 129.

<sup>162</sup>Jorge Morales, "BIMBO: Pan para el mundo", en *Mundo Ejecutivo*, op. cit., pág. 51.

<sup>163</sup>Lorenzo y Roberto Servitje Sendra, op. cit., pp. 153-156

<sup>164</sup> Carlos Morera Camaca, "La nueva corporación transnacional en México y la globalización", en Jorge Basave y Alejandra Dabat, op. cit.,pág. 398.

empresa podrá hacer frente a un entorno comercial y tecnológico cada vez más competido y sofisticado.<sup>165</sup>

Este proyecto, que se cubrirá en poco más de dos años, sentará además las bases para una incursión definitiva de Grupo BIMBO en Internet, lo que le permitirá a su vez prácticas de comercio electrónico con clientes y proveedores.

Otra de las ventajas competitivas del grupo es su extraordinario desarrollo en su fuerza de distribución y venta con la que abastece y mantiene diariamente productos frescos, en una red extremadamente dispersa de pequeños comercios. En los diferentes países en donde opera, repite el modelo de distribución, para esto en algunas casos ha llevado chóferes de sus flotas en México, para adiestrar y duplicar este sistema.<sup>166</sup>

Estos esfuerzos le han hecho acreedor a certificados en sistemas de calidad ISO 9000 y 9001, como también el reconocimiento al Mejor Estándar, Producción y Seguridad en Alimentos en el 2000. Además Grupo BIMBO ha sido reconocido por dos de los órganos de difusión más importantes del sector alimenticio en el mundo; Industria Alimenticia y Milling & Baking, otorgándole en 1999 el reconocimiento de Procesador del Año del Sector Panificación en América Latina y *Wholesale Retailer of the Year* respectivamente.<sup>167</sup>

Debido a esta eficiencia operativa Grupo BIMBO en el año 2000 obtuvo ingresos totales por 3,288.4 millones de dólares, de esta cantidad corresponden del exterior 850.0 millones de dólares que representa el 21.7% del total de la empresa. Del periodo 1996-2000 obtuvo un balance externo acumulado por 2133.0 millones de dólares. La procedencia de los ingresos en porcentajes en el año 2000 representaron para Grupo BIMBO; 78% de ingresos del exterior y 22% nacionales (ver cuadro 40 y gráfica 23).

---

<sup>165</sup> “Acerca de Grupo BIMBO”, en página oficial de la empresa, en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=1>, consultado el 12/09/08.

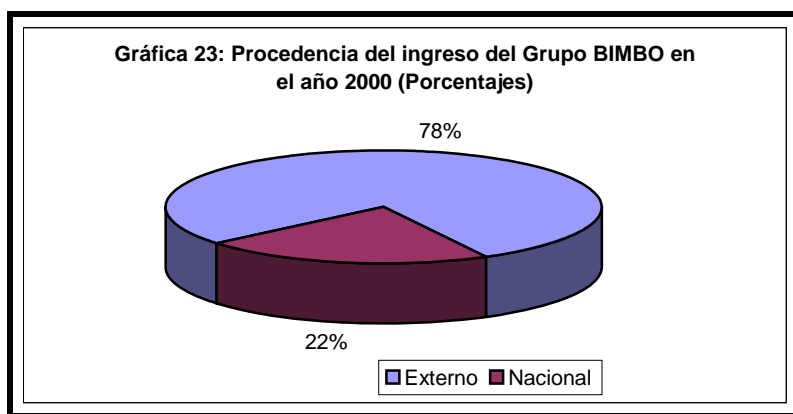
<sup>166</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 233.

<sup>167</sup> Leopoldo Eggers, op. cit., pág. 49.

Cuadro 40: Perfil internacional y balance de divisas del Grupo BIMBO 1996-2000. (Millones de Dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
3,288.4	11.2	14.4	4.5	9.5	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
850.6	2890.0	21.7	122.1	756.1	2133.0

Fuente: Leopoldo Eggers, "Con la mesa puesta", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 64.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 40.

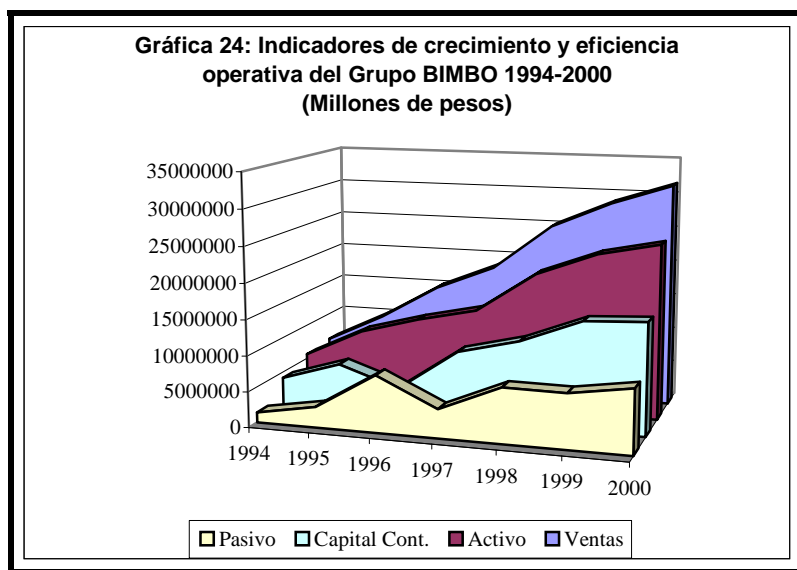
Con esta diversificación de mercados Grupo BIMBO ha mantenido un crecimiento constante, pues en 1994 sus ventas sumaron 6,073,810 de pesos, para el 2000 pasaron a 31,610,900 de pesos, por otra parte su capital cantable era de 4,181,001 de pesos en 1994 para el 2000 pasó a la cantidad de 15,692,400 de pesos (ver cuadro 41 y gráfica 24).

Cuadro 41: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa de Grupo BIMBO 1994-2000. (Millones de pesos)

Año	Ventas	Activo	Pasivo	Pasivo		Capital Contable	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	6073810	5621489	1440488	49,45	49,68	4181001	39425
1995	10159812	9695500	2902226	66,64	33,36	6793274	40883
1996	15074297	12012524	8010007	49,88	50,12	4002517	55148
1997	18563012	13866005	4047922	72,79	27,21	9818083	57383
1998	25091672	19595636	7695123	58,72	41,28	11900513	64685
1999	28788292	22845690	7610031	58,16	41,84	15235659	63371
2000	31610900	24621500	8929100	45,7	37,8	15692400	61617

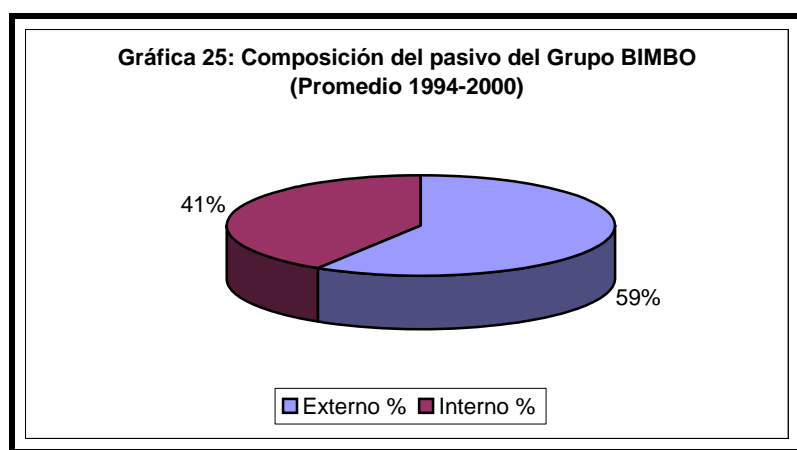
Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; "Las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.





Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 41.

Para realizar esta expansión corporativa el Grupo implementa una estrategia financiera eficiente para obtener recursos, pues desde 1980 ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores y posteriormente emitió ADR's y GDR's, para poder cotizar en la Bolsa de New York.<sup>168</sup> En la gráfica 25 se muestra en promedio que Grupo BIMBO obtuvo financiamiento interno del 41% y 51% del exterior en el periodo 1994-2000. Afortunadamente el 80% de sus ventas del Grupo se realizan en efectivo, generando recursos constantemente para financiar gran parte de sus operaciones sin tener que depender demasiado de créditos del exterior.<sup>169</sup>



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 41.

<sup>168</sup> Información financiera de Grupo BIMBO, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en: <http://www.bmv.com.mx>, link BIMBO, consultado el 12/09/08.

<sup>169</sup> José Ramón Huerta, "BIMBO; un gigante con hambre", en *Expansión*, año XXX, núm. 771, Grupo Editorial Expansión, México, Septiembre-Octubre, 1999, pág. 35.

En lo referente en el abasto de materias primas, en México hasta 1992 Grupo BIMBO adquiría su principal materia prima, el trigo y los demás requerimientos de granos con la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), a precios variables y de calidad variable.<sup>170</sup>

Por esta razón la empresa se vio obligada a desarrollar relaciones e infraestructura necesaria para abastecer sus plantas con materias primas. Desde entonces ha explorado diferentes posibilidades de abastecimiento, como importar trigo de Canadá y grano estadounidense, además de invertir dinero en proyectos junto con productores agrícolas en diferentes partes del país para incrementar la calidad; asimismo ha manifestado el interés de adquirir todas las materias primas de productores mexicanos.<sup>171</sup>

Esta experiencia de vinculación con productores agrícolas la ha implementado en los nuevos países en donde se ha establecido, debido a su principal preocupación sobre el bajo desarrollo de la infraestructura como en la eficiencia del sector agrícola, principalmente América Latina pues esto afecta su competitividad en los mercados internacionales.

Con la información analizada, se puede clasificar la IED de Grupo BIMBO como Integración Compleja Regional (ver figura 23). El Grupo invierte en mercados en donde aprovecha hábitos alimenticios similares al mexicano, como es el mercado latinoamericano y el sur de los Estados Unidos, en donde se ubica gran parte de la población de origen hispano.<sup>172</sup>

En su proyección latinoamericana se ha basado en aprovechar sus ventajas competitivas sobre el bajo desarrollo de la industria panadera, a excepción de Argentina en donde se encuentra la empresa Forgo y con la reciente incursión en Europa, se vislumbra una ambiciosa proyección global de la empresa. Finalmente con su consolidación en los mercados latinoamericanos y parte del norteamericano, con sus productos de panadería y de tortillas ha propiciado la

---

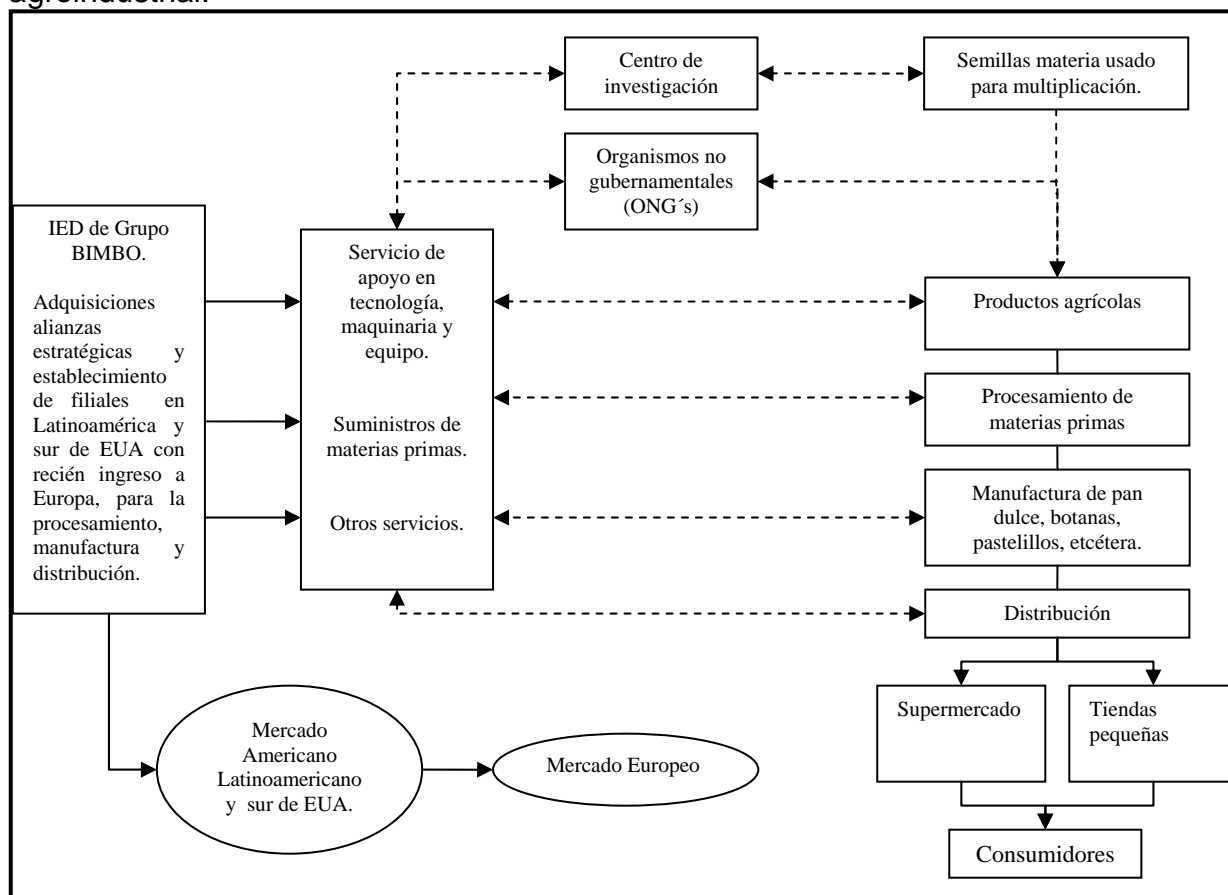
<sup>170</sup> Michelle Chauvet y Rosa Luz González, op. cit., pág. 1083.

<sup>171</sup> Idem.

<sup>172</sup> Jorge Basave, op. cit., pág. 456.

confrontación con otra empresa mexicana GRUMA que también tiene presencia en estos mercados con productos similares.

Figura 23: IED de Grupo BIMBO; Integración Compleja Regional y Cadena agroindustrial.



Fuente; Michelle Chauvet y Rosa Luz González, “Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México”, en *Comercio Exterior*, vol. 51, núm. 12, Bancomext, México, Diciembre 2001, pág. 1082.

### 3.2.2. Estrategia de internacionalización de Grupo Maseca (GRUMA); por medio de establecimiento de filiales, adquisiciones y alianza estratégica

Grupo Maseca (GRUMA) creada en 1949, es el mayor productor de harina de maíz a nivel nacional e internacional. En los años noventa se fundó como Corporativo GRUMA, para el año 2000 está constituido por: GIMSA, Molinera México, Prodisa, GRUMA Corporation y Azteca Milling.<sup>173</sup> A pesar de la difícil situación del mercado interno en los ochenta GRUMA siguió implementando

<sup>173</sup>“Los grupos más importantes”, op. cit., pág. 337.

una estructura de especialización con integración vertical en la producción de harina de maíz y tortillas , junto con las siguientes estrategias:

- Mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Aumento de la capacidad instalada.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de ventas.
- Consolidación de una proyección internacional.<sup>174</sup>

En el caso de la proyección internacional, es resultado de la necesidad de responder a la coyuntura nacional. Esta iniciativa no era nueva, pues su incursión en otros mercados data desde 1973, cuando por medio de una invitación del gobierno de Costa Rica, invierte en este país para producir harina de maíz, de trigo y tortillas. Es en este país que por primera vez empiezan operaciones de producción y distribución de tortillas empacadas incluso antes que en México.<sup>175</sup>

Tres años después empezó a exportar harina de maíz a Estados Unidos, debido a la perspectiva de los directivos de GRUMA, sobre el rápido crecimiento de las ventas de tortillas, por lo que modificaron el enfoque inicial del negocio. En lugar de convencer a los tornilleros de abandonar el método tradicional basado en el nixtamal para pasar a la harinización, la empresa decidió producir y vender sus propias tortillas. En 1977 inaugura una pequeña planta de tortillas en California y por los buenos resultados comenzó a expandirse hacia otros puntos de este país.<sup>176</sup>

Después de estos decidió en 1987 expandirse en Centroamérica, al invertir en Honduras y a principios de los noventa compró una empresa de conservas enlatadas, por medio de su filial DEMASA (Derivados de Maíz Seleccionado). Con esta adquisición se obtuvo la propiedad de una pequeña finca en donde

---

<sup>174</sup> Araceli Rendón Trejo, op. cit., pág. 181.

<sup>175</sup> Ulises Hernández, “GRUMA: ¿Quién lo iba a pensar?”, en *Expansión*, año XXX, núm. 770, Grupo Editorial Expansión, México, julio-agosto, 1999, pág. 135.

<sup>176</sup> *Ibidem*, pág. 137.

se cultiva palmitos de forma rudimentaria, utilizando palmitos silvestres.<sup>177</sup> Posteriormente en 1993 completa su cobertura de América Central al instalar filiales en Guatemala y en El Salvador e inicia operaciones en Venezuela, desde donde comercializa sus productos a Colombia.<sup>178</sup>

Para 1995 debido los efectos de la crisis mexicana, vende la fabrica de conservas en Costa Rica y en México los restaurantes Burger Boy, a cambio agrega líneas de productos en las plantas ya existentes, como son la elaboración de tortillas de trigo, pan con envoltura y panes de dulce con la marca Breddy.<sup>179</sup>

Para consolidar esta nueva incursión en la producción de productos de trigo, realiza un *Joint Venture* con la empresa estadounidense Archer-Daniels-Midland, con el objetivo de ampliar sus producciones en México mediante la construcción de un moderno molino de harina de trigo, además esta asociación es considerada estratégica por Gruma porque le permite importar granos sin tener que depender de otras compañías. Aunque el motivo principal es la fuerte competencia que enfrenta con Grupo BIMBO, tanto a nivel nacional como en los mercados del sur de los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, pues BIMBO goza de ventajas competitivas de marcas extraordinariamente instaladas y de distribución.<sup>180</sup>

A su vez, este acuerdo establece adquirir 60% de el grupo empresarial estadounidense que cuenta con plantas de producción de harina en los Estados de California y Kentucky, con lo que GRUMA logra controlar el 25% de la harina de maíz en los Estados Unidos y adquirió la exclusividad para exportar harina de trigo al propio mercado mexicano y al centroamericano.<sup>181</sup>

---

<sup>177</sup> Eduardo Gitli, *La inversión directa mexicana en Centroamérica. Eslabonamientos productivos y transferencia de tecnología: el caso de DEMASA*, UAM-Azcapotzalco-Centro de Investigaciones de Política Económica para el desarrollo sustentable, México, 2000, pág. 31, documento en formato pdf, disponible en; [www.hgcweb.com/comercio/gitliiedcompleto.pdf](http://www.hgcweb.com/comercio/gitliiedcompleto.pdf), consultado el 12/09/08.

<sup>178</sup> Ulises Hernández, op. cit., pág. 141.

<sup>179</sup> Celso Garrido, op. cit., pág. 28.

<sup>180</sup> Idem.

<sup>181</sup> Jorge Basave, *Un siglo de grupos empresariales en México*, IIIE-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, 2000, pp. 273-274.

Debido al éxito en las exportaciones de las plantas productoras de GRUMA Corporation en Estados Unidos hacia Inglaterra, en 1997 se abren sus primeras oficinas de distribución en este país.<sup>182</sup>

En 1999 consolida su presencia tanto en Estados Unidos y Sudamérica, al adquirir tres plantas de tortillas en Texas y una en Calorina del Norte, simultáneamente se continua con la construcción de una planta en Seattle, Washington y la expansión de otras en Houston, Texas, Jefferson y Georgia entre otras operaciones. Además se adquiere en Venezuela, Molinos Nacionales (MONACA), una firma comercializadora que tiene una participación del mercado venezolano del 23% en harina de maíz y del 34% en harina de trigo.<sup>183</sup>

En conjunto con la presencia de Derivados de Maíz Seleccionado (DEMASA) y las operaciones de GRUMA en Venezuela lo constituyen como el segundo mayor productor de harina de trigo y maíz en ese país. La adquisición de MONACA, representó un avance significativo en la expansión de GRUMA conforme a su estrategia de crecimiento a largo plazo y en su posicionamiento para servir mejor al mercado sudamericano.<sup>184</sup>

Adicionalmente Gruma Corporation construyó una planta en Coventry, Inglaterra. Con ésta se dio un paso importante para penetrar el mercado Europeo.<sup>185</sup> En el año 2000 GRUMA inicia formalmente operaciones de esta planta de tortilla en Europa. Esta incursión se debe a la buena aceptación de los productos exportados de GRUMA Corporation en el gusto de los consumidores de Inglaterra.<sup>186</sup>

---

<sup>182</sup> “Acerca de GRUMA; Historia”, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_historia.asp](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_historia.asp), consultado el 12/09/08.

<sup>183</sup> Eduardo Godinez Quezada, “GRUMA: Crecimiento a crédito”, en Expansión, año XXX, núm. 768, Grupo Editorial Expansión, México, junio, 1999, pág. 410.

<sup>184</sup> “Acerca de GRUMA; Nuestras empresas”, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/NuestrasEmp/nuestras\\_empresas.asp](http://www.gruma.com/vEsp/NuestrasEmp/nuestras_empresas.asp), consultado el 12/09/08.

<sup>185</sup> “Acerca de GRUMA; Estrategia corporativa”, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_estrategia\\_corp.as](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_estrategia_corp.as), consultada el 12/09/08.

<sup>186</sup> “Acerca de GRUMA; Historia”, op. cit.

Es importante destacar que la estrategia de la empresa, con el fin de convertirse en una ETN de alimentos, ha sido su visión de largo plazo; esta se sustenta con tecnología de punta propia, fortalecimiento de marcas, un fuerte enfoque de distribución, compromiso de calidad en sus productos e integración de ejecutivos de diversas culturas y nacionalidades. Su liderazgo se basa en su integración vertical desde el acopio de maíz, su transformación en harina, la fabricación de maquinaria para la industria de la tortilla, la producción de tortilla y el reparto masivo de la misma.<sup>187</sup>

En la parte de abastecimiento de materia prima; su integración vertical en el acopio de maíz se inició a mediados de los años noventa, con lo que empezó a promover relaciones contractuales, a través del programa Club del Maíz. Estos clubes son una fuente de alianzas entre los productores, el banco, los proveedores de insumos, los técnicos, los centros de investigación agropecuaria y GRUMA.<sup>188</sup>

Esta última hace el papel de coordinadora y avala a los productores ante el banco mediante un depósito equivalente al 5% del valor del crédito, aunque este servicio lo ofrece sólo cuando trabaja con grupos nuevos. En el convenio establecido no se estipula el precio que se le pagará al productor. Si bien GRUMA pide a los productores que siembren el tipo de maíz que necesita, no da la semilla, ni el paquete tecnológico que ésta requiere, sino que se asegura que casas comerciales se los entreguen a los productores antes de que éstos reciban el crédito del banco.<sup>189</sup>

La empresa garantiza a dichas casas comerciales que comprará la cosecha y que descontará del valor del grano el crédito que hayan obtenido los productores con ellas y con el banco. A medida que éstos van entregando el grano, GRUMA deposita en el banco el 70% del valor del producto y le entrega el 30% al productor, hasta que finaliza la cosecha y éste liquida sus créditos. A

---

<sup>187</sup> Michelle Chauvet y Rosa Luz González, op. cit., pág. 1086.

<sup>188</sup> “Relaciones empresariales y campesinado, documento de la FAO”, documento en formato html, disponible en:  
<http://66.102.7.104/search?q=cache:8dmYEgrdZHEJ:www.rlc.fao.org/prior/desrural/pdf/frello1.pdf+club+de+ma%C3%ACz&hl=es>, consultado el 12/09/08.

<sup>189</sup> Idem.

inicios del año 2000, GRUMA proyectaba expandir los Clubes de Maíz para que éstos se convirtieran en su principal fuente de abastecimiento, pero de hecho este programa prácticamente ha desaparecido de algunos Estados del país en los últimos ciclos agrícolas.<sup>190</sup>

En el aspecto tecnológico la Investigación y Desarrollo (I&D) sin duda es el pilar fundamental sobre el cual la empresa ha sustentado su éxito. Como resultado del énfasis en el desarrollo tecnológico por más de cinco décadas, GRUMA cuenta con la tecnología más avanzada para la construcción de plantas productoras de harina de maíz y de tortillas.<sup>191</sup>

Esta tecnología permite a la empresa producir diferentes tipos de harina, superior a otras. Adicionalmente la empresa ha desarrollado maquinaria que produce volúmenes substancialmente mayores de tortillas, con ahorros en costos de operación considerables en comparación con las máquinas tradicionales.<sup>192</sup> La experiencia en la fabricación de equipo recae en la subsidiaria TECNOMAIZ, diseñadora y fabricante de equipo de procesamiento continuo y por lotes de productos cuyo ingrediente principal es el maíz.<sup>193</sup>

Uno de estos desarrollos son los tanques de almacenamiento para el cocido del grano; utilizando la "Teoría de los Impactos" se aplicó en los tanques de cocción un sistema de "tornillo sin fin", para el cocimiento uniforme de cada grano contenido en varias toneladas de maíz. Este sistema permitió reutilizar el calor de los hornos y el agua empleada para hervir y lavar. Mientras GRUMA utiliza calderas de 100 caballos de fuerza para cocer igual cantidad de maíz que un molino tradicional, éstos necesitan hornos de 700 caballos y mientras

---

<sup>190</sup> Idem.

<sup>191</sup> "Acerca de GRUMA; Investigación y Desarrollo", documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_investigacion.asp](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_investigacion.asp), consultado el 12/09/08.

<sup>192</sup> Las máquinas tortilladoras de GRUMA pueden producir hasta 2,400 tortillas de maíz y 400 tortillas de trigo por minuto, cuando las máquinas comunes producen tan solo 30 ó 50 tortillas por minuto. "Acerca de GRUMA; Investigación y Desarrollo", op. cit.

<sup>193</sup> "Acerca de GRUMA; Maseca: salto tecnologico de 5,000 años", documento en formato html, disponible en; <http://www.gruma.com/noticias/seccion 3/articulo 51/Pagina 144.asp>, consultado el 12/09/08.



una planta de GRUMA se construye actualmente de un solo piso, las plantas tradicionales necesitaban edificios de hasta 10 pisos.<sup>194</sup>

Con esta avanzada tecnología la compañía ha reducido los costos variables de producción de tortilla de maíz y de trigo hasta en 36% y 25%, respectivamente. Esta maquinaria es utilizada con éxito en las instalaciones operativas de GRUMA en Estados Unidos, México y Centroamérica. El reconocimiento de la dura competencia y el avance tecnológico, han sido las razones que ha comprendido la empresa, por eso han dedicado desde sus inicios grandes esfuerzos para ser cada vez mejor.

Muestra de ello es la obtención de los certificados de calidad ISO 9000 y 14000, que avalan los procesos en la elaboración de tortillas en todas sus plantas de México y en el extranjero, además de obtener los premios *California Governor's Golden State Quality Award* y Mejor Estándar de Producción y Seguridad en Alimentos 2000.<sup>195</sup>

A su vez GRUMA cuenta con 37 patentes registradas sobre los métodos para fabricar harina de maíz, trigo y tortillas en grandes volúmenes.<sup>196</sup> En el caso de la aplicación del comercio electrónico, GRUMA ha aplicado el sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) y SAP R/3; que administran los procesos internos del negocio para la optimización de la cadena de valor que sirve a todos los departamentos dentro de la empresa.

El software ERP incluye diversas funcionalidades como: facturación, contabilidad, compras, producción, transporte, informes de gestión y recursos humanos entre otras.<sup>197</sup> Con esta aplicación, GRUMA busca aprovechar al máximo las ventajas que brinda esta herramienta de negocios, tratando de minimizar los riesgos de las transferencias de información de los diversos

---

<sup>194</sup> Idem.

<sup>195</sup> Leopoldo Eggers, op. cit., pág. 49.

<sup>196</sup> “Acerca de GRUMA; Maseca: salto tecnologico de 5,000 años, op. cit.

<sup>197</sup> Palm. Inc., “Demasa prepara la receta del éxito con mano Palmote”, documento en formato html, disponible en; <http://www.palm.com/mx/success/2004/020104.html>, consultado el 12/09/08.

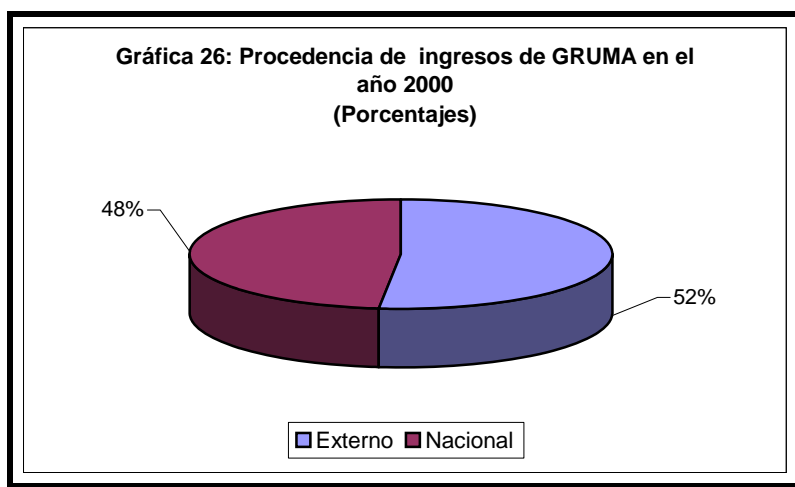
negocios, proveedores y clientes que tiene el grupo, además busca que se integren con la arquitectura y estrategia de la empresas.

Para el año 2000 obtuvo ingresos totales por 1,901.2 millones de dólares de estos 1,222.6 millones de dólares por ingresos del exterior que representaron el 52% del total del ingreso de GRUMA para este año. En el periodo de 1996-2000 obtuvo un ingreso del exterior por un monto de 3,518.2 millones de dólares (ver cuadro 42 y gráfica 26 ).

Cuadro 42 : Perfil internacional y balance de divisas de GRUMA 1996-2000 (Millones de Dólares)

Ingreso Total 2000 \$	Variación 2000/1999 %	Tasa Media de Crecimiento Anual. Periodo 2000/1996 %	Tasa Media de Crecimiento Ponderada. Periodo 2000/1996 %	Margen de Operación. Prom. 1996-2000 %	
1,901.2	18.7	7.4	1.3	5.9	
Perfil Internacional y Balance de Divisas					
Ingresos del Exterior. 2000 \$	Ingresos del Exterior Acumulados. Periodo 1996-2000. \$	Ingresos del Exterior / Ingreso Total. 2000 %	Importaciones + Gastos del Exterior. 2000 \$	Importaciones + Gasto Acumulados del Exterior. Periodo 1996-2000 \$	Saldo Neto. Balance Externo Acumulado periodo 1996-2000 \$
1,222.6	4,032.6	51.8	162.7	514.4	3,518.2

Fuente: Leopoldo Eggers, "Con la mesa puesta"., en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pp. 46-47.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 42.

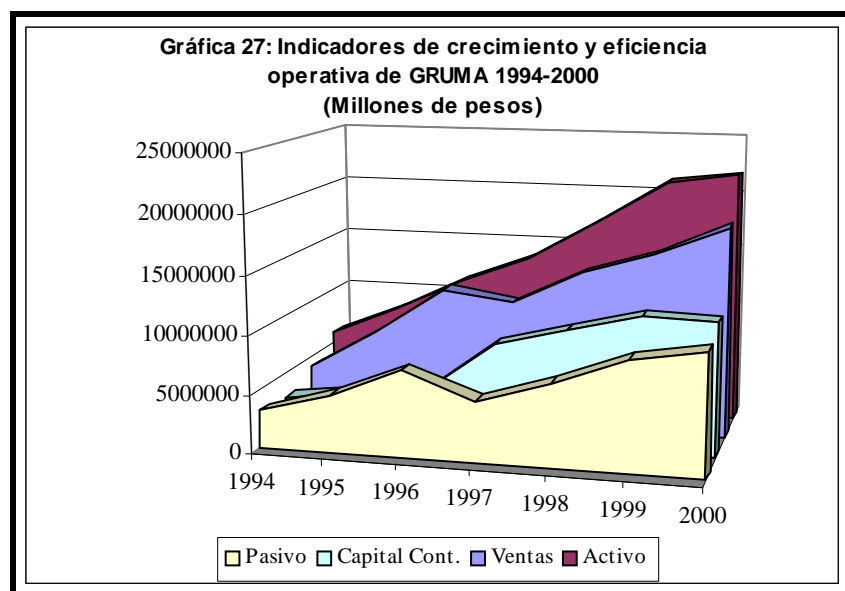
Debido a esta diversificación de mercados, GRUMA ha logrado mantener un crecimiento constante en sus ventas (ver cuadro 43 y gráfica 27), ya que en 1994 estas eran de 4,046,356 de pesos, en el año 2000 llagaron al monto de 18,199,000 de pesos. Respecto al capital contable pasó de 2,711,596 de pesos en 1994 a 11,404,200 en el año 2000. Para lograr proyectarse en otros mercados estableciendo filiales y adquiriendo empresas, de 1994 al 2000 en

promedio obtuvo un apalancamiento mayoritariamente del exterior (ver gráfica 28 ).

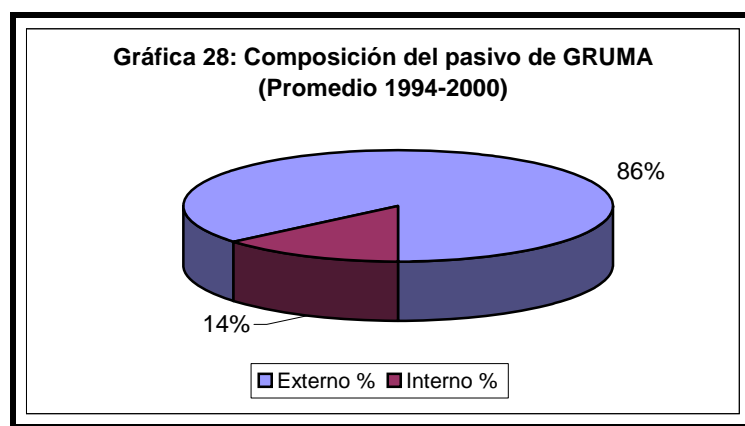
**Cuadro 43: Indicadores de crecimiento y eficiencia operativa de GRUMA 1994-2000 (Millones de pesos).**

Año	Ventas	Activo	Pasivo	Pasivo		Capital Cont.	Personal Empleado
				Externo %	Interno %		
1994	4046356	5903356	3191760	88,65	11,35	2711596	13638
1995	7657532	8430199	4852678	86,16	22,03	3577521	13652
1996	11737722	11373085	7370332	77,97	13,84	4002753	12299
1997	10857725	13702297	5213144	90,54	9,46	8489153	12384
1998	13773818	17172529	7080246	89,39	10,61	10092283	13652
1999	15624285	20966378	9380293	74,39	25,61	11586085	16513
2000	18199000	21824100	10419900	88,2	4,1	11404200	16897

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; “Las 500 empresas más importantes de México”, *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.



Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 43.

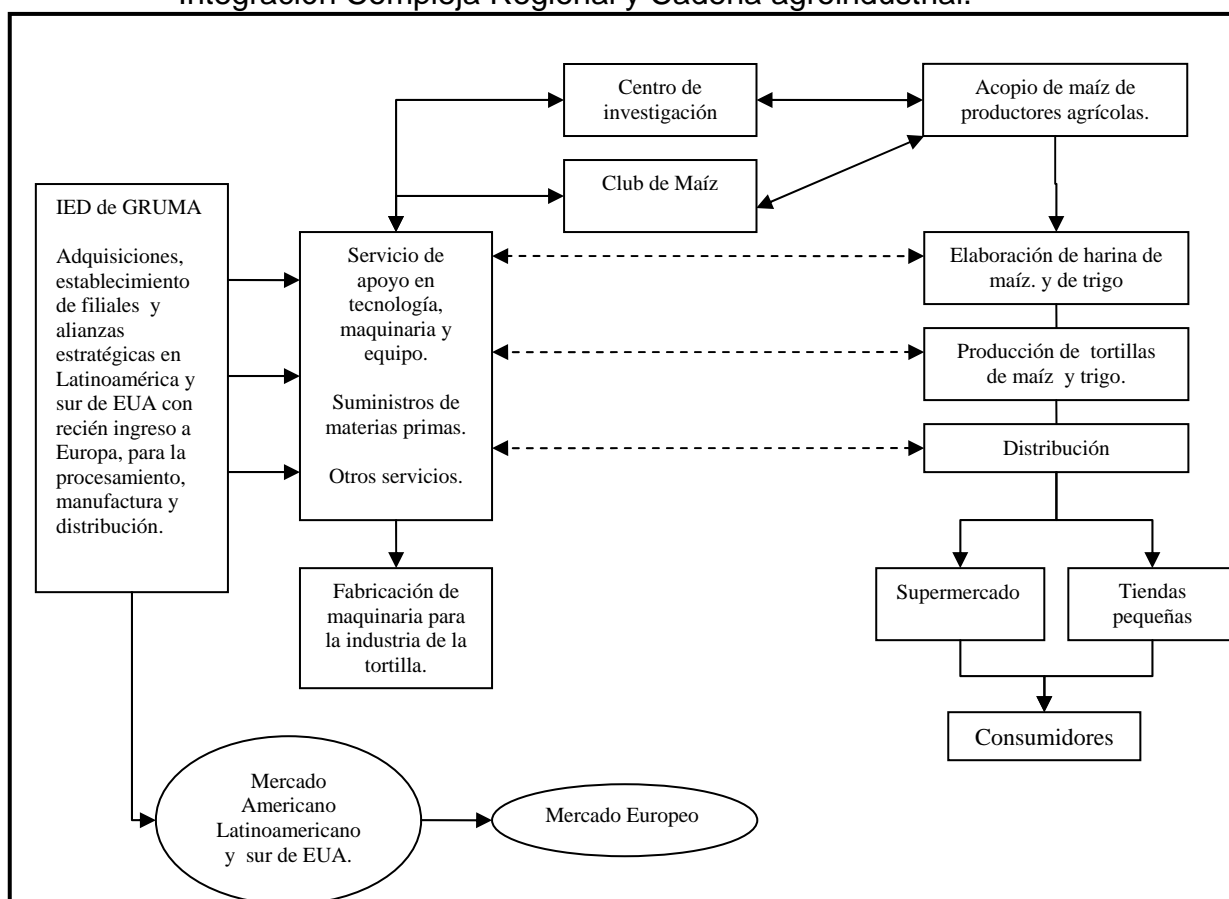


Fuente: Elaboración propia con información del cuadro 43.

Gruma inicio su estrategia financiera en 1992 cuando ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores y cotiza simultáneamente en la bolsa de New York, por medio de emisiones de ADR's y GDR's. Además en este mismo año compra el banco Mercantil del Norte (actualmente Banorte), con lo que obtiene recursos adicionales por medio de esta adquisición.<sup>198</sup>

Esta proyección internacional por medio de IED de GRUMA se puede clasificar como Integración Compleja Regional (ver figura 24). El Grupo al internacionalizarse aplica la misma integración vertical que tienen en México, además de desarrollar su estrategia horizontal para atender canales de comercialización con sus clientes y proveedores.

Figura 24: IED de GRUMA;  
Integración Compleja Regional y Cadena agroindustrial.



Fuente: Michelle Chauvet y Rosa Luz González, "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México", en *Comercio Exterior*, vol.50, núm.12, Bancomext, Diciembre 2001, pág. 1082.

<sup>198</sup>"Información financiera de GRUMA", en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx>, link GRUMA, consultado el 12/09/08.

GRUMA al igual que Grupo BIMBO, aprovecha los patrones similares de consumo en los mercados de América Latina y Sur de Estados Unidos, particularmente en este mercado el consumo se ha expandido debido al auge de la comida “Tex-Mex” y los llamados burritos, que son demandados por nuevos consumidores de no origen hispano. Al igual que Grupo BIMBO, GRUMA inicio recientemente operaciones en el mercado europeo, con lo que se consolida una proyección transoceánica para la empresa mexicana.<sup>199</sup>

Al internacionalizarse, GRUMA repite su modelo de integración vertical en el procesamiento de harinas, tortillas de maíz y de trigo, en su distribución, y en la fabricación de maquinaria para la industria de la tortilla. A su vez esta internacionalización ha propiciado el enfrentamiento entre GRUMA y Grupo BIMBO en mercados de América Latina y sur de Estados Unidos. Esto se debe a la ampliación de productos de ambas empresas, ya que GRUMA empezó a producir pan y pastelillos de dulce y Grupo BIMBO por producir tortillas, motivado por el crecimiento del mercado en Estados Unidos.

Sin embargo a mediados de los noventa el Grupo Industrial Maseca (GIMSA), división de GRUMA en México, sufrió pérdidas por a una combinación de desregulación del mercado interno, sobreoferta y aumento del precio de la tortilla ( ver cuadro 44 y gráfica 29 ).<sup>200</sup>

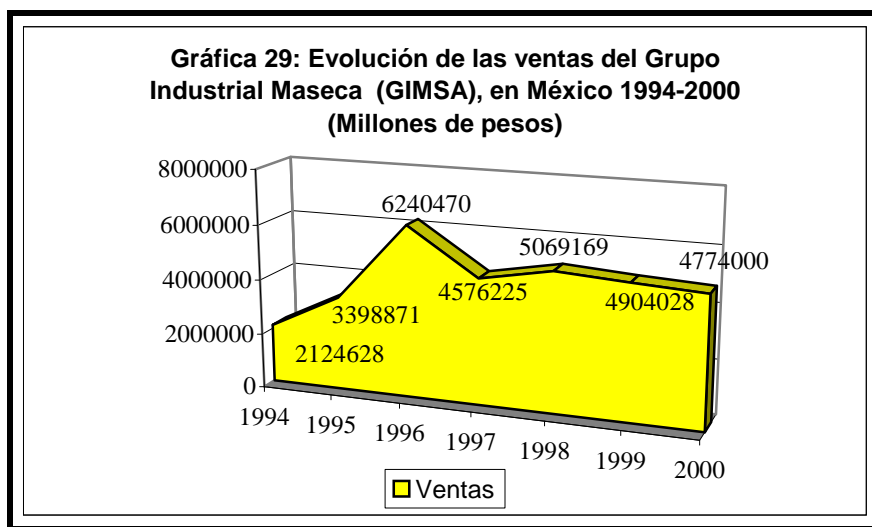
Cuadro 44: Evolución de la tortilla en México

1950	1985	1995	1998	1999
El gobierno suministra tortillas a un valor inferior a su costo.	El GATT autorizó al gobierno mexicano, destinar subsidios al campo.	Con el sistema de precio controlado, el kilo de tortilla cuesta en promedio \$0.75 pesos el kilo	El gobierno ajusta el precio de la tortilla progresivamente hasta \$3 pesos el kilo.	El 1º de enero se libera el precio de la tortilla en el mercado nacional.

Fuente: Adaptado por el autor de, Norma Lezcano, “Tortillería VIP”, en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXVI, núm. 919, julio 2005, pág. 56.

<sup>199</sup> Jorge Basave, op. cit., pág. 456.

<sup>200</sup> Norma Lezcano, “Tortillería VIP”, en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXVI, núm. 919, julio 2005, pág. 56.



Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; Las 500 empresas más importantes de México, Expansión, anual, Grupo Editorial Expansión, México 1995 a 2001.

La expectativa común era que se diera un crecimiento virtuoso y sin obstáculos del negocio de harina de maíz; en ese momento se consideraba que la intervención del gobierno limitaba el tamaño del mercado. Pero desafortunadamente debido al subsidio en la tortilla el consumo familiar estaba distorsionado. El mercado nacional de tortilla es de 10 millones de toneladas anuales, este mercado se lo disputa GIMSA junto con Minsa. Estas empresas formalizaron alianzas con los productores de maíz; por ejemplo GIMSA firmó pactos con los maiceros privados de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR).<sup>201</sup>

Las empresas se comprometieron a compartir el mercado maicero, proveerlos de recursos para tecnificar los cultivos y elevar la productividad y acordaron trato directo entre productor e industria a fin de mejorar y garantizar un buen precio para las cosechas, desafortunadamente estas alianzas fracasaron.

El presidente de la Unión Nacional de Productores de Maíz de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (UNPM-CNPR), José Abel Castellanos, explica que las alianzas se rompieron por que ninguna

<sup>201</sup> Juan Danell Sánchez, "Esperanza desgranada", en Expansión, Grupo Editorial Expansión, año XXXI, núm. 795, julio 2000, pág. 142.

organización de productores de maíz tiene una base lo suficientemente sólida para soportar los golpes fuertes del mercado:

*Hay demasiado desorden y cuesta mucho trabajo hacer las cosas de forma sistemática. Además las empresas harineras trataron de convertirnos en el club de ofertas baratas de grano (.....), nosotros buscamos las alianzas para establecer un equilibrio en el mercado, pero en esto el primer enemigo fueron las grandes harineras, que presionaron los mercados regionales mediante el control de los “coyote” (intermediarios) que ofrecían menores precios a los productores y vendían el grano más barato a los molineros. Así, literalmente nos aniquilaron.<sup>202</sup>*

Aunque esta crisis en el mercado nacional de tortillas fue aligerada por la diversificación de mercados, GRUMA si no atiende este problema será afectada por la pérdida de mercado en el consumo de la tortilla a nivel nacional.

### **3.2.3. Evaluación general y perspectivas 2001-2008**

A inicios del 2001 se encontraba la economía norteamericana en recesión, repercutiendo en el crecimiento de la economía mundial. Los ataques terroristas del 11 de septiembre en las torres gemelas de Nueva Cork, Estados Unidos,<sup>203</sup> agravaron esta situación, deteriorando la confianza de los consumidores y las empresas. El Fondo Monetario Internacional (FMI) consideró, como uno de los impactos de los ataques en el corto plazo, la caída de los mercados financieros, la destrucción de la propiedad y el colapso de industrias específicas, como las aerolíneas, las agencias de viajes y la industria de los seguros perdieron miles de millones de dólares.<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup> Ibidem, pp.141-142.

<sup>203</sup> Con este acontecimiento se inició la campaña antiterrorista, principalmente encabezada por los Estados Unidos, que desembocaría en la invasión a Afganistán en 2001 y a Irak en 2003.

<sup>204</sup> John D Daniela, Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan, *Negocios internacionales. Ambiente y operaciones*, Pearson Education, México, 2004, pág. 118.

Para reactivar la economía mundial en plena crisis, los países pertenecientes a la Organización Mundial de Comercio (OMC), dos meses después de los atentados terroristas, en Qatar lanzaron la Ronda de Desarrollo de Doha con la promesa de emprender negociaciones para lograr la apertura de los sectores agrícola, industrial y de servicios en beneficio del mundo en desarrollo. El fracaso en 2003 de la Conferencia Ministerial de Cancún, México, por una confrontación Norte-Sur que se concentró en el capítulo agrícola, pues emergieron coaliciones como el G-20 (países en desarrollo) o el G-90 (países menos desarrollados), estas discusiones han pasado de una crisis a otra, marcando desde entonces las negociaciones posteriores.<sup>205</sup>

En la última reunión para salvar la Ronda de Doha, el 29 de julio de 2008, fracasó después de nueve días de negociaciones, porque los países no lograron conciliar sus posiciones en el tema de la agricultura. Principalmente la polarización entre Estados Unidos, China, Indonesia e India, por la propuesta de estos tres últimos de asegurar medidas de protección a sus agricultores en el caso de un acuerdo dentro de la Ronda Doha inundó sus mercados con importaciones baratas. El colapso de las negociaciones, podría fortalecer el ambiente proteccionista, estimular más pactos comerciales bilaterales y cuestionar cómo el mundo enfrentará asuntos complejos como el cambio climático y la crisis alimentaria.<sup>206</sup>

Después de los ataques terroristas, el tema de la seguridad de las mercancías en el comercio internacional tomó gran fuerza, pues el incremento de la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos (ETA), que son considerados nuevos por tratarse de microorganismos recién descubiertos o por desconocer que los alimentos podían ser su vehículo de transmisión y por

---

<sup>205</sup> “Siete años de negociaciones. Cronología de la Ronda de Doha”, documento en formato html disponible en; <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/07/29/economia/1217350595.html>. consultado el 29/03/09.

<sup>206</sup> Fracasó las negociaciones de la Ronda de Doha, documento en formato html, disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/07/30/index.php?section=economia&article=027n1eco>, consultado el 29/03/09.



la posibilidad de transportar armamento u otro material para utilizarse con fines contrarios a la paz y la seguridad de los Estados.<sup>207</sup>

Esto desembocó en la creación de la Asociación Aduanera y Comercio contra el Terrorismo (C-TPAT) en 2002 por los Estados Unidos, en el Programa de Operación Económica Autorizado (OEA), en 2005 por la Organización Mundial de Aduanas y en el Programa Social para la Protección del Canadá, entre otras iniciativas por distintos países con un mismo objetivo, asegurar la cadena de suministros.

Asimismo la recuperación de la economía norteamericana en el 2003 y el ingreso de China el año anterior a la Organización de Mundial de Comercio (OMC), dieron una nueva geografía mundial de flujos comerciales y financieros, reavivando el crecimiento de la economía mundial. Entre 2003 y 2007, la producción mundial aumentó a una asombrosa tasa de más del 5% en términos de paridad del poder adquisitivo (un 4% en términos de tipo de cambio nominal ponderado) y el volumen del comercio mundial de bienes se incrementó a una tasa aún superior del 7% anual. El crecimiento económico se concretó en los mercados emergentes, en donde la elevada rentabilidad financiera y el marcado aumento de las exportaciones promovieron altos niveles de inversión a nivel nacional y extranjero.

El ascenso de China ha sido sin duda, uno de los más grandes acontecimientos a inicios del siglo XXI. China se ha convertido en uno de los más grandes centros manufactureros del mundo y consume aproximadamente una tercera parte del suministro mundial de hierro, acero y carbón. Ha acumulado grandes reservas de divisas con un valor que, a finales de 2006, era superior a un billón de dólares. El gasto militar de China ha aumentado y su diplomacia se ha extendido no sólo en Asia, sino en África, América Latina y el Medio Oriente. Este crecimiento espectacular implica que Beijing puede influir

---

<sup>207</sup> Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2004. Tendencias 2005. ONU-CEPAL, Santiago de Chile, 2004, pág. 22.

en la economía global en formas que hubieran sido inimaginables en los años noventa.<sup>208</sup>

A su vez el mundo vivió un auge generalizado del precio de los productos básicos (energía, metales, alimentos y productos básicos agrícolas). Los aumentos de precios fueron especialmente pronunciados en el caso del petróleo y de otros productos vinculados a la energía. El precio del petróleo aumentó de 25 dólares el barril en 2002 a más de 100 dólares durante la mayor parte de 2008 y en junio de este año llegó al máximo de 140 dólares, superando en nivel más alto de la crisis energética de 1979. Los precios del carbón también subieron con relación al nivel de 2002 y los del gas natural se incrementó en el mismo periodo.<sup>209</sup>

Los minerales y metales también tuvieron aumentos. Entre mediados de 2003 y mediados de 2008, el precio nominal del aluminio se duplicó, el del zinc se triplicó y los del mineral de hierro y el cobre se cuadruplicaron y quintuplicaron respectivamente. Aún cuando se ajustaron por la inflación general, los precios del hierro y el cobre se mantuvieron altos, aumentando un 270% y 330% en el transcurso de los últimos 5 años, respectivamente. En el caso de los precios de los productos básicos agrícolas y los alimentos han registrado alzas desde 2006. Los cereales y las semillas oleaginosas se duplicaron entre enero de 2006 y junio de 2008. En el caso del trigo, el incremento ha sido llevado al superar los 450 dólares por tonelada en marzo de 2008, lo que representa un incremento del 150% en dos años.<sup>210</sup>

Son varios los factores que han provocado el alza de los precios de los productos básicos. En los últimos años, el crecimiento de la demanda ha superado al de la oferta, esto se explica por el crecimiento económico y la rápida industrialización de China, India y otras economías en desarrollo en un contexto de oferta inelástica en el corto plazo. En conjunto se identifica a los

---

<sup>208</sup> G. John Ikenberry, El ascenso de China y el futuro de occidente ¿Sobrevivirá el sistema liberal?, en *Foreign Affaire en español*, vol. 8, núm. 2, Abril-junio, ITAM, México, 2008, pp. 117-119.

<sup>209</sup> Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2007. Tendencias 2008. ONU-CEPAL, Santiago de Chile, 2008, pág. 40, documento en formato html, disponible en: [http://www.eclac.org/publicaciones/mxl/9/34329/capitulo\\_1vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/mxl/9/34329/capitulo_1vf.pdf), consultado el 16/03/09.

<sup>210</sup> Ibidem, pág. 41.

países en desarrollo con el 82% y el 99% del incremento de la demanda de arroz y trigo entre 2000 y 2007. En contraste el consumo de los países industrializados bajó, principalmente en los Estados Unidos.<sup>211</sup>

En el caso del precio del petróleo, según las estimaciones de la Agencia Internacional de Energía, el alto precio del petróleo se debe al efecto combinado del fuerte incremento de la demanda y la expansión limitada de la oferta registrada en los últimos años, debido a que la producción de petróleo en los Estados miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) se encuentra estancada en unos 35 millones de barriles diarios desde 2005 por el aumento de los costos de la exploración y explotación petrolera. La producción se ha visto afectada por el fuerte incremento de los costos marginales desde 2003 y por el acceso limitado a reservas de petróleo de bajo costo, además de cuestiones geopolíticas, pues la mayor parte del petróleo se produce en zonas con problemas políticos e incluso zonas de guerra.<sup>212</sup>

La perspectiva en este tema, se espera que el debilitamiento de la demanda global, continuará modificando los precios de los productos básicos, aunque se espera que estos se mantendrán altos y volátiles, en parte porque los mercados emergentes continuaran expandiéndose y aumentarían su demanda.

Por otra parte el debate sobre las repercusiones del cambio climático empezó a cubrir múltiples dimensiones del quehacer económico, ya que los gobiernos de todo el mundo, comenzaron a elaborar legislación referida al cambio climático a fin de cumplir con sus obligaciones internacionales (sobre todo en el marco del Protocolo de Kyoto). Las preocupaciones en torno al cambio climático influyeron en las agendas nacionales e internacionales, planteando nuevos desafíos para la cooperación entre países y generando mayor tensión si no se resuelven las diferencias sobre cómo enfrentar sus efectos.

Al término del 2007 nuevamente la economía norteamericana entró en recesión y a finales del 2008 estalló la crisis económica mundial. El origen del problema

---

<sup>211</sup> Ibidem, pág. 42.

<sup>212</sup> Ibidem, pág. 43.

inició del impulso financiero estadounidense, convertido en el sector no sólo más dinámico, sino dominante de esta economía. Como respuesta a la recesión en Estados Unidos del 2001 y con el temor de que esta situación pudiera prolongarse por largo tiempo, como sucedió en Japón durante la década de los noventa, las autoridades monetarias estadounidenses bajaron drásticamente y por largo tiempo las tasas de interés. Pensaron que de esa manera se estimularía la inversión, principalmente en la construcción de bienes raíces para reanimar la economía, cosa que se logró.<sup>213</sup>

Con el criterio de maximizar en corto plazo los valores accionarios de las empresas, el llamado *shareholder value*, los bancos de inversión comenzaron a utilizar su enorme liquidez en empaquetar hipotecas buenas y *subprime* en derivados complejos, como las obligaciones colateralizadas de deuda (*colateralized debt obligations* o CDO) o en criterios estructurados. La innovación financiera de los derivados en dispersar los riesgos, permite a los bancos no ser muy escrupulosos en la calidad de las hipotecas ni en la capacidad de servirles por los prestatarios. Así, estos papeles se colocarían entre una multitud de ahorradores que cargarían con la mayor parte del riesgo, obligando o multiplicando el de la banca.<sup>214</sup>

Pero el criterio de maximización de ganancias, llevó a la propia banca a quedarse con una importante parte de las emisiones de derivados, aprovechando su enorme capacidad de apalancamiento (hasta 3 veces su capital) y las diferencias en tasas de interés de las hipotecas de baja calificación, además la banca buscó una segunda salvaguarda con otros derivados los *credit déficit*, un tipo de seguro emitido por empresas como la AIG (*American International Group*).

Cuando los precios de los bienes inmuebles comenzaron a caer, los derivados hipotecarios y sus seguros se desplomaron. Como consecuencia el financiamiento desapareció, los bancos se vieron forzados a vender activos a

---

<sup>213</sup> Miguel Mancera Aguayo, "Crisis económica en México", en *Este país*, núm. 214, enero, DOPSA, México, 2009, pág. 28.

<sup>214</sup> David Ibarra, "El caos financiero", en *Este país*, op. cit., pág. 14.

precios cada vez más castigados, a reconocer pérdidas de capital y muchos al borde de la quiebra, así como aumentar el riesgo de no hacer honor a los retiros de los depositantes. De aquí surge una restricción generalizada de crédito que contaminó y contagió la economía real, hasta comenzar una depresión mundial.<sup>215</sup>

El panorama desde entonces ha sido; rescates bancarios por parte de los Estados principalmente Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, entre otros; las fusiones y adquisiciones entre bancos; inyección de liquidez por parte de los bancos centrales a las entidades financieras; caídas y subidas abruptas en las bolsas de valores e índices más importantes; disminución histórica de la producción mundial, incremento del desempleo, recesión económica e intervención en las tasas de interés con objeto de reactivar la demanda bursátil y estimular la economía real.<sup>216</sup>

Las perspectivas para 2009 son desalentadoras pues se espera estancamiento y retroceso en la economía internacional. La propuesta para revertir esta situación, es una solución sistémica en donde participen países desarrollados y en desarrollo, para reformar el sistema financiero internacional, además de otros aspectos económicos, en donde el Estado juegue un papel protagónico como rector de las acciones tomadas y no dejar al mercado resuelva los desequilibrios económicos.

Ante esta situación México no puede estar inmune, en especial por la elevada vulnerabilidad de la relación de dependencia de la economía mexicana con la estadounidense.<sup>217</sup> Las exportaciones mexicanas se verán afectadas ante la caída de la demanda externa, las remesas de los trabajadores se verán disminuidas y es probable el retorno de un número importante de repatriados a

---

<sup>215</sup> Idem.

<sup>216</sup> Diana López Hernández, et. al., “La economía imperfecta: cronología de la crisis”, en *Economía Informa*, núm. 357, bimestral, UNAM, México, marzo-abril, 2009 pág. 93.

<sup>217</sup> A pesar de concretar nuevos tratados de libre comercio, como con la Asociación Europea de Libre Comercio AELC (Islandia, Noruega y Suiza-Liechtenstein), que entró en vigor en 2001, el tratado de libre comercio con Uruguay en 2003 y el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, que entró en vigor en marzo de 2005, las exportaciones mexicanas siguen concentrándose en el mercado de Estados Unidos, con más del 80% de éstas. Véase Rosario Alejandra Sulser Valdés, *Tratados Comerciales Internacionales*, ED ISEF, México, 2006, pág. 32.

suelo mexicano; el turismo, a pesar de una mejor posición competitiva por el ajuste cambiario reciente, así como el flujo de inversión extranjera directa se verá reducida.

Los criterios de política económica para 2009, enviados al Congreso de la Unión en agosto de 2008, tuvieron que modificarse un mes después. La tasa de crecimiento de 3% para 2009 se modificó a 1.8%, ahora todo el mundo, salvo el gobierno federal, sostiene que en los mejor de los casos superará 0.5%. Lo probable es que esté por debajo y que haya decrecimiento.<sup>218</sup>

Por otra parte, aparecen mayores presiones inflacionarias y la generación de empleo ha sido en 2008 menor a la mitad de lo requerido. El riesgo-país ha sufrido un importante deterioro. Una de las consecuencias más nocivas del problema actual es la parálisis del crédito. Muchas empresas mexicanas (grandes y pequeñas) enfrentarán mayores dificultades para lograr la renovación de sus líneas de crédito u obtener recursos frescos con los bancos en Estados Unidos. Muchos proyectos nuevos o en proceso se verán entorpecidos. La banca “mexicana” (mejor dicho extranjera), apoya poco a la actividad productiva y puede tener la tentación de transferir ahorro de mexicanos para respaldar los problemas financieros de sus matrices en el extranjero.<sup>219</sup>

En el tema de competitividad de la economía mexicana, han sido varias las políticas del Estado plasmadas en los Planes Nacional de Desarrollo de los periodos 2001-2006 y 2007-2012. En ellos se pone de manifiesto la importancia de la competitividad de la economía mexicana, al tener una trayectoria negativa. Desafortunadamente en estos planes se carece de una definición y un marco conceptual sobre competitividad que los lleve a implementar medidas acordes a la situación de la economía nacional.<sup>220</sup>

---

<sup>218</sup> Carlos Tello, “Sobre la crisis económica”, en *Este país*, op. cit., pág. 10.

<sup>219</sup> *Ibidem*. pág. 11.

<sup>220</sup> Enrique Dussel Peter, “La manufactura mexicana: ¿opciones de recuperación?”, en *Economía Informa*, op. cit., pág. 42.

Prueba de ello, es que de acuerdo con el diagnóstico del IIMD, en el 2008 la calificación de México no solamente es baja, sino que se ha deteriorado drásticamente. En una lista de 47 países, México ocupó en 2000, el lugar 33; en 2008 cayó a la posición 43, considerando los mismos 47 países.<sup>221</sup>

La ventaja competitiva de oferta de mano de obra barata resulta obsoleta ante competidores como China e India. Prueba de ello es que desde 2002, México fue desplazado por China como el segundo socio comercial de Estados Unidos, la participación de productos mexicanos en las importaciones de Estados Unidos ha caído desde entonces en sectores específicos como electrónica, textiles y confección por productos chinos en el mercado estadounidense.<sup>222</sup>

El sector productivo, es decir la suma de los sectores agrícola, minería y manufactura, han visto caer en forma significativa su participación en el PIB de la economía mexicana, de niveles cercanos a 35% del PIB a finales de la década de los ochenta a 23% en 2008, una caída de 12% en el PIB total. Las tres subsectores productivos han visto caer su participación, aunque lo ha hecho particularmente la manufactura de 23.9% en 1988 a 18.6% en 2008, una caída superior a 5% del PIB en dos décadas. En 2008 el sector manufacturero se encuentra en crisis. Este sector en particular, requiere mayores importaciones para sustentar el modelo exportador y es muy débil para generar procesos de innovación y de mayor valor agregado<sup>223</sup>

Para lograr revertir esta situación, sostiene Enrique Dussel Peter, es necesario actuar bajo una perspectiva de la “competitividad sistémica”:

*La actual crisis es resultado de una perspectiva de la Competitividad sistémica, es decir, existen condiciones micro, meso y macroeconómicas y las soluciones para sobrellevar las actuales limitaciones también son a nivel micro, meso y macroeconómicas. Mientras no se comprendan las limitaciones sistémicas, todo tipo de propuestas y políticas serán insuficientes. Incluso las*

<sup>221</sup> José Luís Calva, “Competitividad sistémica”, documento en formato html, disponible en: <http://www.el-universal.com.mx/editoriales/41179.html>, consultado el 29/03/09.

<sup>222</sup> Enrique Dussel Peters, “Hacia una política de competitividad en México”, en *Economía unam*, cuatrimestral, vol. 3, núm. 9, UNAM, México, septiembre-diciembre 2006, pág. 73.

<sup>223</sup> Enrique Dussel Peter, La manufactura ,op. cit., pág. 48.

*propuestas de políticas para fomentar la competitividad , el sector productivo, las empresas de menor tamaño, entre otras iniciativas , aparecen como arbitrarias ante la falta de un cuerpo conceptual...( ) Mientras los funcionarios actuales no logren una perspectiva sistémica de la competitividad y se hagan responsables de sus propuestas, la economía mexicana y su sector productivo seguirá enfrentándose a condiciones adversas.*<sup>224</sup>

En el caso particular de las empresas seleccionadas para esta investigación, han continuado con su estrategia de internacionalización, a pesar de las circunstancias imperantes en la economía internacional. En el 2001 con la caída en la demanda, aumento de precios del acero y petroquímicos, Grupo ALFA resulto afectado en sus ventas, pero su división Sigma tiene su mejor año en su historia y Nemak logra contrarrestar esta situación con el lanzamiento de nuevos productos y la incorporación de dos plantas en Canadá. A su vez adquirió dos plantas de PTA y PET (Polietileno Tereftalata) en Estados Unidos, convirtiéndose en el segundo productor de PTA en la región del TLCAN. Además como parte de su reconfiguración de su portafolio de negocios vendió el 50% de su empresa *Enertek* y 100% de *Total Home*.<sup>225</sup>

Con un entorno más favorable en 2002, ALFA mejoró sus resultados, incrementó sus ingresos, utilidades y generación de flujo de efectivo, lo que ayudo para el refinanciamiento de la deuda de Hylsamex, con lo que esta empresa recuperó su flexibilidad financiera.<sup>226</sup> Pero como parte de su nueva proyección de negocios, en 2003 se decidió separar a Hylsamex de ALFA, lo que significó un gran paso para la reconfiguración del Grupo. También en este año Nemak inicio operaciones en una planta establecida en la Republica Checa y Sigma se expandió por medio de adquisiciones en Centroamérica y el Caribe.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Ibidem, pág. 50-51.

<sup>225</sup> Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2001.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2001.htm), consultado el 29/03/09.

<sup>226</sup> Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2002.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2002.htm), consultado el 29/03/09.

<sup>227</sup> Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2003.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2003.htm), consultado el 29/03/09.



Para 2004 ALFA registró su mejor año en su historia al aumentar su volumen de ventas, mejores precios y ahorros en costos y gastos, logrando una sólida condición financiera. A su vez Sigma formalizó una alianza estratégica con Grupo Chen para distribuir quesos con esta marca en México y expandió su presencia en la República Dominicana adquiriendo a una empresa en este país.<sup>228</sup>

En 2005 ALFA concretó la venta de Hylsamex, al vender el 42.5% de las acciones que tenía en su poder al Grupo italoargentino *Techint* por 1,050 millones de dólares. Esta venta se sustenta en la perspectiva del sector siderúrgico, pues la sobreoferta de productos siderúrgicos, el alza del gas natural, la carencia de carbón para alimentar una mayor competitividad internacional por parte de las empresas mexicanas y la baja en los precios del acero era una combinación letal para la acerera mexicana, además representaba desde años atrás un riesgo en las finanzas de ALFA. Por otra parte Nemak adquirió a *Rautenbach*, empresa alemana productora de autopartes de aluminio y Alpek puso en marcha una línea nueva de polietileno expandible, convirtiéndose en la más grande en su tipo en Estados Unidos.<sup>229</sup>

Continuando con su proyección internacional, en 2006 Nemak negoció la adquisición de 15 plantas productoras de autopartes en América, Europa y sin duda la más importante una planta en *Nanking*, China con lo que logra penetrar al mercado de Asia. También se concretó una alianza estratégica con *Pioneer Natural Resources* y Alpek para explorar y explotar pozos de gas natural en el sur de Texas y Sigma inició la construcción de una planta de carnes frías en Estados Unidos. Asimismo ALFA adquirió el 49% de la participación que tenía BBVA Bancomer en Onexa.<sup>230</sup>

En 2007 destacó por el impulso que se le dio al crecimiento rentable y al fortalecimiento de la posición estratégica de todos los negocios a través de inversiones por casi 2,000 millones de dólares. Ejemplo de esto es la

---

<sup>228</sup> Quienes somos, página oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2004.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2004.htm), consultado el 29/03/09.

<sup>229</sup> Quienes somos, página oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2005.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2005.html), consultado el 29/03/09.

<sup>230</sup> Quienes somos, página oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2006.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2006.html), consultado el 29/03/09.

incorporación de 18 plantas de autopartes de aluminio en Europa, Norte y Sudamérica y Asia. Alpek terminó una planta de PTA en Estados Unidos y adquirió una planta de PET en Argentina. Sigma adquirió una empresa de quesos en Estados Unidos.<sup>231</sup> Alestra obtuvo ingresos por 453 millones de dólares, logrando cubrir 198 ciudades con una red inteligente de 6,100 Km., de fibra óptica. Para el siguiente año Sigma compró la empresa peruana Braedt, productora de carnes frías.<sup>232</sup>

Desafortunadamente debido a la crisis económica internacional en el cuarto trimestre de 2008, ALFA reportó pérdidas por 696 millones de dólares ante la depreciación del peso ante el dólar, generándole pérdidas cambiarias y gastos en la valuación de derivados, que junto con los altos costos y menores volúmenes de ventas golpearon su resultado neto para este año.<sup>233</sup> Para la proyección del 2009 ALFA espera un desplome de sus ventas del 21%, unos 8,400 millones de dólares, pero afortunadamente para este año no hay vencimiento fuertes de deuda, sólo tiene contemplado el vencimiento por un monto de 215 millones de dólares que cubrirá cómodamente.<sup>234</sup>

En el caso de Grupo VITRO, debido a su problema de endeudamiento y con la pésima situación que tiene el sector del vidrio, continuó con su estrategia de disminuir su deuda por medio de la venta de activos no estratégicos y enfocarse en actividades con más rentabilidad. Con este objetivo en 2001, vendió su participación de 50% de *Regioplast*, empresa productora de botellas y tapas de plástico a su socio *Owens-Illinois*. En España compró una empresa de producción y comercializadora de vidrio, con la cual se creó *Cristalglass*. Al

---

<sup>231</sup> Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist\\_2007.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos/hist_2007.html), consultado el 29/03/09.

<sup>232</sup> “Alfa compra empresa del Perú”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/07/31/alfa-compra-empresa-del-peru>, consultado el 29/03/09.

<sup>233</sup> “Alfa reporta pérdidas por derivados”, en CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/29/alfa-reporta-perdida-neta-de-9620-mdp>, consultado el 29/03/09.

<sup>234</sup> “Alfa espera pérdida de más de 20%”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/10/alfa-espera-caída-de-mas-de-20>, consultado el 29/03/09.

final de este mismo año esta subsidiaria compró en Portugal la Vidraria Chávez por la suma de 1 millón de dólares.<sup>235</sup>

Asimismo en 2002 vendió el 51% de Ampolletas, S.A., a su socio *Gerreheimer Glas AG*, dueño del 49% de esta empresa por 13.4 millones de dólares. También vende el 51% de Vitromatic en México a su socio *Whirpool Corporation* por 150 millones de dólares además *Whirpool* absorbió 163 millones de Dólares de VITRO.<sup>236</sup>

Para el siguiente año, vendió la filial de Envases Cuautitlán, al Grupo *Phoenix Capital Ltd.*, por 18 millones de dólares. En el 2004 vendió el 60% de participación de VITRO OCF, empresa tenedora de las acciones de VITRO Fibras por 71.5 millones de dólares y vendió su participación del 50% de VITRO American Nacional Can (Vancan), a su socio *Rexam* por 10.25 millones de dólares. Para 2006 vendió el 51% de Vitrocrisa Libbey, desde entonces el grupo solo tiene dos divisiones: VITRO Vidrio Plano y VITRO Envases.<sup>237</sup>

En 2007 VITRO Cristalglass, subsidiaria de VITRO en Europa inauguró e inició operaciones de un nuevo horno, con la capacidad de poder templar y termoendurecer lámina de vidrio de grandes dimensiones y único en su tipo en la península ibérica y el tercero en Europa en su factoría de León, España. La inversión alcanzó 12.3 millones de dólares. Con esto la empresa adquirió una ventaja competitiva, atendiendo así los requerimientos más estrictos del mercado y convirtiéndose en una de las pocas compañías que elaboran ese tipo de producto.<sup>238</sup>

A su vez en 2008, también en España abrió otra planta en la que invirtió 4.6 millones de dólares. La nueva planta se ubica en la comarca del Bierzo y aumentará la producción de su principal negocio en este país, el vidrio plano

---

<sup>235</sup> Louise Guénette, op. cit., pág. 46.

<sup>236</sup> “Enfrenta grupo Vitro crisis financiera”, El siglo de Torreón, documento en formato html disponible en; <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/187400.enfrenta-grupo-vitro-crisis-financiera.html>, consultado el 29/03/09.

<sup>237</sup> Idem.

<sup>238</sup> “Vitro invirtió 12 millones de dolares en España”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/2/22/vitro-invirtio-12-3mdd-en-espana>, consultado el 29/03/09.

que representa el 50% de sus ventas, en un mercado valorado en 2,500 millones de dólares.<sup>239</sup>

Para finales de este año debido a la crisis financiera global el Grupo registró una caída de sus ventas de 18% y pérdidas por sus instrumentos financieros de derivados, las causas principales fueron la devaluación del peso y la baja demanda de sus productos. Ante la coyuntura de la crisis la empresa se concentrará en controlar los costos de una manera activa, administrar su liquidez y generar flujo de efectivo al mismo tiempo que reestructurará sus obligaciones financieras. Su presupuesto de inversión en activos fijos para 2009 se reducirá a 74 millones de dólares y se desinvertirán una serie de activos no productivos menores para maximizar su posición de efectivo.<sup>240</sup>

Por su parte Grupo IMSA en 2001 empezó operaciones su subsidiaria *Stibilit* Europa con la instalación de una bodega en Barcelona, España para comercializar los productos producidos en México por *Stibilit*. También adquirió los activos de *Varco Pruden Building Inc.*, que eran propiedad de *LTV Corporation*, empresa especializada en edificios metálicos pre-diseñados en Estados Unidos y con operaciones en México, Sudamérica e India. Además de adquirir con esta misma operación las empresas *Graham* en Canadá y *United Penel* en Estados Unidos adicionalmente se adquirió *Resolite* en este mismo país, estas empresas son productoras y comercializadoras de lámina plástica reforzada. Estas adquisiciones representaron sinergias con el portafolio de negocios de la división IMSATEC.<sup>241</sup>

En 2002 adquirió *Lightfield*, empresa del Grupo *Uralita* en Barcelona, España, productora de lamina plástica reforzada con fibra de vidrio y una planta de acero galvanizado y pintado, localizada en *Rinchmond*, California, de la empresa *Pinole Point Steel*. En el siguiente año adquirió *Cray Valley*, empresa

---

<sup>239</sup> “Vitro abrirá nueva planta en España”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/04/01/vitro-abrira-nueva-planta-en-espana-1>, consultado el 29/03/09.

<sup>240</sup> “Crisis pega a Vitro; sus ventas caen 18”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/28/crisis-pega-a-vitro-sus-ventas-caen-18>, consultado el 29/03/09.

<sup>241</sup> Historia de Grupo IMSA, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; <http://www.grupoimsahistoria.com.mx>, consultado el 29/03/09.

localizada en Miranda de Ebro, España y en Guatemala se inauguró la segunda línea de galvanizado de Ingasa.<sup>242</sup>

A su vez en 2004 adquirió el 49% de *Louisville Ladder Group*, controlando el 100% de esta empresa que era resultado de una fusión entre IMSA y *Emerson Electric Co.* También se compró la empresa de pintado de acero de *Polymer Coil Coasters* en Alabama, Estados Unidos. Además IMSA vendió su división de acumuladores ENERMEX a su socio *Johnson Control*, debido a la estrategia de crecimiento de éste, pues ENERMEX tenía el 90% del mercado mexicano. Esta división aportaba a IMSA el 16% de ingresos y el 29% de flujo de efectivo. El pago fue de 525 millones de dólares que se destinaron a disminuir su deuda.<sup>243</sup>

En 2006 se constituyó Verzatec como resultado de la escisión de Grupo IMSA. Con el objetivo de alinear sus operaciones y capitalizar las sinergias operativas y comerciales de una manera más eficiente, se decidió agrupar sus negocios en dos segmentos de negocios, en lugar de tres. Por una parte las actividades relacionadas con la manufactura y procesamiento de productos de acero, agrupadas bajo el segmento de IMSA ACERO y el segundo las empresas con actividades relacionadas a productos de aluminio, paneles y plástico, agrupadas en la nueva sociedad Verzatec.<sup>244</sup>

Para finales de este año, después de un largo proceso de negociaciones y una buena oferta, la familia González Clariond propietarios de Grupo IMSA acordaron vender el grupo a la empresa *Ternium*, subsidiaria del grupo *Techint* por un monto de 1,900 millones de dólares. La fusión de estas empresas tendría efectos legales hasta el 1 de marzo de 2007.<sup>245</sup>

---

<sup>242</sup> Idem.

<sup>243</sup> José Manuel López, “Explica IMSA venta de división”, en periódico *Reforma*, año 12, núm. 4323, 18 de octubre del 2005, México, 2005, pág. 7.

<sup>244</sup> Informe anual 2006 de Grupo IMSA, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.grupoimsa.com/xstatic/Export/images/spa/inversionistas/informes\\_anual/reporteannual\\_2006.pdf](http://www.grupoimsa.com/xstatic/Export/images/spa/inversionistas/informes_anual/reporteannual_2006.pdf), consultado el 29/03/09.

<sup>245</sup> Ternium tomará el control de Grupo IMSA, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/4/30/ternium-tomara-el-control-del-grupo-imsa>, consultado el 29/03/09

Por su parte CEMEX en 2001 incrementó su presencia en Centroamérica al iniciar operaciones en Nicaragua y en Asia al adquirir *Saraburi Cement Company* en Tailandia y en México lanzó Construrama, red comercial que se convirtió en este mismo año en la cadena más grande del país de abastecimiento de materiales para la construcción. En 2002 consolidó su posición en el Caribe al adquirir en Puerto Rico a *Puerto Rican Cement Company*. Para el siguiente año establece su proceso de abastecimiento global y abre una oficina para negociaciones internacionales.<sup>246</sup>

Después de un proceso de negociaciones que duraron 8 meses, finalmente CEMEX consiguió la participación mayoritaria de la cementera australiana *Rinker Group Ltp*. Con sede en Sydney en 2007, esta compra le costó a la empresa mexicana 14 mil 250 millones de dólares. La combinación de las dos empresas dio como resultado a la tercera fabricante de material de construcción más importante del mundo junto a la francesa *Lafarge* y la suiza *Holcim*, con ventas por unos 23 mil 350 millones de dólares y 67 mil empleados distribuidos en más de 50 países. Este año su el mejor en la historia de CEMEX al registrar 21,673 millones de dólares en ventas, pero entre 2006 y 2007 su deuda creció 225% al pasar de 5,811 millones de dólares a 18,904 millones de dólares.<sup>247</sup>

Sin embargo para 2008 fue un año difícil, con la crisis del sector inmobiliario en Estados Unidos en donde se basaba buena parte de su estrategia y la nacionalización de la industria del cemento en Venezuela que golpeó a las tres principales cementeras: *Holcim*, *Lafarge* y CEMEX. Las dos primeras lograron un acuerdo con el gobierno venezolano, pagando a la suiza *Holcim* 552 millones de dólares por el 80% de sus filiales y 267 millones de dólares por el 89% del capital de *Lafarge* en Venezuela. En cambio CEMEX vendió participaciones de su empresa en Venezuela lo que molesto al gobierno de

---

<sup>246</sup> Historia de CEMEX, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; <http://www.cemex.historia.com> , consultado el 29/03/09

<sup>247</sup> documento en formato html disponible en; <http://www.eluniversal.com.mx/notas/429783.html> , consultado el 29/03/09.

este país, negándose a pagar lo que legalmente debía a los accionistas de la empresa mexicana.<sup>248</sup>

Ante esta situación CEMEX en diciembre de este año, presentó una demanda de arbitraje internacional ante el Banco Mundial contra Venezuela por la expropiación de sus activos en ese país. CEMEX había dicho en agosto que la expropiación era una violación a la constitución, a los principios del Derecho Internacional y los tratados para la protección recíproca de inversiones, aunque posteriormente reanudo negociaciones con el gobierno de Venezuela, para tratar de acordar el pago de una indemnización. CEMEX había exigido 1,300 millones de dólares como compensación por sus activos, una suma muy alta para el gobierno venezolano que ofreció la mitad de ese monto.<sup>249</sup>

Otro acometimiento desfavorable para la empresa en este año fue la apuesta a los mercados de derivados, sus analistas no previeron la crisis que se avecinaba y pensaron que la especulación sería para siempre y con la deuda adquirida para la compra de la australiana *Rinker*, han dejado a CEMEX en una posición financiera peligrosa.

Para solucionar este problema CEMEX tiene contemplado un plan de desincorporación de activos no estratégicos para obtener 2 mil 100 millones de dólares para ayudar a pagar las obligaciones de deuda para 2009, de 5 mil 700 millones de dólares. Además se tiene un plan de reducción de costos para obtener recursos por 500 millones de dólares. Por otra parte CEMEX logró renegociar su deuda, a finales de diciembre acordó una extensión, hasta febrero de 2011, de sus créditos por 2 mil 200 millones de dólares con vencimiento en 2009 y 2010.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> “Cemex desplome de la joya empresarial mexicana”, documento en formato html disponible en; <http://www.poderydinero.blogspot.com/2008/10/Cemex-de-la-joya-empresarial-mexicana.html>, consultado el 29/03/09.

<sup>249</sup> “Cemex pide arbitraje comercial ante la OMC”, documento en formato html disponible en; <http://www.chamosaurio.com/2008/12/05/Cemex-pide-arbitraje-banco-mundial-en-caso-contra-venezuela/>, consultado el 29/03/09

<sup>250</sup> “Cemex pide arbitraje comercial ante la OMC”, op. cit.

En lo referente a las ventas, alrededor de 74% de los ingresos de CEMEX están concentrados en Estados Unidos, México y España, para los cuales prevé un crecimiento negativo en 2009, que se traducirá en menores volúmenes y generación de flujo de efectivo en comparación con 2008.<sup>251</sup>

Por su parte Grupo BIMBO, en el 2001 adquirió en Brasil la empresa *Plus Vita Ltd.*, con un costo de 63.5 millones de dólares que se pagaron con recursos propios de la empresa. *Plus Vita* es una de las empresas de panificación más grandes de Brasil, la cual produce una amplia gama de productos que incluyen: pan blanco empacado, panes especializados, panecillos, pasteles y frituras. Para finales de este año adquirió activos de la empresa GRUMA en Costa Rica que incluyó negocios de pan fresco y congelados.<sup>252</sup>

En 2002 llegó a un acuerdo con *George Weston Ltd.* Para comprar las operaciones de panificación en la región oeste de Estados Unidos, por un monto total de 610 millones de dólares. Dicho acuerdo estableció el acceso de Grupo BIMBO a marcas y productos líderes en Estados Unidos, como *Orowet*, *Entenmann's*, *Thomas' y Boboli*, además de cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como el sistema de distribución en estos estados. Esta adquisición responde a la estrategia del grupo de construir un negocio de panificación líder en Estados Unidos.<sup>253</sup>

Para 2006 adquirió las empresas uruguayas *Walter M. Doldán y Cia.*, y *Los Sorchantes* por un monto de 7 millones de dólares. Un paso importante en la proyección internacional del grupo fue en este año la compra de la empresa *Beijing Panrico Food Processing Center*, ubicada en China, subsidiaria de la empresa española Panrico S.A. por un monto de 9.2 millones de euros. Con esto BIMBO adquiere una planta de producción y una red de distribución con

---

<sup>251</sup> Cemex en revisión especial”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/24/Cemex-enrevision-especial-sp>, consultado el 29/03/09

<sup>252</sup> Comunicados de prensa, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en: <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.hph?id=45>, consultado el 29/03/09

<sup>253</sup> “BIMBO compró empresa en Uruguay”, documento en formato html disponible en: [http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/Adquisición%20de%2022\\_01\\_02.pdf](http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/Adquisición%20de%2022_01_02.pdf), consultado el 29/03/09



un amplio portafolio de productos de panificación, diseñados y desarrollados para el mercado local.<sup>254</sup>

En 2008 adquirió dos empresas más en Brasil: *Nutrella* por 90 millones de dólares y *Panificio Laura* por 30 millones de dólares. Lo que la convirtió en la empresa panificadora líder en Brasil con más del 40% de participación en el este mercado.<sup>255</sup> Para finales de este año BIMBO llegó a un acuerdo con la canadiense *George Weston Limited*, para adquirir *Weston Foods Inc.*, en los Estados Unidos, por un monto de 2,380 millones de dólares. La adquisición comprende un portafolio de marcas reconocidas en este país, así como 22 plantas y más de 4,000 rutas de distribución. Con esta transacción se crea una de las empresas de panificación más grandes de Estados Unidos.<sup>256</sup>

Esta adquisición obedece a la estrategia del grupo de lograr revertir la negativa tendencia de 10 trimestres de pérdidas operativas en los negocios en Estados Unidos, por errores de integración de negocios por la primera compra en este país y dejar de depender de las operaciones de México que generan el 65% de ventas y 85% del flujo de operación. Pero desafortunadamente debido a esta adquisición realizada por medio de deuda, la capacidad de BIMBO se pondrá a prueba debido al alza de las tasas y una baja en su calificación que le encarecerá su crédito dentro de un contexto de crisis económica global.<sup>257</sup>

En el caso de GRUMA por medio de su organización *GRUMA Corporation*, continua expandiéndose en Europa al adquirir en 2004, el 51% de la empresa *Nouvo De Francechi* en Italia y adquirió la empresa *Ovis Boske* en Holanda. Para 2006 adquirió *Pride Valley Foods (PVF)*, una empresa líder en el Reino Unido en la venta y distribución a tiendas de autoservicio y mayoristas, de

---

<sup>254</sup> “Grupo BIMBO adquiere activos de panificación”, documento en formato html disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/24-03-00.pdf>, consultado el 29/03/09.

<sup>255</sup> BIMBO será la número uno en Brasil, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/05/22/bimbo-seria-la-numero-uno-en-brasil>, consultado el 29/03/09.

<sup>256</sup> “Grupo BIMBO llega a un acuerdo para adquirir Weston Foods”, documento en formato html disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press//PR%20WFI%20final.pdf>, consultado el 29/03/09.

<sup>257</sup> “No habrá más errores en EU, BIMBO”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/no-habra-mas-errores-en-eu-bimbo>, consultado el 29/03/09.

productos como la tortilla de trigo, *Pita Bread* y *Naan Bread*. Con esta adquisición, GRUMA aumentó su capacidad para atender a la creciente clientela en el viejo continente.<sup>258</sup>

En este mismo año con el objetivo de expandir su presencia en la región de Oceanía, GRUMA adquirió dos empresas productoras de tortillas: *Rositas Investments PTY Ltd.* y *Oz-Mex Foods PTY Ltd.* de Australia. Con estas compras GRUMA reforzó su presencia en los mercados internacionales y mejoró su ubicación estratégica para surtir los mercados de Oceanía con productos de alta calidad. Posteriormente inauguró su primera planta en Asia, ubicada en Shanghai, China. Esta planta cuenta con una capacidad instalada para producir anualmente 15 mil toneladas de tortillas de trigo, 7 mil de tortillas de maíz y 6 mil toneladas de frituras, con esta planta se atiende a los clientes en Asia desde una ubicación estratégica en el continente.<sup>259</sup>

Al final del año GRUMA creó, con sede en Madrid, España, a *Gruma International Foods SL Sociedad Unipersonal*, controladora del 100% de las siguientes empresas: *Pride Valley Foods, Ltd*, en Inglaterra, *Gruma Asia & Oceanía, LLC* en Australia, *Mission Foods Shanghai Co., Ltd*, en China y *Mission Foods Malaysia, SDN. BHD.*, en Malasia. Para el 2007 inició operaciones *Mission Foods Malaysia* empresa de GRUMA en Malasia, que produce principalmente tortillas *Wrap*, bases para pizza, *Naa Bread* y *Foldover Bread*. A través de esta subsidiaria, GRUMA atiende además de sus clientes en Malasia a los de los mercados de Singapur, Tailandia, Corea del Sur y el Medio Oriente.<sup>260</sup>

Pero para finales del 2008 debido a crisis financiera global, GRUMA registró pérdidas por 11,200 millones de pesos como resultado de las pérdidas de los instrumentos derivados de tipo de cambio. En su reporte a la Bolsa Mexicana de Valores, informó que por la extrema volatilidad cambiaria en los mercados financieros, los instrumentos de tipo de cambio seguirán sujetos a variaciones

---

<sup>258</sup>“Nuestras empresas”, página oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/NuestraEmp/nuestras\\_empresas-grumaAO.asp](http://www.gruma.com/vEsp/NuestraEmp/nuestras_empresas-grumaAO.asp), consultado el 29/03/09.

<sup>259</sup> Idem.

<sup>260</sup> Idem.

diarias en su valor de mercado. Aunque la empresa no cree en caer en incumplimiento de pagos por vencimiento de deuda para los años 2009, 2010 y 2011.<sup>261</sup>

A pesar del panorama difícil, GRUMA confía que saldrá adelante, por ser una empresa que participa en el sector de alimentos básicos, los cuales mantienen sus niveles de consumo aún en condiciones de menor poder adquisitivo, lo que se suma a sus programas de eficiencia y optimización de costos y gastos. No obstante para 2009 GRUMA prevé incrementar el valor de sus ventas a nivel global y mantener sus programas de optimización.<sup>262</sup>

Debido a la diversificación de mercados las empresa han mantenido un crecimiento constante en sus ventas a pesar de la situación de la economía internacional, logrando consolidarse en mercados del continente Americano y en Europa y además de penetrar en nuevos mercados como los de Asia y Oceanía (ver cuadro 45 y mapas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 ).

Cuadro 45 :Ventas de los grupos empresariales seleccionados 2001-2007  
(millones de pesos)

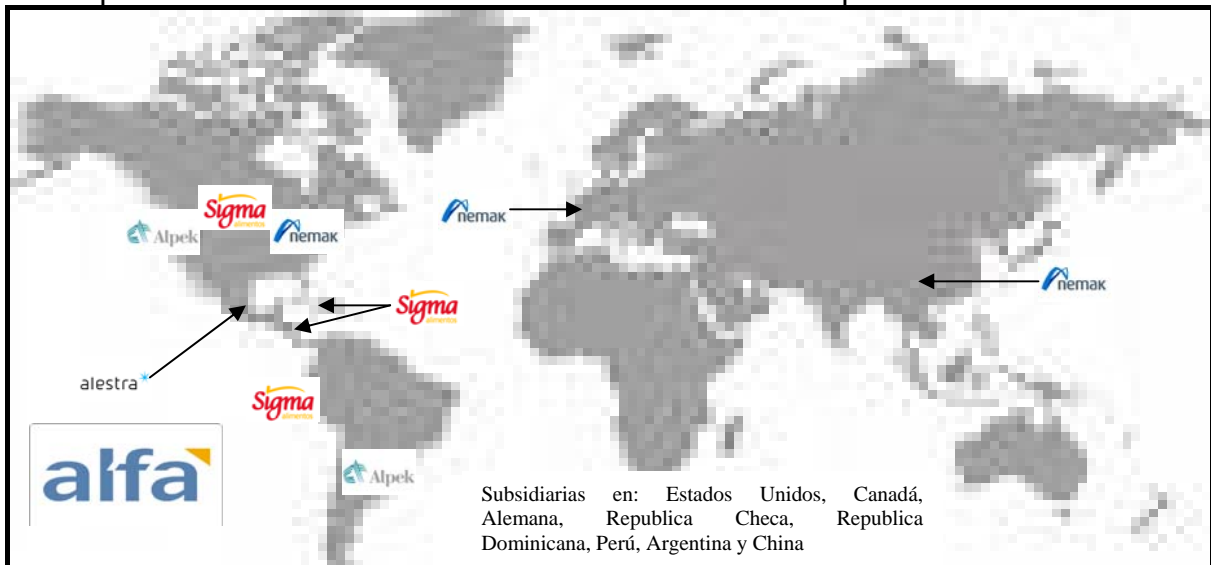
Año	ALFA	VITRO	IMSA	CEMEX	BIMBO	GRUMA
2001	44,491,5	28,190,2	21,069,6	63,486,8	33,855,3	17,820,1
2002	51,356,3	23,922,1	27,287	67,917,5	41,373,3	19,174,4
2003	46,788,3	24,954,2	31,229,6	80,527,7	46,662,7	23,041,5
2004	58,809,3	26,181	37,074,7	90,783,9	51,545,1	24,992,5
2005	69,334,8	24,150,1	39,182,1	162,708,6	56,102,2	26,686,6
2006	76,616,4	26,561,6	37,502,3	197,093	63,853	30,643,8
2007	106,832,7	28,519,5	N.A.	236,669	72,293,6	35,816
N.A.: No aplica por venta del Grupo IMSA a Techint.						

Fuente: Elaboración propia con información de varios números de la Edición Especial; “Las 500 empresas más importantes de México”, *Expansión*, anual, Grupo Editorial Expansión, México, 2002 a 2008.

<sup>261</sup> “Gruma reporta pérdida neta de 11,045 millones de dólares”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/2009/02/09/Gruma-reporta-perdida-neta-de-11045-mdp>, consultado el 29/03/09.

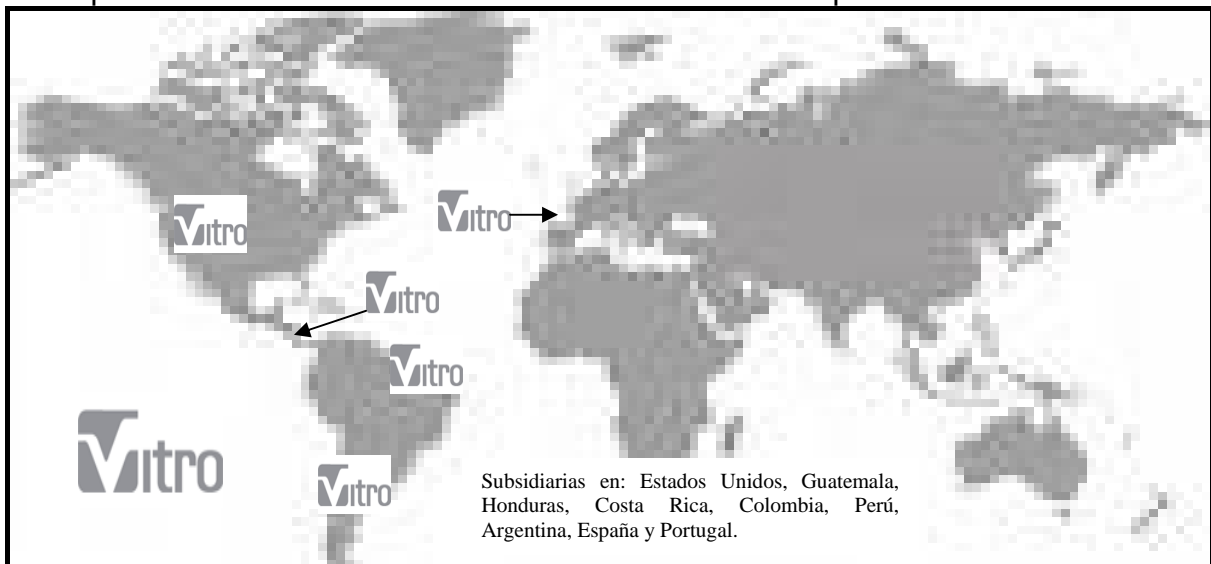
<sup>262</sup> Idem.

Mapa 1: Ubicación Internacional de subsidiarias de Grupo ALFA en 2008



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Mapa 2: Ubicación Internacional de subsidiarias de Grupo VITRO en 2008



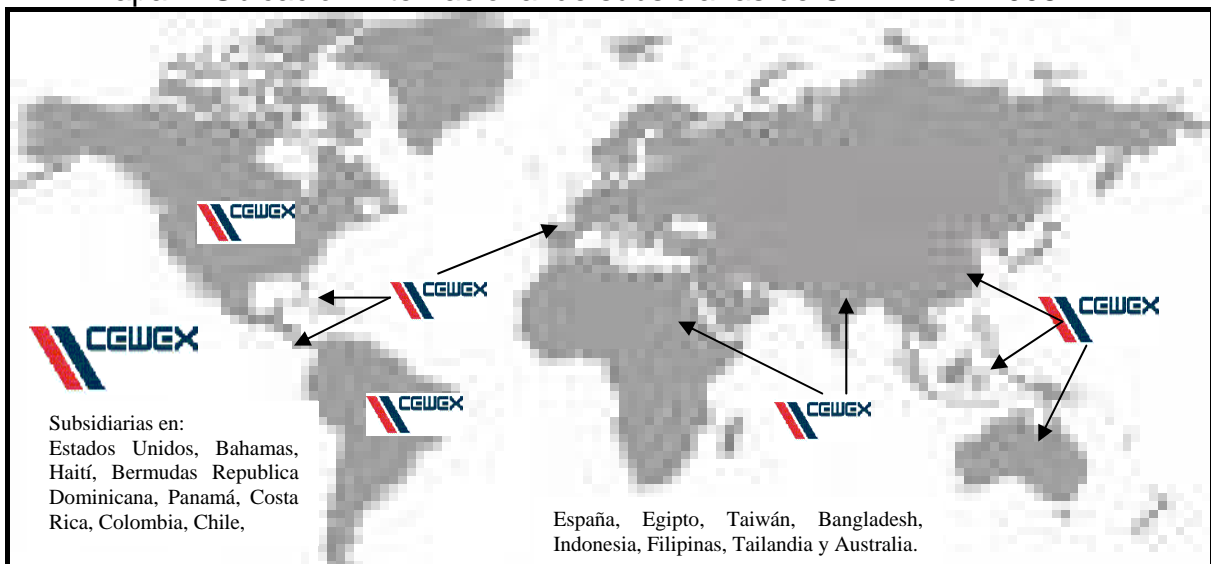
Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Mapa 3: Ubicación Internacional de subsidiarias de Grupo IMSA hasta 2007



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Mapa 4: Ubicación Internacional de subsidiarias de CEMEX en 2008



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Mapa 5: Ubicación Internacional de subsidiarias de Grupo BIMBO en 2008



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Mapa 6: Ubicación Internacional de subsidiarias de GRUMA en 2008



Fuente: Elaboración propia con la información analizada.

Esta nueva tendencia de penetración a mercados de Asia y Oceanía, se debe principalmente a la rápida industrialización de China, con la cual, la demanda de una gran variedad de productos, las empresas tienen en este país un gran mercado para posicionar sus productos para satisfacer las necesidades de sus habitantes y empresas.

## Conclusiones

Es evidente que la globalización es un proceso que se ha formado por el paso del tiempo, pero que en el contexto actual tiene un nivel de aceleración altamente integrado debido a tres factores fundamentales; el avance en las ciencias de la informática, la reforma del comercio internacional sobre todo en los servicios financieros y la desaparición del sistema comunista encabezado por la URSS.

Esto ha implicado una acelerada interconexión entre los países, comunidades y personas, sobre todo un flujo de comercio y finanzas entre mercados nacionales e internacionales. Las repercusiones debido al acelerado proceso de interacción mundial ha sido la conformación de bloques económicos, de los más importantes, son los que forman la *Triada*: TLCAN, UE y APEC. Entre estos bloques se llevan acabo el mayor número de operaciones comerciales y financieras, lo que excluye a la mayoría de los países. Solo China es el país que figurará en el escenario internacional en los años venideros, como potencia en el aspecto económico y como nuevo eje de poder político.

Desafortunadamente el Estado como consecuencia, ha dejado de ser el agente rector al darle al mercado el papel que anteriormente poseía para dirigir su esfera de dominio nacional. A su vez las culturas se ven amedrentadas por la creciente homogenización de las costumbres de consumo que desatan una confrontación de identidades.

Por su parte las ETN's son las promotoras de la globalización, dominando en los flujos de inversión y comercio en escala mundial. Son fuente mundial de financiamiento de los países en desarrollo y tienen creciente presencia en nuevos mercados emergentes. Este proceso de internacionalización empresarial tiene factores fundamentales, tanto internos como externos para realizar operaciones en nuevos mercados fuera del mercado nacional. Las empresas buscan con la internacionalización mejorar condiciones de

producción, ventas, distribución , insumos, ventajas fiscales y financieras para la empresa.

Esta internacionalización tiene una variedad de modalidades; se puede lograr por medio de exportaciones, licencias, alianzas estratégicas, invirtiendo en la compra de una empresa en el exterior, construyendo subsidiarias o realizando una operación de riesgo compartido (*Joint venture*). A su vez la internacionalización de una empresa sigue un proceso gradual, en el cual se da cuenta de la heterogeneidad de los mercados hasta convertirse en una Empresa Transnacional.

De este modo las ETN's de los países industrializados han dejado de tener la supremacía en la economía mundial, para ser desplazados por nuevas empresas de los países en desarrollo, con presencia en diferentes partes del mundo, desarrollando ventajas competitivas para incursionar exitosamente en nuevos mercados en sus procesos de internacionalización.

Esto debido a que la forma de producción internacional ha sufrido grandes cambios como resultado de la caída de la producción en masa del fordismo y la implantación de la organización productiva ya sea conformada por un distrito industrial de origen italiano o un encadenamiento productivo en red de origen japonés; basados en la fragmentación y especialización de la producción en pequeñas cantidades de productos que posteriormente se ensamblaran dando origen a la producción flexible.

A su vez estas relaciones intra-empresariales fundadas en la confianza entre las empresas que las conforman tendrán un desarrollo más acelerado debido a la implementación de las ciencias de la informática y computación en el proceso productivo, dando como resultado una producción más automatizada y con flexibilidad en la operación de las maquinas y del personal de la empresas.

Esta aplicación de la informática ha hecho posible la creación de nuevas ramas de producción y de negocios. Sin duda el hecho que más ha impactado en la forma de producción es en el aspecto financiero, aplicando la tecnología



de la informática, permitiendo el flujo de capitales constantes sin ningún momento de interrupción en los mercados financieros mundiales. Lo que ha propiciado la innovación financiera que repercute en las formas contractuales de propiedad y de asociación e inversión entre empresas.

A su vez la flexibilidad en la forma de administrar, considerando las diferencias culturales, en la actualidad es fundamental debido a la descentralización de las tomas de decisiones de los altos mandos. Así se ha acelerado la toma de decisiones en las acciones a seguir en una empresa, haciéndola más dinámica y capaz de responder a las diferentes situaciones que se pueden presentar en ambiente de negocios en constante cambio y dinamismo. Es así que se tiene en la actualidad una forma de producción caracterizada por la tercerización, con alto grado tecnológico tanto en sus procesos de producción como en los propios productos.

En lo referente a la evaluación del periodo 2001-2008, inicio con la desaceleración de la economía norteamericana, situación que se agravó con los ataques terroristas del 11 de septiembre en Nueva York, repercutiendo en el sistema internacional tanto en el aspecto político y económico. Para revertir esta situación los países pertenecientes a la OMC, lanzaron en este mismo años la Ronda de Doha para reactivar la economía internacional, cosa que se logró, sin embargo los fracasos de las reuniones posteriores de la ronda, por la cuestión del sector agrícola, hicieron que resurgiera un nuevo ambiente de proteccionismo en el comercio internacional.

Otros temas que marcaron este periodo fueron los referentes a la seguridad de las mercancías, los elevados precios del petróleo, de los alimentos, el tema sobre cambio climático y el ascenso vertiginoso de la economía China, repercutieron en las políticas económicas de los países y las estrategias de las empresas. Pero en 2007 nuevamente la economía norteamericana entró en recesión y para finales de 2008 estalló la crisis financiera en los Estados Unidos que se propagó a toda la economía internacional.

El origen de esta crisis fue por el sector inmobiliario estadounidense, pues los bancos en su afán de maximizar sus ganancias por medio de derivados, se quedaron con una importante parte de estos derivados, además los propios bancos buscaron otra salvaguarda con otros derivados, un tipo de seguro emitido por empresas como la AIG (*American International Group*). Cuando los precios de los inmuebles empezaron a caer, los derivados y sus seguros se desplomaron, desquebrajando el sistema financiero.

Para revertir esta situación las acciones de los gobiernos han sido rescatar a los bancos, inyectar capital a las entidades financieras e intervención en las tasas de interés. Ante esta coyuntura las perspectivas de la economía internacional para 2009 son desalentadoras, pues se espera estancamiento de la economía internacional y desempleo generalizado, además de una participación mayor del Estado en la economía para dirigirla y vigiándola, para no repetir excesos como los que iniciaron esta crisis.

En lo referente al tema de competitividad; éste se ha estudiado desde perspectivas diferentes, como microeconómicas, mesoeconómicas, macroeconómicas, culturales y de cooperación. Para poder explicar su importancia y a su vez implementar medidas enfocadas a elevar la competitividad de las empresas e instituciones de los diferentes países con el objetivo de obtener ganancias mejores y no ser desplazados de mercados tanto nacionales como internacionales además de aumentar el nivel de vida de los habitantes.

Estos modelos por su variedad de puntos de vista y reflexión dan aportaciones importantes para entender este concepto tan debatido en la actualidad, la complementación de estas teorías nos dan una noción más amplia sobre el tema. Es importante enfatizar que la aplicación de uno de estos modelos teóricos no tiene los mismos resultados en la práctica, pues las condiciones que se presentan no pueden ser las mismas en todos los lugares, es por eso que es muy difícil que se repita un caso de éxito, por que los factores sociales,

culturales y estructurales, tendrán un peso específico en el desarrollo de la aplicación de un modelo teórico de competitividad.

En el caso particular de México, frente a los cambios desatados desde la década de los ochenta, podemos decir que la apertura comercial y la acelerada realización de tratados internacionales con diferentes países no ha tenido el resultado esperado por que se sigue dirigiendo más del 80% de las exportaciones al mercado estadounidense y en la mayoría de los años en este periodo, las importaciones han superado a las exportaciones lo que arroja un déficit comercial.

A su vez esta apertura ha desarticulado cadenas productivas, debido a la creciente competencia y a la incapacidad de responder por parte de las empresas mexicanas al nuevo contexto económico adverso, por lo que desaparecieron. Además las exportaciones mexicanas se caracterizan por exportar no en si el producto, si no la mano de obra barata que es la que hace competir en mercados internacionales por su bajo costo.

Desafortunadamente las privatizaciones de empresas paraestatales no han tenido en general los resultados deseados por el exceso de confianza en la capacidad autorreguladora del mercado. Sus deficiencias se deben a una incapacidad por parte del Estado para diseñar y aplicar una regulación eficiente de acuerdo a las nuevas circunstancias del mismo proceso, que cuidará el fortalecimiento de la competencia y no perseguir con mayor ahínco otros objetivos, como el de maximizar al máximo los ingresos del Estado por las privatizaciones.

En lo que respecta a la reestructuración del sistema financiero mexicano, se buscó hacerlo más competitivo y eficiente. El sistema financiero fue reestructurado de forma compleja en los aspectos institucionales y en los mecanismos de regulación correspondientes.

A pesar de estos cambios que dieron como resultado una relativa estabilidad financiera y una participación mayor del capital foráneo en el país han afectado

a la Pequeña y Mediana Empresa (PyMe). Éstas no logran encontrar las fuentes de financiamiento apropiadas y por lo tanto el país no logra alcanzar los medios necesarios para recuperar el crecimiento , mucho menos tener estabilidad, por lo que se trata de una reestructuración financiera ineficiente por que sólo las empresas que pueden acceder a financiamiento externo son las grandes empresas mexicanas al cumplir con las exigencias y plazos establecidos por las instituciones financieras internacionales.

En el caso de las políticas para fomentar y elevar la competitividad en México por parte del gobierno y del sector privado, han sido arduos y enfocados a crear una nueva infraestructura, una integración de los actores económicos para lograr un flujo de información de experiencias y conocimiento. Fundamentalmente el gobierno mexicano, dio un cambio radical en su modelo económico hacia una economía de mercado; pues puso en marcha políticas enfocadas a hacer más eficiente la industria por medio de fomentar el mercado interno, la sustitución efectiva de importaciones, promoción de las exportaciones, el apoyo al desarrollo de las PyMes para la formación de agrupamiento industriales (*clusters*) y la regulación de IED y de precios.

Por su parte las grandes empresas mexicanas se vieron obligadas a reorientar sus inversiones ya que éstas en su mayoría tenían estructura conglomeral y era imposible seguir controlando y apoyando un conjunto de empresas diferentes. Su respuesta fue enfocarse en actividades con mayor experiencia y mejores capacidades, implementando estrategias de especialización especializada aprovechando las tecnologías y mercados comunes. A su vez dirigieron sus inversiones en consolidar una integración horizontal y vertical adquiriendo empresas del mismo sector de actividad, con el fin de buscar mejor posición y fortalezas.

A su vez lograron concretar alianzas con ETN's para neutralizar la entrada en vigor del TLCAN, con el objetivo de establecer acuerdos de distribución enfocado al mercado nacional y así como la del mercado de las empresas con las que se realizó la alianza. También se continuó y profundizó la estrategia de internacionalización, por medio de diferentes forma para conseguir nuevos

mercados. Adicionalmente establecieron una organización más descentralizada, modificando sus formas de propiedad y control; colocando acciones en los mercados financieros para vincularse con capitales externos.

Con la reforma financiera y privatización de los bancos, los grupos empresariales mexicanos aprovecharon adquiriendo algunos para formar grupos financieros, logrando ventajas extraordinarias debido a la rentabilidad de estos y por el acceso al financiamiento en mercados internacionales. Pero esta estrategia resultó negativa por la crisis de 1994, que dio como consecuencia que los grupos tuvieron que apoyar la falta de capital de los bancos para responder a sus obligaciones, teniéndolos que vender posteriormente.

En el caso de las PyMes, han dejado a un lado la creencia que los costos bajos son la mejor forma de competir y han empezado a impulsar innovación tecnológica, la mejora en procesos y en practicas administrativas. También se han enfocado más a las necesidades y comportamientos de sus clientes, atendiendo satisfactoriamente el tiempo de entrega y la calidad del producto.

Estas empresas han aprovechado en algunos casos las oportunidades de aprendizaje por medio de la subcontratación con grandes empresas extranjeras y nacionales. Pero esta relación es aún débil, pues es sólo de abastecimiento temporal y no de largo plazo que permita transferencia de tecnología y conocimiento.

Este abastecimiento temporal se ha convertido en un mecanismo de financiamiento importante para las PyMes, desplazando al financiamiento bancario. Además han reorientado sus ventas en el exterior, principalmente al mercado estadounidense aprovechando las oportunidades brindadas por el TLCAN y por la cercanía geográfica aunque con algunos problemas por la falta de información referente a procedimientos comerciales.

Pero a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno y el sector privado, en la evaluación internacional sobre competitividad del Instituto Internacional para

la Administración del Desarrollo (*International Institute for Management Develoment*); México ha tenido un retroceso por tener las circunstancias inadecuadas para que las empresas se desarrollen en Investigación y Desarrollo (I & D), junto a la falta de un sistema financiero eficiente. Además de no llevar acabo reformas estructurales que beneficien al aparato productivo nacional y garantice los intereses de las empresas extranjeras que se establecen en el país.

Asimismo los sectores más competitivos del país no han enfrentado la competencia internacional ampliamente de frente ya que están protegidos y el crecimiento del ingreso per capita de la población se debe por la mayor participación de la población en la fuerza de trabajo y no al aumento en su ingreso.

Para poder revertir esta situación negativa, es necesario establecer un diálogo entre los principales actores de la economía mexicana para llevar acabo acciones conjuntas con el fin de establecer un marco institucional verdadero y sustentado en las acciones en cooperación, con el objetivo de poder atender y responder a las exigencias de la economía internacional.

Sin embargo la economía mexicana no ha corregido sus deficiencias, pues en el año 2008, de acuerdo con el informe del IIMD, México se posicionó en el lugar 43, diez lugares atrás en comparación con el lugar 33 en el año 2000. A pesar de contemplar políticas para revertir la mala situación de la economía en los Planes Nacionales de Desarrollo de los periodos: 2001-2006 y 2007-2012, en ellos se carece de una definición y un marco conceptual de competitividad que se aplique a la economía nacional. Con el fin de revertir esta situación es necesario una solución desde la perspectiva de la teoría de la competitividad sistémica, ya que existen condiciones microeconómicas, mesoeconómicas y macroeconómicas que sólo pueden ser atendidas desde esta perspectiva.

Ante el contexto de crisis económica, esta situación se agravará, pues las exportaciones mexicanas serán afectadas por la caída de la demanda externa, las remesas de los trabajadores disminuirán y es probable el retorno de un

número importante de repatriados a suelo mexicano; el turismo, el flujo de inversión extranjera directa y el financiamiento se verán reducidos. El crecimiento del desempleo por quiebra de empresas y la falta de creación de nuevos empleos afectará el desempeño económico de México, pues se espera un crecimiento de 0.5% o incluso por debajo y que haya decrecimiento.

En lo que respecta a las experiencias de internacionalizaron, a pesar de la difícil situación de los mercados internacionales; las empresas han desarrollado estrategias de expansión a nivel internacional, explotando al máximo sus ventajas competitivas y aprendiendo sobre la marcha en este proceso de internacionalización.

Es así que el Grupo ALFA ha sacado provecho de sus relaciones con ETN's, con las cuales ha realizado alianzas estratégicas con el objetivo de penetrar al mercado mexicano aprovechando la experiencia del Grupo ALFA en el comportamiento del consumidor y los sistemas de distribución. Aunque posteriormente el grupo cambia su estrategia centrada en territorio nacional, para internacionalizarse. Esta acción en la modalidad de *Joint Venture*, por medio de sus divisiones, Alpek e Hylsamex en los Estados Unidos y en Sudamérica, respectivamente, eslabonadas con ETN's (DUPONT y en el Consorcio de la Amazonia).

Sus principales ventajas de estas divisiones son sus desarrollos en productos y procesos en petroquímica en la elaboración de fibra de poliéster y en la fundición de acero por la innovación de los hornos con la tecnología HYL. Por su parte las otras divisiones adquirieron y establecieron empresas. Sigma se internacionalizó al penetrar en los mercados de Estados Unidos, Centro América, Sudamérica y el Caribe. Nematik adquirió empresas productoras de autopartes en Estados Unidos, Europa y China. Alpek consolido su presencia en Estados Unidos y Sudamérica al comprar una empresa de PET en Argentina. Además ALFA compró la participación de su socio Bancomer de Onexa.

La ventaja competitiva de Nemak se sustenta en desarrollo tecnológico, pues tiene cinco patentes registradas, dos de estas son los procesos LPPM (*Low-Pressure Permanent Mold*) y LPPS (*Low-Pressure Precision Sand Technology*) para la fabricación de cabezas y monoblocks de aluminio para motor respectivamente; permitiendo una mayor eficiencia operativa y calidad en el producto, constituyendo una de las tecnologías más avanzadas en el ramo.

Por su parte Sigma, sostiene y consolida su posición en los mercados de carnes frías, embutidos y productos lácteos, desarrollo de marcas, formación de recursos humanos, redes de distribución y logística, además de tener alianzas estratégicas con importantes ETN's, en la modalidad de licencias para la producción y distribución de productos de marcas reconocidas. En el caso de Alestra dedica gran parte de sus inversiones para investigación y desarrollo, así como la creación de nuevos servicios para el usuario, aprovechando el conocimiento de la empresa AT&T, que sustenta la calidad en sus servicios.

Sin embargo debido a la crisis por la que pasa el sector siderúrgico y el fuerte endeudamiento de ALFA para modernizar las plantas de sus división Hylsamex, el grupo se encontró en la difícil situación de no obtener los recursos suficientes para poder pagar su deuda; por lo que su plan estratégico fue la desinversión y enfocarse en actividades más rentables y con mayor valor agregado. Con este fin vendió activos no estratégicos y en 2005 vendió la división Hylsamex a Techint, unos de sus socios del Consorcio Amazonia. Con esta operación el grupo recuperó su estabilidad financiera y redefinió su portafolio de negocios al enfocarse en sus principales negocios: Alpek, Sigma, Onexa y Nemak.

En el caso de Grupo VITRO, sus adquisiciones en Centro y Sudamérica además de sus alianzas estratégicas ya sean *Joint Venture* o alianzas tecnológicas en sus divisiones, le han dado la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas, al adquirir la infraestructura de las empresas en otros países o ser receptor de la transferencia de tecnología de ETN's; por medio de contratos de asistencia técnica y uso de tecnología. Las ventajas competitivas son la innovación tecnológica en la producción de vidrio, como resultado de sus



centros de investigación y desarrollo (I&D) han patentado diversos procesos productivos e innovaciones en maquinaria.

Desafortunadamente como resultado de la entrada al mercado de los productos elaborados con PET, el sector del vidrio en donde participa VITRO se contrajo; afectando sus ventas e inversiones en adquisiciones de empresas como es el caso de Anchors Glass en Estados Unidos, que vendió posteriormente. Con este panorama negativo en el sector, el grupo inició un plan estratégico para enfocarse en actividades que le dieran mayor ganancia, para disminuir el endeudamiento por su estrategia de expansión. Además el grupo fue afectado por la crisis mexicana de 1994, pues poseía en su poder al banco Serfin, teniendo que respaldar al banco con efectivo para cumplir con sus obligaciones de pago, lo que lo obligó a venderlo.

En este proceso de redimensionamiento vendió empresas y bienes inmuebles a sus socios con los que tenía participación, lo que dio como resultado la reconfiguración del grupo, ya que de cinco divisiones que tenía en el año 2000, para el 2008 sólo mantiene dos divisiones; VITRO Vidrio Plano y VITRO Envases que son las que mayormente aportan en sus ventas por estar eslabonadas a ETN's de automóviles y refresquelas. Prueba de ello es la penetración a mercado Europeo cuando adquirió una empresa en España y una en Portugal con lo que se creó su subsidiaria *Cristalglass*.

Por su parte Grupo IMSA, inició su proceso de internacionalización por medio de adquisiciones, posteriormente cambia su estrategia de internacionalización realizando *Joint Ventures* con ETN's, con el fin de penetrar en mercados de Estados Unidos, México y Sudamérica. Gracias a su política financiera de no permitir endeudamiento en dólares no fue afectado por la crisis de 1994, pero después cambia su estrategia financiera para realizar sus objetivos de internacionalización.

Este grupo tiene como ventajas competitivas una amplia experiencia de distribución de sus propios productos, asimismo procesos productivos de vanguardia en el galvanizado y recubrimiento de productos de lámina y

aluminio. Sus dos principales divisiones IMSA Acero y ENERMEX se encuentran integradas a las cadenas productivas de ETN's automotrices a nivel regional. A pesar de la crisis por la que pasa el sector siderúrgico, IMSA no ha sido afectada por producir productos intermedios o terminados con alto valor agregado.

Pero para 2004 el grupo decidió vender su división de acumuladores ENERMEX a su socio Johnson Control, debido a la estrategia de éste último de expandirse al territorio mexicano. Además debido a la situación del sector siderúrgico, IMSA decidió reconfigurarse en dos divisiones, Versatec integrada por las divisiones: IMSATEC e IMSALUM y la división IMSA Acero. Con el objetivo de alinear operaciones y capitalizar sinergias operativas y comerciales.

Para 2006 grupo IMSA ya había adquirido más empresas en Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y abierto una distribuidora en España. Sin embargo debido a la estrategia de la empresa Ternium, subsidiaria de Techint, de consolidarse en mercado mexicano, logro concretar la compra de grupo IMSA por medio de una buena oferta a la familia Clariond por la empresa, adquisición que tubo efectos legales en 2007.

En el caso de CEMEX, sin duda una de las empresas cementeras más importantes a nivel internacional, pues en el año 2000 se colocó como la tercera cementera más importante a nivel internacional. Su integración compleja global la ha logrado por su excelente estrategia de internacionalización por medio de adquisiciones de empresas cementeras, caracterizada por no incluir socios para comprarlas. Estas adquisiciones responden a la necesidad de establecer los centros de producción y comercialización en países estratégicos, con lo que se tiene un amplio margen de satisfacer la demanda de cemento en mercados emergentes, en donde se está creando infraestructura y viviendas.

Su principal ventaja competitiva es la innovación tecnológica en el proceso de producción de cemento y en la creación de nuevos productos enfocados a las

necesidades del cliente con alto valor agregado, así como su experiencia en distribución por medio de su distribuidora *CEMEX Trade* para comercializar sus productos en cualquier parte del mundo.

Para el 2008 CEMEX tiene presencia en Estados Unidos, el Caribe, Centro y Sudamérica, Europa, Asia y con la adquisición de la empresa cementera Rinker Group Ltp en Australia. Pero debido a esta adquisición, la deuda de CEMEX se elevó hasta un 225%, y por la caída del sector inmobiliario en Estados Unidos además de tener problemas en Venezuela por la decisión del gobierno de este país en nacionalizar las empresas cementeras, la empresa reportó pérdidas.

En el caso de Grupo BIMBO, su estrategia de internacionalización se ha basado en la adquisición de empresas, construcción de otras, ya sean en la modalidad de *Joint Venture*, o en la realización de alianzas con otras empresas para distribución de sus productos en mercados con patrones de consumo similares al mexicano, como los son el sudamericano y el sur de los Estados Unidos.

Desde el principio de su internacionalización, su afán por conseguir la Calidad Total en todos sus procesos productivos, ha logrado mejorar sus estándares de calidad para poder competir en los mercados internacionales. Su filosofía es tomada como la principal ventaja competitiva para el grupo.

A su vez su fuerza de distribución, como desarrollo de maquinaria para la elaboración de panes juegan un papel importante para la empresa en el posicionamiento competitivo con marcas reconocidas y fuertemente posicionadas en el mercado nacional como en los mercados internacionales. Con el propósito de ampliar sus mercados, su proceso de internacionalización la ha llevado a penetrar en el mercado europeo y el chino, también consolidó su presencia al adquirir empresas en Estados Unidos, Sudamérica, principalmente en Brasil y Uruguay.

Por su parte GRUMA adquirió empresas y estableció subsidiarias de producción y distribución en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa, China, Malasia y Australia. Sólo tiene una alianza estratégica con ADM de Estados Unidos con el fin de conseguir un socio estratégico para poder competir contra Grupo BIMBO.

Su principal ventaja competitiva de GRUMA se sustenta en el desarrollo de tecnología aplicada en la elaboración de harina de maíz, dejando atrás el proceso antiguo de mixtamal. Su propia empresa TECNOMÁIZ, desarrolla y produce maquinaria para la elaboración de tortillas. Al igual que Grupo BIMBO, GRUMA se establece en mercados con patrones de consumo similares al mexicano.

Debido a sus proceso de internacionalización, estas dos empresas compiten en los mercados del sur de Estados Unidos y Sudamérica, en la producción de tortillas y de panes; este último como resultado de la reciente incursión de GRUMA en la producción de panes.

De forma general, estas seis empresas, además de sus ventajas competitivas propias han desarrollado estrategias financieras internacionales emitiendo ADR`s, GDR`s o instrumentos de deuda con las que consiguen acceder a crédito con instituciones bancarias internacionales para realizar sus operaciones en el exterior.

Además la aplicación del *e-commerce* y *e-business* empezaron a ser más utilizado por estas empresa, por brindarles facilidades para realizar transacciones comerciales (ventas, pagos, compras, etc.), logrando estar a la vanguardia en los negocios y no estar excluidos en esta aplicación de la informática en los procesos internos de la empresa.

Finalmente las empresas mexicanas analizadas, han tenido un crecimiento sostenido en sus ventas, gracias a la diversificación de sus mercados, con lo que ha dejado de depender del mercado nacional, además de fortalecer sus ventajas competitivas para poder competir exitosamente.

Pero para finales del 2008 estas empresas registraron pérdidas por sus inversiones de derivados en los mercados financieros y tuvieron caídas en sus ventas. Esto debido a la situación de crisis económica global que repercutió en todos los sectores de la actividad económica. Para hacerle frente a este contexto de crisis, las empresas tomaron la decisión de implementar programas estratégicos de eficiencia y optimización de costos y gastos, además de venta de activos no estratégicos para hacerse de efectivo con el fin de tener recursos para cumplir con sus obligaciones de pago de deuda con la banca internacional.

## Fuentes de consulta

Abortes Jaime y Dutrénit Gabriela, *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, ED Porrúa-UAM. México, 2003.

Arriaga Resendiz, Erika. *Estrategia de internacionalización empresarial en el sector industrial ante la apertura comercial: el caso de Cementos Mexicanos (CEMEX)*, Tesis licenciatura (Licenciatura en Relaciones Internacionales)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Superiores Aragón, Ramírez Becerra, Armando, asesor, México, 2003.

Arroyo Alejandro Jesús y Berumen Sandoval Salvador, *Competitividad. Implicaciones para empresas y regiones*. ED PROFMEX, México, 2003.

Azua Jon y Andersen Arthur, *Alianza estratégica para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, ED McGraw Hill, España, 2000.

Basave Kunhardt, Jorge (Coordinador), *Empresas mexicanas ante la globalización*, ED IIE –UNAM- Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

-----, *Un siglo de grupos empresariales en México*, IIE-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, 2000

----- y Dabat Alejandro, *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, ED IIE-UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, 2002.

Beck Ulrich, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, ED Paidós Estados y Sociedad, España, 1998.

Brown Grossman Flor y Domínguez Villalobos Lilia ( coordinadores), *La manufactura mexicana: ensayos de economía aplicada*, ED TecnoArte-Facultad de Economía UNAM. México. 1999.

Castaingts Teillery, Juan, *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente*, ED Plaza y Valdes, México, 2000.

Chudnous, Daniel et. al., *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, ED FCE, México, 1999.

Dabat, Alejandro et. al., *Globalización y cambio tecnológico. México en el nuevo ciclo industrial mundial*, Universidad de Guadalajara-UNAM/UCLA Program on México, ED Juan Pablos Editores, México 2004.

D. Daniela, John. et. al., *Negocios Internacionales*, 8º edición, ED Persons Educación, 2000.

Dong-Sung Cho y Hwy-Chang Moon, *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*, Asia-Pacific Business Series-Vol. 2. ED World Scientific, Singapore, 2000.

Dussel Peters Enrique. (Coordinador), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003.

Font Llanes, Luís Enrique, *Evolución y perspectivas de la industria del cemento ante el proceso de apertura comercial en México 1985-2001: El caso de Cementos Mexicanos*, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)- UNAM-Faculta de Economía, García Torres, Rosa Maria, asesor, 2002.

García Alba, Pascual et. al., *El nuevo milenio mexicano, Tomo II: Economía, ahorro y finanzas*, ED Editores y Gráficos EÓN, México, 2004.

-----*El nuevo milenio mexicano, Tomo III: El cambio estructural.* ED Editores y Gráficos EÓN, México, 2004.

García Canclini, Néstor, *La globalización imaginada*, Paidós Estados y sociedad, España, 1999.

Gerry Jhonson y Scholes Kevan, *Dirección estratégica; un análisis de las estrategias de las organizaciones*, ED Prentice Hall Internacional UK LTD, España, 1997.

Goldblatt, David, *Transformaciones globales. Política, economía y cultura*, ED OXFORD, México, 2002.

Guisado Talo, Manuel, *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresas*, ED Pirámide, España, 2003.

H. Mittelman, James, *El síndrome de la globalización; transformación y resistencia*, ED Siglo XXI, México, 2002.

Hernández Romo, Marcela, *La cultura empresarial en México*, Universidad Autónoma de Aguascalientes-Porrúa, México, 2004.

Hitt, Michael, *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, 5ª Edición, traducción Pilar Mascará Sacristán, ED Thomson, México, 2004.

J, Keegan, Warren, *Marketing Global*, Traducción; Esmé Frances Prentice, 5ª edición, ED Prentice Hall, España, 1997.

M. Valdalisco Jesús y López Santiago, *Historia económica de la empresa*, ED Critica, España, 2000.

Micheli, Jordy (coordinador), *Japan Inc. En México. Las empresas y modelos japoneses*, ED Miguel Ángel Porrúa-UAM Azcapotzalco-Universidad de Colima, México, 1996.

Morera Camacho, Carlos, *El capital financiero en México y la globalización. Límites y contradicciones*, ED Era, México, 1998.

Nieto Churruca Ana y Llamazares Olegario, *Marketing Internacional*, ED Pirámide, España, 1995.

Pérez, Wilson, *Política de competitividad Industrial en América Latina y el Caribe*, ED Siglo XXI, México, 1997.

----- (coordinador) *Grandes Empresas y Grupos Industriales latinoamericanos*, ED Siglo XXI, México, 1998.

Porter, Michael, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y la competencia*, ED CECSA, México 2000.

----- *Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, ED CECSA, México, 2001.

----- *La ventaja competitiva de las naciones*, ED Javier Vergara, Argentina, 1991.

----- *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Traducción Rafael Aparicio Aldazábal, ED DEUSTO, España, 1998.

Pozas, Maria de los Ángeles, *Estrategia Internacional de gran empresa mexicana en la década de los noventa*, COLMEX, México, 2000.

R. Ginkota Michael y A. Ronkainen Ilkka, *Marketing Internacional*, Traducción Juan Bruno García Sordo, ED MC Graw hill, México, 1996.

Rivera Ríos, Miguel Ángel, *México en la Economía Global. Tecnología, espacio e Instituciones*, ED Jus, México, 2000.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, ED ACAFSA, México, 2001.

Ruiz Duran, Clemente y Dussel Peter, Enrique (Coordinadores), *Dinámica Regional y Competitividad industrial*, ED Jus, México, 1999.

----- *Desarrollo empresarial en América Latina*, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera-UNAM, México, 2002.

Servitje Sendra, Lorenzo y Roberto, *BIMBO: Un esfuerzo a través de los años*, ED Multiservicios Gráficos, México, 1995.

Servitje Sendra, Roberto. *BIMBO: estrategia de éxito empresarial*. ED Pearson Educación, México, 2003.

Suéter Valdez, Rosario Alejandra y Pedroza Escandón, José Enrique, *Exportación Efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, ED CECSA, México, 2004.



Sulser Valdés, Rosario Alejandra, *Tratados Comerciales Internacionales*, ED ISEF, México, 2006, pág. 32.

Sobrino, Jaime, *La competitividad de las ciudades en México*, COLMEX, México, 2003.

Veltmeyer, Henry y Petras, James (coordinadores), *La globalización desenmascarada, el imperialismo en el siglo XXI*, ED Porrúa-Universidad Autónoma de Zacatecas, México, 2003.

Villareal, René, *Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México. Un enfoque macroindustrial y financiero (1929-2000)*, ED FCE, México, 2000.

Taggart, James y McDermott Michael, *La esencia de los negocios internacionales*, ED Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Tiscareño Lobera, José, *Análisis financiero de riesgo para CEMEX S. A. de C. V.*, Tesis Licenciatura (Licenciado en Economía)-UNAM-ENEP Aragón, Sánchez Díaz, Alberto, asesor, México, 2005.

## Hemerografía

Ciceri Sirvenses, Hugo Roberto, "Alianzas y construcción de capacidades en Vitro", en *Comercio Exterior*, vol. 50, núm. 9, Bancomext, México, septiembre 2000, pp. 810-811.

Chauvet, Michelle y González, Rosa Luz, "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México", en *Comercio Exterior*, vol. 51, Núm. 12 Bancomext, Diciembre 2001, pág. 1082

Chemawat, Pankaj, "The Globalization of CEMEX", en *Harvard Bussines Review*, february, Harvard Bussines Shool, Boston, EUA, 2002.

Danell Sánchez, Juan, "Esperanza desgranada", en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXI, núm. 795, julio 2000, pág. 142.

De la Rosa, Tomas, "Hylsamex: un símbolo regio se derrite", en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, julio-agosto 2001, pp. 272-275.

Domínguez Y, Guillermo, "El poderío de las empresas multinacionales", en *Eseconomía*, N<sup>o</sup> 4, verano, IPN, México, 2003.

Dussel Peters, Enrique, "Hacia una política de competitividad en México", en *Economíaunam*, cuatrimestral, vol. 3, núm. 9, UNAM, México, septiembre-diciembre 2006, pág. 73.

\_\_\_\_\_“La manufactura mexicana: ¿opciones de recuperación?”, en *Economía Informa*, núm. 357, bimestral, UNAM, México, marzo-abril, 2009, pág. 42.

Eggers, Leopoldo, “Con la mesa puesta”, en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 64.

----- “Construcción, cemento y productos cerámicos: 3 historias, 3 caminos, 3 industrias”, en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 141.

----- “Industria automotriz: el movimiento es la forma”, en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 71.

-----“Petróleo: cadena de valor”, en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 351.

Fernández, Víctor Ramiro y Villalba, Marta. “Especialización flexible en América Latina en el marco del Consenso de Washintong “, en *Comercio Exterior*, Vol. 54, Núm. 3, Bancomext, México, Marzo de 2004, pp. 184-185.

García Arias, Jorge. “Mundialización y sector público; mitos y enseñanzas de la globalización financiera”, en *Comercio Exterior*, Bancomext, octubre, vol. 54, Núm. 10 , México, 2004.

González, Roberto, “ALFA: la gran venta”, en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXII, núm. 815, México, agosto 2001, pág. 82.

Guénette, Louise, “Vitro: El reciclaje”, en *Expansión*, año XXXV, núm. 883, Grupo Editorial Expansión, México, febrero 2004, pág. 40.

Guzmán, Alenka y Sorial, Manuel, “Estrategia tecnológica en Hylsamex”, en *Comercio Exterior*, vol. 50, Núm. 9, Bancomext, México, Septiembre, 2000.

Hernández, Ulises, “GRUMA: ¿Quién lo iba a pensar?”, en *Expansión*, año XXX, núm. 770, Grupo Editorial Expansión, México, julio-agosto, 1999, pág. 135.

Huerta, José Ramón, “BIMBO; un gigante con hambre”, en *Expansión*, año XXX, núm. 771, Grupo Editorial Expansión, México, Septiembre-Octubre 1999, pág. 35.

Ibarra, David, “El caos financiero”, en *Este país*, núm. 214, enero, DOPSA, México, 2009, pág. 14.

Kaplan, Marcos, "El sistema mundial en la era de la incertidumbre", en *El mundo actual*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en humanidades, UNAM, México, 1994.

Lezcano, Norma, "Tortillería VIP", en *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, año XXXVI, núm. 919, julio 2005, pág. 56.

López Hernández, Diana, et. al., "La economía imperfecta: cronología de la crisis", en *Economía Informa*, núm. 357, bimestral, UNAM, México, marzo-abril, 2009, pág. 93.

López, José Manuel, "Explica IMSA venta de división", en periódico *Reforma*, año 12, núm. 4323, 18 de octubre del 2005, México, 2005, pág. 7.

Mancera Aguayo, Miguel, "Crisis económica en México", en *Este país*, núm. 214, enero, DOPSA, México, 2009, pág. 28.

Mendiola, Gerardo, "¿Quiere ser global?", en *Expansión*, año XXXII, núm. 810, Grupo Editorial Expansión, México, Marzo 2001, pág. 38.

"Los grupos más importantes", en *Expansión*, Edición Especial: Las 500 empresas más importantes de México, Grupo Editorial Expansión, año XXX, núm. 770, México, julio-agosto 2001, pág. 337.

Pérez, Norma, "Maquinaria Agrícola: Tiempo de sembrar y de agregar valor", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 313.

Quezada, Eduardo Godinez, "GRUMA: Crecimiento a crédito", en *Expansión*, año XXX, núm. 768, Grupo Editorial Expansión, México, junio 1999, pág. 410.

Ramírez Tamayo, Zacarías, "El mago del cemento", en *Expansión*, año XXXII, núm. 808, Grupo Editorial Expansión, México, Febrero 2001, pág. 41.

Romero, José, Puyana, Alicia y Direck, Lourdes. "Apertura comercial, productividad, competitividad e ingreso: la experiencia mexicana de 1980-2000", en *Investigación Económica*, vol. LXIV, 252, Facultad de Economía-UNAM, México, Abril-junio.

Salas-Porras, Alejandra, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización" en *Revista de la CEPAL*, núm. 65 CEPAL-ONU. Santiago de Chile, 1998.

Sandoval, Nora, "Hylsamex: el futuro mejor forjado", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 313.

Tello, Carlos, "Sobre la crisis económica", en *Este país*, núm. 214, enero, DOPSA, México, 2009, pág. 10.

Villanueva, Ricardo, "Alestra: joven grande de la telecomunicación", en *Mundo Ejecutivo*, Edición Especial; 100 Empresas Clase Mundial, Grupo Internacional Editorial, México, 2001, pág. 272.

## Mesografía

E-commerce, en Wikipedia; La enciclopedia libre, documento en formato html, disponible en; <http://es.wikipedia.org/wiki/E-commerce>, consultado el 12/09/08.

Soluciones e-business, en DesarrolloWeb, documento en formato en html, disponible en; <http://www.desarrolloweb.com/articulos/676.php?manual=23>, consultado el 12/09/08.

Marc Scheiriman, Latin CEO: executive strategies for the Americas, en Business network, documento en formato html, disponible en; [http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0OQC/is\\_8\\_1/ai\\_100484765&prev=/search%3Fq%3Dsigma%2Bdivision%2Bde%2Bgrupo%2Balfa%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DG](http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0OQC/is_8_1/ai_100484765&prev=/search%3Fq%3Dsigma%2Bdivision%2Bde%2Bgrupo%2Balfa%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DG), consultado el 12/09/08.

Negocios de Grupo ALFA, página oficial de la empresa formato html, documento disponible en; [www.alfa.com.mx](http://www.alfa.com.mx), consultado el 12/09/08.

Información financiera del grupo ALFA en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx/link/ALFA>, consultado el 12/09/08.

Aplicaciones de e-commerce en grupo ALFA, Intel business network, documento en formato html, disponible en: [www.intel.com/español/business-casestudies/snapshots/alfa.html](http://www.intel.com/español/business-casestudies/snapshots/alfa.html), consultado el 12/09/08.

Historia del grupo VITRO, en la página oficial de la empresa en formato html, disponible en; [www.vitro.com.mx](http://www.vitro.com.mx), consultado el 12/09/08.

Celso Garrido, Inversión productiva de grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región, UAM-Azcapotzalco-Centro de Investigaciones de Política Económica para el desarrollo sustentable, México, 2000, pág. 32, documento en formato pdf, disponible en; [www.hgcweb.com/comercio/celsoiedcompleto.pdf](http://www.hgcweb.com/comercio/celsoiedcompleto.pdf), consultado el 12/09/08.

Celso Garrido. Cemex y Vitro ¿ Dos líderes mundiales al sur del río grande? UAM Azcapotzalco, Documento presentado en el Congreso de Estudios Sociales de América Latina, Washington, D. C. , 6-8 de septiembre de 2001, pág. 54, documento en formato pdf, disponible en, [www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf](http://www.ajlas.org/v2006/vol17no206.pdf) , consultado el 12/09/08.

Federico Sada G., informe anual 1999 del grupo VITRO, documento en formato html, disponible en;

[www.vitro.com/vitro\\_corporativo/espanol/infanuales/ar99/7p.html](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/infanuales/ar99/7p.html), consultado el 12/09/08.

Federico Sada G., informe anual 2000 del grupo VITRO, documento en formato html, disponible en;  
[www.vitro.com/vitro\\_corporativo/espanol/infanuales/ar00/7p.html](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/infanuales/ar00/7p.html), consultado el 12/09/08.

Información financiera del grupo VITRO, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en;  
[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) link VITRO, página consultada el 12/09/08.

Historia de IMSATEC, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.grupoimsa.com/XStatic/Default.asp?strPageName=Historialmsatec&intSiteLanguageld=1>, consultado el 12/09/08.

Mario Cerutti. Espacio de Frontera, Empresariado y desarrollo regional. La experiencia de Monterrey: Caso Imsa, Universidad Autónoma de Nuevo León-Red de la economía fronteriza. 2001, pág. 19, documento en formato pdf, disponible en;  
[www.nobe-ref.org/pdf/conferences/2001/PANELV\\_MCERUTTI.PDF](http://www.nobe-ref.org/pdf/conferences/2001/PANELV_MCERUTTI.PDF), consultado el 12/09/08.

Historia de IMSALUM, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.grupoimsa.com/XStatic/Default.asp?strPageName=Historialmsalum&intSiteLanguageld=1>, consultado el 12/09/08.

Historia de IMSACERO, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.imsacero.com/espaniol/productos/sindecapar.htm>, consultado el 12/09/08.

Productos de IMSAcero, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.imsacero.com/espaniol/productos/sindecapar.htm>, consultado el 12/09/08.

Eugenio Clariond, Informe Anual 2000 de grupo IMSA, documento en formato pdf, disponible en;  
[http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes\\_anual/reporteannual\\_2000.pdf](http://www.grupoimsa.com/XStatic/Export/images/spa/inversionistas/informes_anual/reporteannual_2000.pdf), consultado el 12/09/08.

Información financiera del grupo IMSA, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.bmv.com.mx> link IMSA, consultado el 12/09/08.

Información financiera de CEMEX, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en;  
<http://www.bmv.com.mx> link CEMEX, consultado el 12/09/08.

Acerca de Grupo BIMBO, en página oficial de la empresa, en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php>, página consultada el 12/09/08.

Comunicados de prensa, Inaugura Ricolino dos plantas en Europa , en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.php?id=31>, consultado el 12/09/08.

Comunicados de prensa, Grupo BIMBO concluye desinversion en sus negocios agroindustriales, en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.php?id=29>, consultado el 12/09/08.

Acerca de Grupo BIMBO, Nuestra filosofía, en página oficial de la empresa, documento en formato html, disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=1>, consultado el 12/09/08.

Información financiera de Grupo BIMBO, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx> link BIMBO, consultado el 12/09/08.

Eduardo Gitli, La inversión directa mexicana en Centroamérica. Eslabonamientos productivos y transferencia de tecnología: el caso de DEMASA, UAM-Azcapotzalco-Centro de Investigaciones de Política Económica para el desarrollo sustentable, México, 2000, pág. 31, documento en formato pdf, disponible en; [www.hgcweb.com/comercio/gitliiedcompleto.pdf](http://www.hgcweb.com/comercio/gitliiedcompleto.pdf), consultado el 12/09/08.

Acerca de GRUMA; Historia, documento en formato html, disponible en; [www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_historia.asp](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_historia.asp), consultado el 12/09/08.

Acerca de GRUMA; Estrategia corporativa, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_estrategia\\_corp.asp](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_estrategia_corp.asp), consultado el 12/09/08.

Acerca de GRUMA; Investigación y Desarrollo, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca\\_investigacion.asp](http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_investigacion.asp), consultado el 12/09/08.

Acerca de GRUMA; Noticias; Maseca: salto tecnologico de 5,000 años, documento en formato html, disponible en; [http://www.gruma.com/noticias/seccion\\_3/articulo\\_51/Pagina\\_144.asp](http://www.gruma.com/noticias/seccion_3/articulo_51/Pagina_144.asp), consultado el 12/09/08.

Palm. Inc., Demasa prepara la receta del éxito con mano Palmote, documento en formato html, disponible en; <http://www.palm.com/mx/success/2004/020104.html>, consultado el 12/09/08.

Información financiera de GRUMA, en la página oficial de la Bolsa Mexicana de Valores, documento en formato html, disponible en; <http://www.bmv.com.mx/BMV> link GRUMA, consultado el 12/09/08.

“Siete años de negociaciones. Cronología de la Ronda de Doha”, documento en formato html disponible en; <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/07/29/economia/1217350595.html>. consultado el 29/03/09.

Fracasó las negociaciones de la Ronda de Doha, documento en formato html, disponible en; <http://www.jornada.unam.mx/2008/07/30/index.php?section=economia&article=027n1eco>, consultado el 29/03/09.

Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2007. Tendencias 2008. ONU-CEPAL, Santiago de Chile, 2008, pág. 40, documento en formato html, disponible en; [http://www.eclac.org/publicaciones/mx/9/34329/capitulo\\_1vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/mx/9/34329/capitulo_1vf.pdf), consultado el 16/03/09.

José Luís Calva, “Competitividad sistémica”, documento en formato html, disponible en; <http://www.el-universal.com.mx./editoriales/41179.html>, consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2001.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2001.htm), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2002.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2002.htm), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2003.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2003.htm), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2004.htm](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2004.htm), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2005.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2005.html), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2006.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2006.html), consultado el 29/03/09.

Quienes somos, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist\\_2007.html](http://www.alfa.com.mx/español/qsomos//hist_2007.html), consultado el 29/03/09.

“Alfa compra empresa del Perú”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/07/31/alfa-compra-empresa-del-peru>, consultado el 29/03/09.

“Alfa reporta perdidas por derivados, en CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/29/alfa-reporta-perdida-neta-de-9620-mdp>, consultado el 29/03/09.

“Alfa espera perdida de más de 20%”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/10/alfa-espera-caída-de-mas-de-20>, consultado el 29/03/09.

“Enfrenta grupo Vitro crisis financiera”, El siglo de Torreón, documento en formato html disponible en; <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/187400.enfrenta-grupo-vitro-crisis-financiera.html>, consultado el 29/03/09.

“Vitro invirtió 12 millones de dolares en España”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/2/22/vitro-invirtio-12-3mdd-en-espana>, consultado el 29/03/09.

“Vitro abrirá nueva planta en España”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/04/01/vitro-abrira-nueva-planta-en-espana-1>, consultado el 29/03/09.

“Crisis pega a Vitro; sus ventas caen 18”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/28/crisis-pega-a-vitro-sus-ventas-caen-18>, consultado el 29/03/09.

“Informe anual 2006 de Grupo IMSA”, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.grupoimsa.com/xstatic/Export/images/spa/inversionistas/informes\\_anual/reporteannual\\_2006.pdf](http://www.grupoimsa.com/xstatic/Export/images/spa/inversionistas/informes_anual/reporteannual_2006.pdf), consultado el 29/03/09.

“Ternium tomará el control de Grupo IMSA”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/4/30/ternium-tomara-el-control-del-grupo-imsa>, consultado el 29/03/09

“Historia de CEMEX”, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; <http://www.cemex.historia.com>, consultado el 29/03/09  
documento en formato html, disponible en; <http://www.eluniversal.com.mx/notas/429783.html>, consultado el 29/03/09.



“Cemex desplome de la joya empresarial mexicana”, documento en formato html disponible en; <http://www.poderydinero.blogspot.com/2008/10/Cemex-de-la-joya-empresarial-mexicana.html>, consultado el 29/03/09.

“Cemex pide arbitraje comercial ante la OMC”, documento en formato html disponible en; <http://www.chamosaurio.com/2008/12/05/Cemex-pide-arbitraje-banco-mundial-en-caso-contra-venezuela/>, consultado el 29/03/09

“Cemex en revisión especial”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/24/Cemex-en-revision-especial-sp>, consultado el 29/03/09

Comunicados de prensa, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/pressrelease.hph?id=45>, consultado el 29/03/09

“BIMBO compró empresa en Uruguay”, documento en formato html disponible en; [http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/Adquisición%20de%2022\\_01\\_02.pdf](http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/Adquisición%20de%2022_01_02.pdf), consultado el 29/03/09

“Grupo BIMBO adquiere activos de panificación”, documento en formato html disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press/24-03-00.pdf>, consultado el 29/03/09.

“BIMBO será la número uno en Brasil”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/05/22/bimbo-seria-la-numero-uno-en-brasil>, consultado el 29/03/09.

“Grupo BIMBO llega a un acuerdo para adquirir Weston Foods”, documento en formato html disponible en; <http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/press//PR%20WFI%20final.pdf>, consultado el 29/03/09.

“No habrá más errores en EU, BIMBO”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/no-habra-mas-errores-en-eu-bimbo>, consultado el 29/03/09.

“Nuestras empresas”, pagina oficial de la empresa, documento en formato html disponible en; [http://www.gruma.com/vEsp/NuestraEmp/nuestras\\_empresas-grumaAO.asp](http://www.gruma.com/vEsp/NuestraEmp/nuestras_empresas-grumaAO.asp), consultado el 29/03/09.

“Gruma reporta perdidas neta de 11,045 millones de dólares”, CNN Expansión, documento en formato html disponible en; <http://www.cnnexpansion.com/2009/02/09/Gruma-reporta-perdida-neta-de-11045-mdp>, consultado el 29/03/09.

