



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial y su contribución a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Aldo Viguera García**

Comité Tutor

Tutor principal:

**Dr. Clemente Ruiz Durán**  
Facultad de Economía (UNAM)

**Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez**  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma**  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Universitaria, CD. MX., junio de 2023



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.

## **Dedicatorias**

A Lía y Judith

A Margarita y Clemente

A Hugo, Carmen, Ariadne, Everth y César

A Rosi, Ceci, Alfredo, Juan Carlos, Aurora y Saúl

A familiares y amistades que, a pesar del tiempo y la distancia, siempre están  
conmigo

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

A la Facultad de Contaduría y Administración

A la Facultad de Economía

A la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

A mis tutores: Dr. Clemente Ruiz Durán, Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez,  
Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma, Dr. José Alfredo Delgado Guzmán y  
Dra. María Guadalupe Calderón Martínez

# Índice

<i>Resumen</i> .....	1
<i>Introducción</i> .....	2
<b>Capítulo 1. La concentración geográfica del comercio exterior mexicano</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Revisión histórica</b> .....	<b>7</b>
1.1.1. De la Colonia a la Revolución Mexicana.....	8
1.1.2. Modernización de la economía mexicana (1920-1945).....	10
1.1.3. La industrialización por sustitución de importaciones y el desarrollo estabilizador (1945-1970).....	12
1.1.4. La decadencia del proyecto industrializador (1970-1982) .....	17
1.1.5. La racionalización de la protección y el inicio de la apertura (1982-1994).....	19
1.1.6. La apertura comercial y el contexto actual .....	23
<b>1.2. Desempeño reciente de la industria nacional en el comercio exterior</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3. Argumentos teóricos que explican la concentración geográfica del comercio</b> .....	<b>36</b>
1.3.1. Concentración del comercio desde la perspectiva macroeconómica.....	36
1.3.2. Teoría de la organización industrial .....	40
1.3.3. Las cadenas globales de valor.....	42
1.3.4. La inversión extranjera directa y los grandes corporativos.....	47
<b>1.4. La necesidad de la diversificación geográfica del comercio en los países y en las empresas</b> .....	<b>49</b>
<b>1.5. Reflexiones: Planteamiento del problema</b> .....	<b>51</b>
<b>Capítulo 2. La administración estratégica y los negocios internacionales (marco teórico)</b> .....	<b>54</b>
<b>2.1. La teoría general de la administración</b> .....	<b>54</b>
<b>2.2. Escuela de sistemas</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3. Teoría de la contingencia</b> .....	<b>58</b>
<b>2.4. La administración estratégica</b> .....	<b>61</b>
2.4.1. El origen de la planeación estratégica .....	61
2.4.2. La estrategia competitiva .....	64
2.4.3. La dirección estratégica .....	67
2.4.4. El proceso estratégico.....	69
2.4.5. La administración estratégica (administración global).....	72
<b>2.5. Estrategias para competir en los mercados internacionales</b> .....	<b>75</b>
<b>2.6. Modos de entrada a los mercados internacionales</b> .....	<b>77</b>
2.6.1. Exportaciones.....	79
2.6.2. Acuerdos contractuales.....	81
2.6.3. Alianzas estratégicas .....	83

2.6.4. Subsidiarias de propiedad absoluta .....	84
<b>2.7. Estrategias de entrada a los mercados internacionales (elección del “modo de entrada”)</b> .....	<b>85</b>
<b>2.8. Reflexiones: Sobre el objeto de estudio y la perspectiva teórica para su análisis</b> .....	<b>87</b>
<b>Capítulo 3. Estrategias de entrada a los mercados internacionales (revisión de la literatura)</b> .....	<b>90</b>
<b>3.1. Investigaciones relevantes en estrategias de negocios internacionales</b> .....	<b>90</b>
<b>3.2. Investigaciones enfocadas a “estrategias de entrada a los mercados internacionales”</b> .....	<b>94</b>
3.2.1. Estrategia de expansión considerando el comportamiento y la concentración del mercado.....	95
3.2.2. Estrategia para acceder a nuevos mercados con base en el aprendizaje .....	96
3.2.3. Estrategia basada en la complejidad y rentabilidad de los mercados internacionales ..	97
<b>3.3. Investigaciones sobre “estrategias de entrada” que hacen referencia a los “modos de entrada a los mercados internacionales”</b> .....	<b>100</b>
3.3.1. Estrategias de entrada a mercados externos .....	100
3.3.2. Factores internos y externos que determinan las estrategias de entrada a los mercados internacionales .....	100
3.3.3. Criterios empresariales para elegir una estrategia de exportación .....	102
<b>3.4. Estudios sobre los “modos de entrada a los mercados internacionales” utilizados por las multinacionales mexicanas</b> .....	<b>103</b>
3.4.1. Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización .....	103
3.4.2. Estrategias de expansión al extranjero de las grandes empresas mexicanas .....	104
3.4.3. Estrategias de entrada a España utilizadas por las multinacionales mexicanas .....	105
3.4.4. Proceso de internacionalización de las multinacionales mexicanas .....	105
<b>3.5. Reflexiones: Las exportaciones realizadas desde territorio nacional por las multinacionales mexicanas como fenómeno de estudio</b> .....	<b>106</b>
<b>Capítulo 4. Estrategias de exportación (modelo teórico de análisis)</b> .....	<b>108</b>
<b>4.1. Estudio de las estrategias de exportación</b> .....	<b>108</b>
<b>4.2. Diseño de la producción</b> .....	<b>109</b>
<b>4.3. Programa de comercialización (la mezcla de <i>marketing</i> internacional)</b> .....	<b>111</b>
4.3.1. Orientación del programa.....	112
4.3.2. Segmentación de los mercados .....	113
4.3.3. La mezcla de <i>marketing</i> (las 4P’s).....	113
<b>4.4. Reflexiones: El modelo teórico de análisis</b> .....	<b>121</b>
<b>Capítulo 5. Diseño e implementación de la investigación</b> .....	<b>125</b>
<b>5.1. Enfoque y diseño de la investigación</b> .....	<b>125</b>
<b>5.2. Método de recolección de datos</b> .....	<b>125</b>
<b>5.3. Selección de la muestra</b> .....	<b>127</b>

<b>5.4. Técnica de investigación y procedimiento para el registro de las evidencias</b>	<b>130</b>
<b>5.5. Ficha técnica del estudio de casos</b>	<b>132</b>
<b>Capítulo 6. Resultados</b>	<b>134</b>
<b>6.1. Orbia</b>	<b>134</b>
6.1.1. Panorama general de Orbia	134
6.1.2. Exportaciones mexicanas de Orbia	146
<b>6.2. Cemex</b>	<b>150</b>
6.2.1. Panorama general de Cemex	150
6.2.2. Exportaciones mexicanas de Cemex	159
<b>6.3. Sigma Alimentos</b>	<b>161</b>
6.3.1. Panorama general de Sigma Alimentos	161
6.3.2. Exportaciones mexicanas de Sigma Alimentos	168
<b>6.4. Nemak</b>	<b>171</b>
6.4.1. Panorama general de Nemak	171
6.4.2. Exportaciones mexicanas de Nemak	177
<b>6.5. Mabe</b>	<b>180</b>
6.5.1. Panorama general de Mabe	180
6.5.2. Exportaciones mexicanas de Mabe	183
<b>6.6. Análisis de resultados</b>	<b>185</b>
6.6.1. Plan general para el ingreso y operación en los mercados internacionales	185
6.6.2. Estrategias de exportación	188
6.6.3. Desempeño en las exportaciones mexicanas de las multinacionales estudiadas	191
<b>Capítulo 7. Aportaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación</b>	<b>195</b>
<b>7.1. Aportaciones (generación de hipótesis)</b>	<b>195</b>
<b>7.2. Limitaciones</b>	<b>201</b>
<b>7.3. Futuras líneas de investigación</b>	<b>202</b>
<b>Capítulo 8. Evaluación del rigor y la calidad metodológica</b>	<b>203</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>206</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>211</b>
<b>Anexos</b>	<b>228</b>
<b>Anexo 1. México: Tratados de Libre Comercio vigentes al 2022</b>	<b>229</b>
<b>Anexo 2. Taxonomía de actividades económicas basadas en intensidad tecnológica de la OCDE</b>	<b>230</b>
<b>Anexo 3. Comparativo T-MEC vs TLCAN (Normas de Origen)</b>	<b>231</b>

<b>Anexo 3-A. Comparativo T-MEC vs TLCAN: Industria Automotriz (Normas de Origen) .....</b>	<b>245</b>
<b>Anexo 4. Modelo de internacionalización Mercadex-Desjardins.....</b>	<b>248</b>
<b>Anexo 5. Las 100 empresas mexicanas con más ventas en el extranjero en 2018 .....</b>	<b>249</b>
<b>Anexo 6. Las 100 empresas mexicanas con mayor presencia mundial en 2018 (por porcentaje de ventas en el extranjero y países donde operan).....</b>	<b>253</b>



## Abreviaturas

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
ALALC	Asociación Latinoamericana de Libre Comercio
ALTEX	Programa de Empresas Altamente Exportadoras
BM	Banco Mundial
BRIC	Brasil, Rusia, India y China
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGV	Cadenas Globales de Valor
CO <sub>2</sub>	Dióxido de carbono
CR4	Proporción de Concentración Global de los 4 Principales Competidores, por sus siglas en inglés
ECEX	Programa de Empresas de Comercio Exterior
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
EU	Estados Unidos de América
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio)
GEPM	Grupo Empresarial Privado Mexicano
GMCI	Índice de Complejidad de Mercados Globales, por sus siglas en inglés
IED	Inversión Extranjera Directa
IHH	Índice Herfindahl-Hirschman
IMMEX	Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
I+D	Investigación y Desarrollo
JIT	<i>Just in Time</i> (Justo a Tiempo)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEMs	Fabricantes de Equipo Original, por sus siglas en inglés; se refiere principalmente a las armadoras de automóviles
OMC	Organización Mundial de Comercio
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
OxyChem	Occidental Chemical Corporation
PCT	Patent Cooperation Treaty (Tratado de Cooperación en Materia de Patentes)
PEMEX	Petróleos Mexicanos
PET	Tereftalato de Polietileno
PIB	Producto Interno Bruto
PIF	Programa de Industrialización Fronteriza
PITEX	Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación
PRONAF	Programa Nacional Fronterizo
PTA	Ácido Tereftálico Purificado

PVC	Policloruro de vinilo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SELA	Sistema Económico Latinoamericano
TGA	Teoría General de la Administración
TIC's	Tecnologías de Información y Comunicación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
T-MEC	Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN modernizado)
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, por sus siglas en inglés
VCM	Monómero de cloruro de vinilo

## Resumen

México ha presentado una elevada concentración de su comercio exterior con Estados Unidos desde hace ya más de un siglo. A partir del año 1994 y hasta el 2021, se observa que alrededor del 80% de las exportaciones mexicanas han tenido como destino dicho mercado y que, en gran medida, son realizadas por las grandes empresas (cerca del 96%). Aunque no existían pruebas suficientes, se partió del supuesto de que las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial estarían coadyuvando, de alguna manera, a la diversificación de los mercados de exportación del país. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue generar evidencia empírica de cómo las estrategias de exportación utilizadas por estos corporativos contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones nacionales.

Así, se desarrolló una investigación cualitativa, de alcance exploratorio, de diseño observacional y de tipo longitudinal, basada en el razonamiento inductivo y utilizando el método de estudio de casos. Se analizaron cinco empresas multinacionales de capital mayoritariamente mexicano (Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nematik y Mabe), las cuales han participado con alrededor del 1% de las exportaciones nacionales durante el periodo 2019-2021, y se llegó a la conclusión de que estas empresas sí están contribuyendo, en esa misma proporción, a reducir la concentración geográfica de las exportaciones de México, ya que menos del 80% del total de sus exportaciones fueron destinadas al mercado estadounidense.

Se identificó que, para lograr esa relativa diversificación, los corporativos mexicanos utilizan una estrategia genérica de liderazgo en costos y que, en general, compiten en los diversos países considerando al mundo como si fuera un solo mercado, es decir, empleando una estrategia global. Se observó también que las empresas estudiadas regularmente ingresan a los diversos mercados valiéndose, principalmente, de inversiones para la adquisición de subsidiarias de propiedad absoluta o para concretar alianzas estratégicas. Finalmente, se determinó que sus estrategias de exportación se basan en programas enfocados a clientes que están segmentados geográficamente, por lo que deben contar con tecnología para adaptar sus productos a las necesidades de cada mercado, además de contar con su propia fuerza de ventas para tener trato directo con sus compradores, a quienes les ofrecen precios en función de las condiciones particulares de cada industria o mercado.

## Introducción

La relación comercial de México con Estados Unidos (EU) data del periodo decimonónico, la cual inició tan solo unos años después de que se consumara la independencia mexicana. Sin embargo, fue hasta la década de 1880 cuando el comercio entre ambos países se intensificó. A partir de entonces, la mayoría de las exportaciones mexicanas tienen como destino el mercado estadounidense. Así, durante la mayor parte del siglo XX, las exportaciones nacionales enviadas a EU, aunque tuvieron altibajos, casi siempre representaron más de la mitad de las ventas de México al exterior. Sin embargo, desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, el mercado norteamericano ha sido el destinatario, año tras año, de alrededor del 80% del total de las exportaciones mexicanas; incluyendo los años más recientes.

La concentración geográfica de las exportaciones mexicanas, sin duda, le ha generado al país un alto grado de dependencia económica con su vecino del norte. Al respecto, Barajas-Escamilla, Martínez y Sotomayor (2014) sostienen que la dependencia económica pone en evidencia la vulnerabilidad de un país para afrontar los cambios que se dan en el mercado internacional, la cual se acentúa más cuando existe una alta concentración comercial con uno de sus socios. Este parece ser el caso de México, quien dada su condición de país en desarrollo no logra desprenderse de la influencia estadounidense y pareciera no poder realizar cambios sustanciales en su comercio exterior.

De hecho, aunque el gobierno mexicano ha realizado algunos esfuerzos para intentar diversificar los mercados de exportación del país, sobre todo durante las últimas décadas mediante la suscripción de diversos tratados de libre comercio con diversos países alrededor del mundo, lo cierto es que no están dando los resultados esperados.

Otra característica que presentan las exportaciones mexicanas, al menos durante los últimos años, es que cerca del 96% de ellas son realizadas por los grandes corporativos establecidos dentro del territorio nacional, ya sean de capital nacional o extranjero. Así, por un lado, se reconoce que las multinacionales extranjeras se han establecido en México para aprovechar los bajos salarios que ofrece el país y la cercanía con el mercado estadounidense, lo que ha contribuido a mantener la concentración geográfica de las exportaciones nacionales. Además, las decisiones que toman estos corporativos provienen de sus oficinas centrales ubicadas en el extranjero, desde donde se definen prácticamente todas las operaciones que van a

realizar dentro del país; como los esquemas de abastecimiento, la forma de producción y los canales de comercialización.

Por otro lado, se estima que las multinacionales mexicanas con una indiscutible presencia mundial podrían estar contribuyendo, de alguna manera, a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país, dado que son las que han demostrado capacidad para ingresar a los mercados internacionales y que, además, cuentan con autonomía para tomar sus propias decisiones. Entonces, se esperaría que las exportaciones de las multinacionales mexicanas tendrían que estar más diversificadas geográficamente al compararlas con el comportamiento de las que se realizan, en conjunto, a nivel nacional. De ser así, se hace necesario identificar la forma en que están diseñando sus estrategias de exportación. La intención es encontrar alguna ruta que permita a otras empresas mexicanas diversificar sus mercados extranjeros, así como hacer contribuciones a la literatura de los negocios internacionales.

En suma, mediante la aplicación del método de estudio de casos, la presente investigación pretende analizar las estrategias de exportación más utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial, a fin de generar evidencia empírica sobre la forma en que estos corporativos están contribuyendo a reducir la concentración geográfica de las exportaciones de México.

### **Preguntas de investigación**

Principal:

¿Cómo contribuyen las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México?

Secundarias:

- ¿Cómo se explica la elevada concentración geográfica de las exportaciones de México?
- ¿De qué manera se pueden analizar teóricamente las estrategias de exportación que llevan a cabo las empresas?
- ¿Cómo diseñan las multinacionales mexicanas sus estrategias de exportación?
- ¿Cuáles son los principales países destino de las exportaciones realizadas por las multinacionales mexicanas?

## **Objetivos**

Principal:

Generar evidencia empírica, mediante el método de estudio de casos, sobre la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

Secundarios:

- Describir los principales factores que generan la elevada concentración geográfica de las exportaciones de México.
- Determinar un procedimiento para analizar teóricamente las estrategias de exportación que llevan a cabo las empresas.
- Analizar la forma en que las multinacionales mexicanas diseñan sus estrategias de exportación.
- Identificar los principales países destino de las exportaciones realizadas por las multinacionales mexicanas.

## **Implementación de la investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, centrado en identificar cómo las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México. Su alcance es exploratorio, dado que, aunque se encontraron varios estudios en los que se expone la forma en que los corporativos mexicanos han logrado ingresar con éxito a los mercados extranjeros empleando diversas estrategias de entrada, no se localizó una investigación que explicara si las estrategias de exportación, por sí mismas, les están permitiendo a estas empresas diversificar los países destino de sus mercancías.

El diseño de esta investigación es observacional, ya que se examinaron los casos de cinco multinacionales mexicanas con presencia mundial (Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nemak y Mabe), considerando su ambiente natural y el contexto en el que están inmersas. Esta investigación también es de tipo longitudinal, dado que se recolectó información histórica de las organizaciones en cuestión, específicamente se obtuvieron datos desde el momento en que iniciaron operaciones en los mercados extranjeros y hasta su desempeño más reciente a nivel internacional.

Así, mediante el análisis tanto individual como grupal de las cinco empresas estudiadas y con base en el razonamiento inductivo, se generaron una serie de hipótesis que explican, al final de este trabajo, la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país.

## **Justificación**

Esta investigación busca, en primera instancia, documentar el problema de la elevada concentración del comercio de exportación que presenta México con EU desde hace ya varios años. Por otro lado, en función de la evidencia empírica obtenida, donde se explique la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas están contribuyendo a reducir la concentración geográfica de las exportaciones del país, este trabajo también pretende encontrar un camino que permita a otras empresas diversificar sus ventas a los mercados extranjeros y, de esta manera, contribuir desde el ámbito de las Ciencias de la Administración a solucionar el problema que aqueja al comercio exterior mexicano.

Adicionalmente, este estudio también busca proponer aportaciones a la literatura de los negocios internacionales, en particular aquellas enfocadas al diseño y ejecución de estrategias de exportación que favorezcan la entrada de las empresas a diversos mercados alrededor del mundo. Estas contribuciones teóricas pueden servir de base para desarrollar otras investigaciones que aborden temas o atiendan problemas similares a los aquí planteados.

## **Resumen capitular**

En el primer capítulo se hace una revisión histórica del comercio exterior de México y se revisa el desempeño más reciente de las exportaciones e importaciones llevadas a cabo por la industria nacional. De esta forma, se identifica el problema de la elevada concentración de las exportaciones mexicanas con destino al mercado estadounidense y se exponen algunos argumentos que explican este fenómeno. En este contexto, se considera que las empresas multinacionales mexicanas, sobre todo las que gozan de mayor presencia mundial, pueden ser la clave para identificar estrategias de exportación que coadyuven a resolver el problema.

Posteriormente, en el segundo capítulo se hace un repaso de la Teoría General de la Administración (TGA), en especial la relacionada con el pensamiento estratégico

y su enfoque hacia los negocios internacionales. Así, se establece que la perspectiva teórica necesaria para analizar a las empresas objeto de estudio es a partir de los planteamientos de la administración estratégica y, en particular, sobre los modos de entrada a los mercados internacionales.

Por consiguiente, durante el tercer capítulo se revisan algunas investigaciones que tratan el tema de estrategias empleadas por las empresas para ingresar a diversos mercados alrededor del mundo. De esta forma y con base en el análisis de la literatura en cuestión, se define que las estrategias de exportación, consideradas como un medio de entrada a los mercados extranjeros, son precisamente la base teórica para el estudio de las multinacionales mexicanas.

Por ende, y para concluir la parte teórica de este trabajo, en el cuarto capítulo se presenta un modelo teórico de análisis, con el cual se busca determinar si las estrategias de exportación utilizadas por los corporativos mexicanos están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país.

El proceso para obtener la evidencia empírica inicia a partir del quinto capítulo, donde se estableció la metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación. En general, se determinó que tuviera un enfoque cualitativo, de diseño observacional y de tipo longitudinal para el análisis de las multinacionales mexicanas. De igual forma se definió que la recolección de datos fuera por medio del método de estudio de casos. Los resultados obtenidos y su análisis se muestran en el sexto capítulo, mientras que las aportaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación se abordan en el séptimo. A manera de evaluación, en el octavo y último capítulo se revisa el rigor y la calidad metodológica llevada a cabo a lo largo de este trabajo. Con base en todo lo anterior, finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación.



## Capítulo 1. La concentración geográfica del comercio exterior mexicano

El presente capítulo revisa la evolución del comercio exterior de México desde la época colonial y hasta la segunda década del siglo XXI, donde se observa que el país presenta una elevada concentración comercial con EU desde hace ya más de un siglo, esto a pesar de que ha habido algunos esfuerzos por parte del gobierno mexicano de diversificar las exportaciones nacionales. También se hace un estudio del desempeño reciente de las exportaciones e importaciones de la industria nacional, en el que se logra identificar que la mayoría de las exportaciones mexicanas tienen como destino el mercado estadounidense y que básicamente son realizadas por las grandes empresas. En este sentido, se exponen algunos argumentos teóricos que explican la concentración geográfica del comercio internacional, especialmente desde la perspectiva macroeconómica y desde la teoría de la organización industrial. Adicionalmente se plantea que los corporativos que gobiernan las Cadenas Globales de Valor (CGV) y las empresas que realizan Inversión Extranjera Directa (IED) son también causantes de dicha concentración. En vista de lo anterior, se identifican las necesidades que tienen tanto los países como las empresas de diversificar geográficamente su comercio.

Finalmente se reconoce que México presenta un alto grado de dependencia con la economía estadounidense, basada en gran medida por la elevada concentración de las exportaciones destinadas a dicho mercado. A pesar de ello, se considera que las empresas multinacionales mexicanas, sobre todo las que gozan de mayor presencia mundial, pueden ser la clave para identificar estrategias que coadyuven a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país.

### 1.1. Revisión histórica

Como menciona Ortiz (2000: 15), “la historia del comercio exterior de México bien podría llamarse la historia de su dependencia económica, caracterizada por una intensa relación comercial con EU”.

Desde los inicios de nuestra vida independiente, la relación de México con Estados Unidos ha constituido uno de los ejes centrales de la política exterior mexicana. Al principio esta relación pareció a veces un tanto secundaria frente a la que se tenía con Europa y la que se deseaba construir con las flamantes repúblicas hermanas de Hispanoamérica. Con el tiempo, sin

embargo, fue aumentando la importancia para México de la relación con su vecino del norte hasta llegar a ser la dominante (Meyer, 1984: 8)

Se presenta a continuación una breve revisión histórica del comercio exterior mexicano, que va desde la época colonial y hasta años recientes.

### **1.1.1. De la Colonia a la Revolución Mexicana**

“Durante casi tres siglos de colonización (1521-1821), México -conocido entonces como Nueva España- tenía una relación de comercio preferencial y exclusiva con el reino de España” (Hernández, 2010). El comercio estaba basado en la exportación de plata, que era el único producto mexicano que se enviaba a gran escala; este sistema mono-exportador duró por mucho tiempo, incluso años después de que México consiguiera su independencia (Hernández, 2010). “De esta forma, hasta antes de 1821 no puede hablarse propiamente de un comercio exterior de México, sino de un intercambio entre España y su colonia” (Ortiz, 2000: 21).

La actividad comercial de México con otros países inició durante el llamado periodo independiente (1821-1870). En esos primeros años, López (1975), citado por Ortiz (2000: 21), indica que el grueso de los intercambios del país fue con Inglaterra, producto del “Tratado de Amistad, Navegación y Comercio” de 1827. El temprano predominio inglés fue facilitado por la interrupción de las relaciones comerciales con España de 1823 a 1836 (Kuntz, 2007: 145-146). En lo que respecta al comercio con EU, Lerdo de Tejada (1967), también citado por Ortiz (2000: 23), dice que este comenzó oficialmente en 1826, cuando se tienen noticias de los primeros intercambios formales, porque anteriormente el comercio se hacía vía contrabando.

En los años subsecuentes, México pasó por un periodo difícil de su historia (Hernández, 2010). Las peleas entre liberales y conservadores, los conflictos políticos, la separación de Texas, la guerra de reforma y las invasiones extranjeras de EU y Francia llevaron al país a un estancamiento (Hernández, 2010; Rodríguez, 1986). Ortiz (2000: 25) menciona que el papel de EU en el comercio exterior mexicano sufrió serios altibajos entre 1826 y 1851, sobre todo en 1847, cuando el intercambio disminuyó sensiblemente derivado de la guerra México-norteamericana. “La composición de las exportaciones nacionales al mercado estadounidense durante esos años fue principalmente de metales preciosos, tintes, ganado, especias y otros productos agrícolas” (Ortiz, 2000: 25).

Tanto el triunfo de la Reforma en 1861, que generó el rompimiento de las relaciones diplomáticas con Inglaterra por haber reconocido al gobierno de Maximiliano, como el abandono definitivo de los proyectos de expansión de Francia en el territorio mexicano en 1867, fueron los principales acontecimientos que propiciaron el comienzo de la ruptura con Europa y sentaron las bases para un mayor predominio comercial de EU en México (Ortiz, 2000: 27).

Hacia 1870, EU empezaba a despegar como potencia económica y ya absorbía una porción mayoritaria de la todavía modesta oferta de exportaciones que producía México (Kuntz, 2007: 147). En esos años la plata dejó de ser el producto más exportado a gran escala y el país empezó a comercializar bienes agrícolas y otras clases de metales (Hernández, 2010). Por lo demás, Europa seguía siendo el origen del grueso de las importaciones, con casi 60% del total, dejando a EU con apenas algo más del 20% (Kuntz, 2007: 147).

Espinosa de los Reyes (1951), citado por (Ortiz, 2000: 29), indica que el gobierno mexicano otorgó grandes concesiones ferrocarrileras, mineras y agrícolas, principalmente a inversionistas estadounidenses. La puesta en marcha del ferrocarril en la década de 1880, que unió al centro de la República Mexicana con las ciudades fronterizas y que permitió la conexión con las líneas norteamericanas, marcó el inicio del predominio de EU como socio comercial de México (Hernández, 2010). Los principales bienes de exportación a lo largo del porfiriato (1876-1911) fueron en su mayoría metales preciosos, seguidos de bienes agrícolas que eran producidos en las grandes haciendas administradas por extranjeros (Ortiz, 2000: 31).

Los porcentajes de participación de las exportaciones mexicanas con destino a EU durante las décadas de 1880, 1890, 1900, 1910 y 1920 fueron respectivamente del 65, 79, 83, 77 y 66% en promedio; se aprecia una disminución después de un punto máximo alcanzado hacia 1900. Mientras que las importaciones provenientes de ese país, durante las mismas décadas, fueron del 38, 31, 55, 56 y 75%; se observa que a partir de 1890 tuvieron una tendencia ascendente, rebasando así a los abastecedores europeos (Kuntz, 2007: 148).

Cabe destacar que, pese a que durante la época porfirista estuvieron de moda las ideas del liberalismo económico provenientes de Europa, en México solo se aplicaron en lo referente a dar plena libertad al capital extranjero, mientras que en lo que respecta al comercio exterior, se siguió una larga tradición proteccionista con fines eminentemente fiscales y sin un proyecto de industrialización interna (Ortiz, 2000: 31). Espinosa de los Reyes (1951), citado por el propio Ortiz (2000: 32),

refiere que casi la mitad de los ingresos totales del sector público durante el porfiriato se originaron de impuestos al comercio exterior.

En 1904 el gobierno mexicano otorgó las primeras concesiones a compañías extranjeras para la extracción de petróleo, el cual comenzaron a exportar en 1907, sumándose desde entonces a los bienes de exportación nacionales (Ortiz, 2000: 31). Años más tarde, el comercio exterior enfrentó algunas interrupciones temporales durante la Revolución Mexicana (1910-1917), pero sin consecuencias duraderas. Incluso, López (1967), citado por Ortiz (2000: 33), señala que hubo un incremento de exportaciones de hidrocarburos debido a la Primera Guerra Mundial (1914-1918), cuando las compañías petroleras vendieron al exterior la mayor cantidad posible, aprovechándose del conflicto interno mexicano para evadir los impuestos correspondientes.

En la constitución de 1917, con la intención de nulificar los derechos adquiridos por las compañías petroleras durante el porfiriato, en el párrafo IV del artículo 27, se estableció la restitución a la nación de los derechos de propiedad sobre el suelo y el subsuelo, específicamente los relacionados con el petróleo (Serrano, 2018). Pero la ley reglamentaria a este artículo se publicaría años después.

Kuntz menciona otros datos muy interesantes de esta época:

... en 1917, el petróleo mexicano satisfacía más del 6% de la demanda británica de productos petroleros y 14% de la de Estados Unidos, pese a que este país era el principal productor mundial. En el ámbito de la producción mundial del energético, México contribuyó con 16% de la oferta petrolera mundial en 1919 y con 25% en 1921, ocupando el segundo lugar a nivel internacional (Kuntz, 2007: 421).

La participación de EU en el comercio exterior mexicano entre 1911 y 1920 ya era sobresaliente. El principal producto de origen mexicano que se envió al mercado estadounidense en esos años fue precisamente el petróleo, aunque no dejaron de ser menos importantes los envíos de café, algodón, henequén, ixtle, legumbres, chicle, maderas finas y distintos materiales de origen animal (Ortiz, 2000: 34).

### **1.1.2. Modernización de la economía mexicana (1920-1945)**

Al concluir la Revolución Mexicana los gobiernos posrevolucionarios (1920-1940) buscaron sentar las bases de un México más moderno y que respondiera a la relación comercial ya preponderante con EU (Ortiz, 2000: 35-36). Un acontecimiento importante de estos años fue que, ante la disminución de impuestos provenientes

de la actividad petrolera, el presidente Calles finalmente promulgó en 1925 la ley reglamentaria del párrafo IV del artículo 27 constitucional (Serrano, 2018). En ella, “se estableció que las compañías petroleras debían de renovar y confirmar sus concesiones, pagar más impuestos y sujetarse a las disposiciones legales” (Serrano, 2018). Así iniciaron las quejas al gobierno por parte de las empresas extranjeras, las cuales se prolongarían por más de una década.

Otro evento sobresaliente del periodo posrevolucionario fue que se presentó la crisis del capitalismo conocida como “la gran depresión de 1929”, que afectó la actividad económica del país principalmente entre 1931 y 1932 (Ortiz, 2000: 40). Torres (1980), citado por Ortiz (2000: 43), menciona que dicha crisis provocó que los ingresos provenientes de las exportaciones mexicanas disminuyeran, se paralizaran los flujos de capital y, dada la caída del ingreso nacional, también decrecieran las importaciones.

Durante la gestión de Lázaro Cárdenas (1934-1940) se estableció el modelo económico llamado “de crecimiento hacia adentro”, caracterizado por una mayor intervención del Estado, por lo que el gobierno tuvo una capacidad inédita para regular los procesos económicos, entre ellos el comercio exterior (Kuntz, 2007: 18). Por su parte, Paz (1988) menciona que la puesta en práctica de políticas sociales del gobierno cardenista, en detrimento de los intereses privados, había sido causa de una constante fricción en la relación entre México y EU. Pero fue hasta que se acentuó el conflicto de la industria petrolera cuando esta relación entró en una verdadera crisis.

En noviembre de 1936 se publicó la Ley de Expropiación, con la que se establecía el derecho constitucional del gobierno para expropiar, por causas de utilidad pública, empresas y propiedades en beneficio de la nación. Se aplicó por primera vez en junio de 1937 en la expropiación de Ferrocarriles Nacionales de México, con lo que se solucionó la huelga de los trabajadores de este sector (Serrano, 2018).

Posteriormente, debido a que las compañías petroleras se negaron a atender las demandas de sus trabajadores, el gobierno mexicano decidió expropiar todos los bienes que les pertenecían mediante un decreto que fue publicado el 18 de marzo de 1938, afectando en su mayoría a corporaciones estadounidenses e inglesas (Sánchez, 1999). La respuesta no se hizo esperar por parte de las compañías afectadas y, en particular, por la embajada y el Departamento de Estado norteamericanos (Paz, 1988). Sin embargo, el conflicto no llegó a mayores consecuencias dada la situación mundial de esos años.

El hecho de que en los meses que siguieron a la expropiación hubiese prevalecido la opción diplomática-legal, a pesar de que México vendiese su petróleo a las naciones totalitarias (Alemania, Italia y Japón), fue ciertamente el resultado de un balance cuidadoso de la situación en su conjunto por parte de los Estados Unidos (Paz, 1988: 96).

Por otro lado, es importante destacar que durante el periodo cardenista también se sentaron las bases para el desarrollo del sector agrícola. Ortiz (2000: 44-45) menciona que incluso las mejores tierras se destinaron al cultivo de productos para exportación, principalmente con el propósito de satisfacer la demanda agrícola del mercado estadounidense.

De hecho, la irrupción de la segunda guerra mundial (1939-1945) propició la cancelación de los acuerdos comerciales que México tenía con Alemania, Italia y Japón, lo que abrió una ventana de oportunidad para mejorar la relación del país con EU (Paz, 1988). Las diferencias generadas por la nacionalización petrolera finalizaron entre 1941 y 1942 con el pago de indemnizaciones a las compañías norteamericanas e inglesas que fueron expropiadas, incluso el gobierno mexicano brindó garantías a la inversión de capitales estadounidenses (Serrano, 2018). En mayo de 1942, cuando submarinos alemanes hundieron dos buque-tanques petroleros, “México declaró la guerra a los países del Eje y se insertó en el conflicto bélico mundial al lado de los Aliados, encabezados por EU, con lo que finalmente las diferencias por la expropiación quedaron arregladas” (Serrano, 2018).

### **1.1.3. La industrialización por sustitución de importaciones y el desarrollo estabilizador (1945-1970)**

En diciembre de 1942 México y EU suscribieron un tratado comercial (vigente a partir de 1943), el cual descansaba en la economía de guerra (Avella, 2008: 7). Los norteamericanos, además de garantizarse el abastecimiento de ciertos productos mexicanos durante la conflagración, aseguraron que estos no se vendieran a los países del Eje (p. 7). Por el otro lado, México aprovechó el acuerdo para colocar bienes que le había bloqueado EU, como el petróleo, y pudo adquirir bienes estratégicos y de difícil adquisición en aquellos tiempos bélicos, como maquinaria y equipo (p. 8).

“La segunda guerra mundial, junto con la demanda de materias primas y mano de obra mexicanas para abastecer las propiedades agrícolas y las fábricas de EU, fomentó un sorprendente crecimiento a lo largo de la frontera norte de México” (Taylor, 2003: 1047). Así, pese a la asimetría económica existente entre los dos países, el tratado de 1942 generó una alta concentración comercial entre ellos.

Si bien es cierto que el acuerdo siguió vigente hasta 1950, dejó de ser funcional una vez concluida la guerra, cuando las políticas comerciales de México y EU se distanciaron (Avella, 2008: 8). El primero adoptó una política proteccionista, mientras que el segundo abanderó a nivel internacional el sistema multilateral y la apertura comercial (p. 8). “A esta disparidad de objetivos se añadió otro factor: la prioridad dada por la Unión Americana a la recuperación de Europa y a la contención de la expansión soviética, en detrimento de sus vínculos con Latinoamérica” (p. 8).

En efecto, los acuerdos de Bretton Woods alcanzados en 1942 por representantes de 44 naciones empezaron a tomar forma una vez concluido el conflicto mundial. De hecho, “los acuerdos promovieron la adopción de tipos de cambio fijos y un comercio lo más libre posible bajo la expectativa de que estos dos factores estimularían el crecimiento” (Márquez y Silva, 2015: 114). Así, para llevarlos a la práctica se diseñó una arquitectura institucional conformada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), que serían la base financiera, y por el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), que se encargaría del comercio. Con respecto a esta estructura, Márquez y Silva mencionan lo siguiente:

En este sistema el dólar norteamericano fungía como moneda de reserva internacional y mantenía una paridad fija con el oro, mientras que el resto de los países participantes fijaban su tipo de cambio con respecto al dólar. Devaluar la moneda seguía siendo posible, pero solo con la aprobación del FMI. Este organismo evaluaría los problemas de la balanza de pagos de cada país, y autorizaría ajustes en el tipo de cambio si desde su punto de vista existían causas “fundamentales” detrás de los desequilibrios. Además, de ser necesario durante la coyuntura del ajuste, el FMI otorgaría créditos para restaurar los niveles de equilibrio de las variables macroeconómicas. Este esquema pretendía eliminar las devaluaciones con fines competitivos y así ofrecer estabilidad cambiaria en el sistema internacional (Márquez y Silva, 2015: 114-115).

Tan solo algunos años después de haber concluido la contienda internacional y con la recuperación paulatina de la economía mundial, se acabaron las condiciones favorables para el desempeño positivo de las exportaciones mexicanas de materias primas y textiles, mientras que, por otro lado, el país recuperó la posibilidad de volver a importar materias primas y maquinaria y equipo, con lo que se buscaba reactivar sectores que fueron marginados durante la guerra. “Sin embargo, las compras de productos del extranjero no se limitaron a insumos o bienes de capital, pues también aumentó sensiblemente la adquisición de bienes de consumo. La consecuencia fue un déficit creciente de la balanza comercial” (Márquez y Silva, 2015: 115).

La coyuntura de mediados de los años cuarenta hicieron que México implantara una política de sustitución de importaciones como parte de su proyecto de industrialización. Los objetivos de esta política eran, en primer lugar, facilitar el desarrollo económico para reducir la dependencia del país con respecto al exterior; y, en segundo lugar, promover la creación de nuevas industrias que contribuyeran a reducir la demanda de importaciones (Trejo, 1969).

Para alcanzar dichos objetivos, el gobierno mexicano decidió proteger a los productores nacionales con el aumento de aranceles y con la implantación de controles cuantitativos, como permisos y licencias, para reducir la demanda de importaciones, incluso otorgó financiamiento al sector industrial a través de la banca de desarrollo (Márquez y Silva, 2015: 116). La devaluación de 1949 acordada por el gobierno de México con el FMI, cuando se fijó la paridad en 8.45 pesos por dólar, “fue otro corrector para la balanza de pagos y al mismo tiempo se convirtió en una fuente de protección adicional a la industria” (p. 117).

Sin embargo, las exportaciones de la industria no fueron muy dinámicas. Entre 1946 y 1951 las exportaciones mexicanas se componían de: 10% artículos alimenticios, en su mayor parte sin elaborar; cerca del 30% minerales (cobre, plomo, plata, zinc, entre otros), y alrededor del 60% estaba formado por productos del petróleo y sus derivados (Bancomext, 1952). En esos años, los productos de la industria de la transformación tan solo representaron un 0.3% de la exportación total.

Poco a poco los empresarios mexicanos respondieron a los incentivos y a las políticas gubernamentales con el aumento de la producción en forma decidida. De acuerdo con Márquez y Silva (2015: 117), “la industria en general creció a una tasa promedio anual del 7.1% entre 1950 y 1960, contribuyendo con una cuarta parte del crecimiento total de la economía mexicana”. Mientras que, “entre 1950 y 1959 el sector agrícola creció a una tasa promedio anual de 6.4%, solo ligeramente por debajo de la tasa de expansión industrial” (p. 118). Por otro lado, los mismos autores indican que la producción del petróleo y de electricidad también crecieron a tasas por encima del 8% anual; esto debido a la fuerte inversión pública que se inyectó al sector energético (p. 118).

Tello (2007) menciona que cuando en 1954 se estableció la paridad de 12.50 pesos por dólar, inició el período que se conoce como “el desarrollo estabilizador” (1954-1970). Al fijar este tipo de cambio, “se buscaba restringir las importaciones, fomentar las exportaciones, promover el turismo y estimular la inversión privada” (Tello, 2007: 359). En general este periodo fue notable por la combinación entre el alto crecimiento económico y la estabilidad de precios, incluso el tipo de cambio se mantuvo fijo por 22 años.



Como parte del contexto internacional en el que estaba involucrado México a finales de la década de los cincuenta y dado el poco desarrollo que presentó Latinoamérica en esos años, “la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) propuso la integración comercial como medio para corregir el desequilibrio externo de las economías de la región” (Márquez y Silva, 2015: 122). Así, en febrero de 1960, Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay suscribieron el Tratado de Montevideo para crear la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que preveía la reducción de aranceles y otros gravámenes a los productos involucrados en el intercambio entre los países miembros (Romano, 2009). Pero más que un mecanismo de integración, la ALALC resultó ser más un proceso de liberación comercial intrarregional, cuyo avance resultó lento y con poco apoyo de los países más grandes: Argentina, Brasil y México (Vega, 1987).

Regresando al ámbito nacional, Lorey (1999), citado por Taylor (2003: 1047), menciona que “aunque el gobierno mexicano invirtió en la frontera desde la posguerra, esta región se rezagó con respecto a los principales centros productivos del país en términos de desarrollo industrial”. Por esta razón, en 1961 el gobierno implantó el Programa Nacional Fronterizo (PRONAF), el cual tenía como propósito promover el desarrollo económico y social de estas regiones, convirtiéndolas en un escaparate de bienes nacionales para los visitantes extranjeros y donde, además, se pudieran crear vínculos productivos y comerciales con el resto del país (p.1048). Para disminuir las importaciones, el programa buscaba “poner a disposición del mercado nacional bienes y servicios que resultaran competitivos en precio y calidad con los de EU” (p. 1048). El PRONAF, financiado a través de la banca de desarrollo, apoyó diversos proyectos en la región fronteriza como la construcción de parques industriales, centros comerciales y el establecimiento de empresas dedicadas al turismo; pero la industrialización a gran escala en la región no se llegó a concretar (p. 1049).

La industria maquiladora tuvo su verdadero comienzo con el Programa de Industrialización de la Frontera (PIF), establecido en mayo de 1965 y formalmente instituido en octubre de 1966 (Taylor, 2003: 1050). Este programa fue motivado por la cancelación en diciembre de 1964 del Programa Bracero por parte de EU, lo que causó el retorno masivo de trabajadores mexicanos, agravando los problemas de desempleo en las zonas fronterizas al norte del país (p. 1050). El PIF fue la respuesta del gobierno mexicano con la que buscaba aprovechar la experiencia de los que habían trabajado en las maquiladoras estadounidenses (Gómez, 2004), para que ahora pudieran laborar en plantas extranjeras de ensamblaje establecidas en territorio nacional (Taylor, 2003: 1051).

El marco de operación del PIF establecía que “la materia prima y los componentes extranjeros podían importarse a México libres de impuestos para ensamblarse y luego reexportarse como productos terminados, siempre y cuando permanecieran en zonas francas dentro del territorio nacional” (Taylor, 2003: 1051). Los bienes de capital utilizados en la producción también podrían importarse libres de impuestos, pero tenían que regresar al extranjero cuando ya no se necesitaran (Gómez, 2004). Adicionalmente, con permiso previo, “se permitía introducir al personal extranjero (técnico o de otra índole) requerido para el manejo y mantenimiento de las plantas” (Taylor, 2003: 1051). En lo que respecta al capital extranjero, originalmente se estableció que no podía ser mayor al 49%, pero a partir de 1973 se eximió a las maquiladoras de esta limitante, permitiendo que el capital extranjero pudiera ser hasta del 100% (pp. 1054-1055).

Dussel (2003), citado por Gómez (2004), señala que:

El PIF trataba de fomentar la inversión de EU en las zonas fronterizas, ofreciendo a las empresas de ese país, además de las ventajas arancelarias mencionadas, otros incentivos como menores costos salariales, la proximidad al mercado norteamericano e incentivos fiscales como la exención de impuestos directos e indirectos (p. 61).

El gobierno mexicano esperaba que, mediante la transferencia de tecnología y la demanda de materias primas y componentes, las plantas maquiladoras ayudaran a fomentar el desarrollo de industrias y empresas manufactureras nacionales al norte del país (Taylor, 2003: 1056). Sin embargo, las limitantes del programa de industrialización empezaron a ser visibles. Por un lado, la cantidad cada vez mayor de maquiladoras en la frontera sirvió para fortalecer los vínculos con EU, en lugar de promover vínculos económicos entre la región fronteriza y el interior del país (p. 156).

Otro aspecto importante de este periodo es el que comentan Márquez y Silva (2015):

Si bien la industria logró avances en la sustitución de bienes importados, el total de las importaciones no dejó de crecer mientras que las exportaciones perdieron dinamismo. Ambas tendencias produjeron un déficit comercial crónico, agravado por el escaso avance de la producción local de maquinaria, equipo y bienes intermedios (p. 122).

En general, se observó una caída de las exportaciones mexicanas en el conjunto de la economía nacional, “al pasar del 22% del PIB en 1950, a tan solo el 7% en 1970” (Márquez y Silva, 2015: 122).

#### **1.1.4. La decadencia del proyecto industrializador (1970-1982)**

En 1971 el gobierno de EU abandonó, de forma unilateral, la paridad del dólar con el oro, dando fin a la estabilización monetaria establecida en el Pacto de Bretton Woods, generando así un régimen de monedas flotantes (Hodara, 2014). Al respecto, Márquez y Silva señalan:

... se puso fin a una etapa de la economía internacional caracterizada por la expansión económica y la estabilidad de precios, e iniciaba otra donde la incertidumbre dejaba sus huellas en menores ritmos de crecimiento, contracción de los flujos comerciales y aumento de precios (Márquez y Silva, 2015: 123).

México, por su parte, “pudo haber modificado su tipo de cambio, pero los temores a los efectos de una devaluación sobre los precios mantuvieron el valor de la moneda mexicana en 12.50 pesos por dólar” (Márquez y Silva, 2015: 126).

El estancamiento industrial de México desde los años setenta, de acuerdo con Ortiz (2000: 147), “se debió a la competencia desleal que ejercían los monopolios internacionales que habían establecido una sucursal dentro del país, impidiendo que los pequeños industriales mexicanos se convirtieran en competidores importantes”. En este sentido, Sotomayor (2009: 40) menciona que, desde su establecimiento, la industria maquiladora ha sido “una actividad de ensamblaje basada en la importación de partes y componentes, generando así una falta de vinculación con el resto del aparato productivo nacional”. Incluso Minian (2009) señala que la industria maquiladora mexicana ha abastecido de trabajo poco calificado a la industria de EU, haciendo a esta (la norteamericana) más competitiva. Estos argumentos ponen en evidencia el bajo desarrollo de la industria nacional y la alta concentración de las exportaciones mexicanas con EU.

Con el afán de mejorar el desempeño exportador de la región, México y 24 países de América Latina crearon el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), mediante la firma del Convenio consultivo de Panamá en octubre de 1975.

El objetivo de este organismo [el SELA] era fijar y coordinar políticas para defender los precios de las materias primas y establecer mecanismos que permitieran generar condiciones óptimas para la importación de bienes de capital y tecnología. El SELA estuvo inspirado en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y su poder para fijar los precios. Sin embargo, no tuvo el mismo éxito que la OPEP, pues el petróleo era un producto estratégico cuya exportación estaba controlada por dicho organismo, lo cual no ocurría con las materias primas provenientes de los países miembros del SELA (Schiavon, 2006: 12).

Durante el primer lustro de los años setenta, el gobierno mexicano aumentó el gasto público para destinarlo a infraestructura básica (salud, educación), así como para la creación o ampliación de empresas paraestatales, incluyendo la expropiación de empresas; todo ello debido a que el resto de los componentes de la demanda agregada (consumo, inversión, exportaciones e importaciones) respondían con más lentitud (Márquez y Silva, 2015: 126). Así, “el gasto público fue en todo momento deficitario, pues no se contó con una reforma fiscal capaz de dar solvencia a la política expansiva” (p. 126). Esta situación causó la crisis de 1976, cuando el gobierno se vio forzado a devaluar el peso y tuvo que firmar un acuerdo con el FMI para obtener apoyo financiero (Marín, 2013).

Con el descubrimiento en 1976 de nuevos yacimientos de petróleo de magnitudes insospechadas, México le apostó a la producción de crudo. Si bien el auge petrolero impactó en mayores inversiones y en la creación de empleo en el país, también se presentaron crecientes déficits tanto fiscales como en la balanza de pagos (Fujigaki, 2016). Así, con el respaldo de la solvencia provista por la riqueza petrolera, se decidió contratar más deuda, la cual “era considerada simplemente como un mecanismo coyuntural para adquirir liquidez en el corto plazo” (Márquez y Silva, 2015: 127).

Márquez y Silva (2015: 128) comentan que la entrada masiva de dólares al país a través de la deuda externa y de la exportación petrolera tuvo lugar a partir de 1977 y se aceleró en los siguientes tres años. También mencionan que, aunque resulte paradójico, la abundancia de dólares generó al país una serie de problemas: por un lado, el exceso de dinero incrementó la demanda agregada de bienes provocando inflación y, por otro lado, al mantenerse el tipo de cambio fijo, se alejó de su propio equilibrio, tendiendo a sobrevaluarse (p. 128). “El peso sobrevaluado convirtió todavía más atractivas las compras de bienes del exterior, debilitando la competitividad de las exportaciones mexicanas en los mercados internacionales” (p. 128). Este problema afectó principalmente al sector industrial.

Las exportaciones mineras (básicamente de petróleo crudo) se fueron incrementando: en 1975 representaban el 48.7% del total de las exportaciones mexicanas y para 1980 ya eran del 68.5%. En contraste, la participación del sector manufacturero en las exportaciones fue disminuyendo: pasando del 42.9 al 26.9% durante esos mismos años (Puyana y Romero, 2012).

Por otra parte, el fracaso de la ALALC llevó a la creación, en agosto de 1980, de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), caracterizada por mantener el marco multilateral, pero previendo ahora la instauración de un mercado común; aunque permitía ciertas excepciones, incluyendo acuerdos de alcance regional

(bilaterales) o parcial (sectoriales) entre las economías asociadas (Vega, 1987). Sin embargo, la falta de convergencia de intereses políticos, económicos y comerciales de los países miembros, la distancia geográfica, los problemas de infraestructura y la frecuente falta de apoyo de los miembros más importantes han limitado este proyecto de integración (Vega, 1987). En el caso particular de México, se centró más en atender sus dificultades económicas con EU, dejando sus compromisos con Latinoamérica en segundo plano.

### **1.1.5. La racionalización de la protección y el inicio de la apertura (1982-1994)**

Las políticas aplicadas por el gobierno durante el auge petrolero de finales de los años setenta, como el incremento desmedido del gasto público y el creciente endeudamiento, complicaron la situación económica del país a inicios de la década de 1980 (Rabasa, 2013), cuando precisamente los precios internacionales del crudo cayeron, dejando así al descubierto los graves problemas estructurales acumulados a lo largo de décadas pasadas (Varela *et al*, 1983). De esta forma, en 1982, México inició su proceso de apertura económica y comercial ante la imperiosa necesidad de generar divisas, para cumplir con los compromisos financieros externos (principalmente con el FMI), y restablecer el crecimiento (Ramos y Chiquiar, 2004).

Las reformas macroeconómicas de los años ochenta buscaban priorizar la estabilidad, eliminar el proteccionismo comercial y reducir la intervención del Estado en la economía, con lo que se pretendía alentar la inversión privada y propiciar su expansión a través de las exportaciones (Moreno, 2016). De esta forma, se fueron desincorporando o privatizando empresas que estaban en manos del gobierno (Márquez, 2015: 138).

A finales de 1985 la estrategia económica se centraba en la apertura del mercado nacional y en la subvaluación del peso con el objetivo primordial de impulsar las exportaciones mexicanas (Márquez, 2015: 143):

La liberalización comercial en marcha reducía las barreras a la entrada de bienes extranjeros, obligando a los productores nacionales a competir a precios más bajos, y abastecía la industria de insumos para la producción, resultados deseables tanto para la contención de los precios internos como para estimular los sectores exportadores a través de costos más bajos. A su vez, el mantener la subvaluación mediante un desliz diario del tipo de cambio elevaba la competitividad de los productos nacionales en los mercados externos (p. 143).

En ese mismo año las exportaciones mineras, que incluían al petróleo, todavía eran dominantes y representaban el 66.5% del total nacional, mientras que el sector

manufacturero empezaba a repuntar y ya participaba con el 30.3% (Puyana y Romero, 2012).

Apenas iniciada la promoción de las exportaciones como eje del crecimiento, en 1986 otro desplome del precio internacional del petróleo (el segundo en menos de una década), comprometió seriamente la situación económica del país tanto para cubrir sus compromisos internacionales como para avanzar en las reformas estructurales (Márquez, 2015: 143). A pesar de todo, “el gobierno refrendó su compromiso de mantener la liberalización comercial y la subvaluación del peso como las principales líneas de la política económica” (p. 143).

Bajo este contexto, a mediados de 1986 México ingresó al GATT, con lo que por primera vez el país asumió compromisos frente a la comunidad internacional para controlar, dentro de cierto rango, el comportamiento de sus aranceles y de otras medidas no arancelarias; así los instrumentos proteccionistas que históricamente se habían utilizado empezaban a acotarse (Serra, 2010). Pese a la caída del PIB en este mismo año, el país alcanzó un superávit comercial, “cifras alentadoras porque del total de las exportaciones, el 40% correspondió a ventas de petróleo en un contexto de baja de precios, mientras que el resto mostraba un dinamismo creciente” (Márquez, 2015: 144).

Para combatir el problema de la inflación, que presentaba signos de aceleración desde 1985, el gobierno mexicano promovió a finales de 1987 “un acuerdo entre el sector público, el privado y las organizaciones de trabajadores para mantener sin cambio los precios de bienes y servicios, los salarios y el tipo de cambio” (Márquez, 2015: 145). Con esta concertación, en 1988 la inflación solo fue del 51.6%, la más baja desde 1981, pero el camino a la recuperación con estabilidad de precios tenía aún la pesada carga de la deuda externa, lo que despertaba temor entre los inversionistas sobre futuras crisis y desalentaba el flujo de capitales tanto nacionales como extranjeros (pp. 146-147).

“Con la intención de corregir las percepciones del sector privado respecto de la economía mexicana, el gobierno emprendió un agresivo programa de reformas dirigidas a reafirmar los cambios estructurales y enfatizar su perdurabilidad” (Márquez, 2015: 147). En 1990, dos acciones fueron las más emblemáticas: la privatización de la banca y la difusión del plan para negociar un tratado de libre comercio con EU (principal socio comercial del país), al que posteriormente se sumó Canadá. De esta forma, en el crecimiento de las exportaciones se cifraban las esperanzas para el desarrollo de México (p. 147). En este mismo año, el petróleo dejaba ya de ser el principal bien de exportación para abrirle paso a las manufacturas, que representaban el 48.6% del total de las exportaciones

nacionales, mientras que las mineras, que incluían al hidrocarburo, eran del 47.4% (Puyana y Romero, 2012).

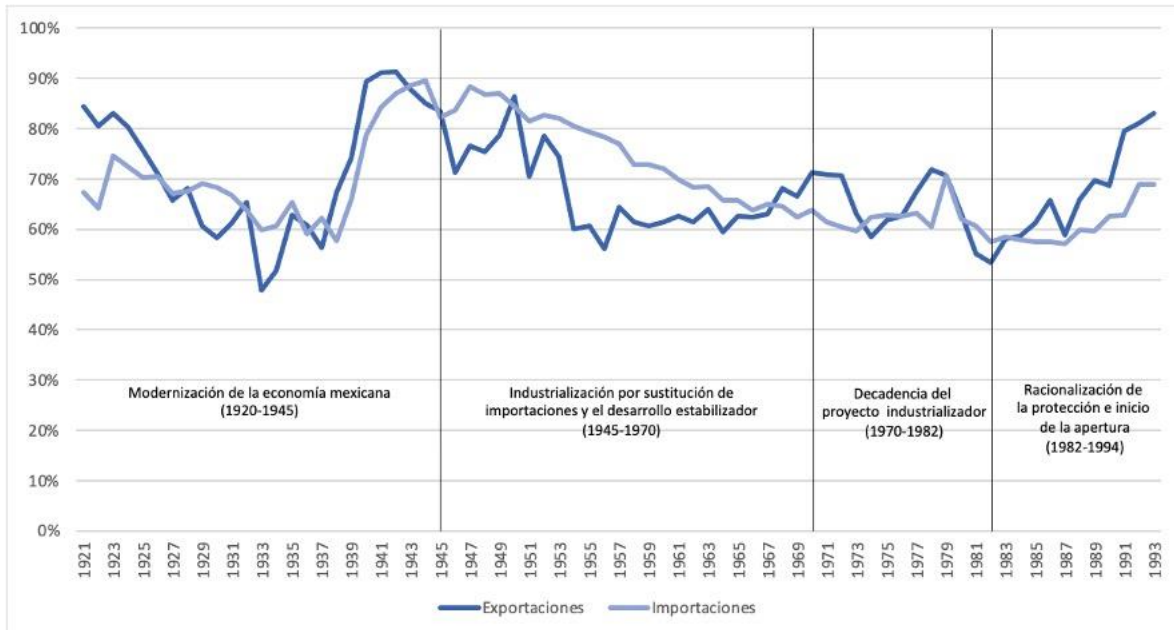
Adicionalmente, el programa de privatización se amplió con la venta de más empresas paraestatales (Teléfonos de México, Mexicana de Aviación, Aeroméxico, Instituto Mexicano de Televisión, entre otras) y se concesionaron casi cinco mil kilómetros de la red de carreteras nacionales. Finalmente, con los cambios al artículo 27 constitucional, realizados en 1992, se eliminaron todas las restricciones que impedían la venta de ejidos y, con ello, el gobierno abandonó sus atribuciones que tenía sobre la comercialización de productos agropecuarios, abriendo la posibilidad de que se pudiera invertir también en este sector (Márquez, 2015: 148).

Los incentivos al sector privado se extendieron a la inversión extranjera, así en la ley de 1993 se garantizó una mayor apertura al ampliar la participación al 100% del capital externo en prácticamente todos los sectores y en todo el país; sólo se impusieron topes y permisos previos de participación en algunas industrias. Específicamente, “el sector público mantenía exclusividad en la producción de hidrocarburos, electricidad, energía nuclear, minerales radioactivos, telégrafos y control aeroportuario” (Márquez, 2015: 148). El ingreso de más de 27 mil millones de dólares de inversión extranjera en el periodo 1990-1994 ubicó a México entre las naciones más favorecidas por el capital internacional, esto gracias a las expectativas de la integración con EU y Canadá (Márquez, 2015: 150-151).

Por otro lado, pese a diversos estímulos dirigidos a la exportación, el déficit comercial pasó de 0.9 a 13.5 millones de dólares entre 1990 y 1993. Si bien la entrada de inversión extranjera sirvió para financiar estos déficits, el problema de fondo era que una alta proporción de insumos importados, principalmente de EU, menguaban los efectos dinamizadores de las exportaciones sobre el resto de la economía mexicana (Márquez, 2015: 151).

La figura 1.1 muestra, a manera de resumen, la participación porcentual de EU en las exportaciones e importaciones mexicanas desde 1921 y hasta 1993, donde se aprecia claramente que dicha participación ha sido superior al 50% en ambas dimensiones, revelando una alta concentración comercial de México con la economía estadounidense durante prácticamente todos estos años.

**Figura 1.1. Exportaciones e importaciones mexicanas con Estados Unidos 1921-1993 (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Anuarios Estadísticos (varios años).

En la misma figura se aprecia la caída más significativa de las exportaciones mexicanas con destino EU durante el siglo XX, producto de la gran depresión mundial de los años treinta. Pero, en la década siguiente, las exportaciones aumentaron significativamente debido a la gran necesidad de insumos del mercado estadounidense durante la segunda guerra mundial. Los programas para promover la actividad maquiladora en la frontera (PRONAF y PIF) de finales de los años cincuenta y durante los años sesenta, se centraron en incrementar el comercio del país con su vecino del norte, pero el hidrocarburo continuaba siendo el principal producto de exportación. Los esfuerzos del gobierno mexicano para promover la diversificación de las exportaciones (a través del ALALC, SELA y ALADI) no contribuyeron significativamente a reducir la concentración comercial existente. Durante la década de los años setenta el petróleo con destino a la unión americana seguía siendo el principal bien de exportación. No obstante, esta situación cambió en los años ochenta, cuando las exportaciones de manufacturas desplazaron finalmente a las del crudo, esto gracias a las políticas de apertura implantadas por el gobierno mexicano.



### 1.1.6. La apertura comercial y el contexto actual

En 1994, con la entrada en vigor del TLCAN, México aceleró su programa de apertura comercial y financiera, el cual fue impulsado por organismos internacionales, principalmente por el FMI y el BM, cuyo contenido programático se conoció desde los años noventa como el Consenso de Washington (Cabrera, 2015).

El gobierno mexicano interpretó el acuerdo como un instrumento para conseguir tres objetivos. El primero fue el de incrementar su comercio y el flujo de IED con EU y Canadá. Un segundo objetivo relacionado con el anterior fue inducir que las empresas, tanto locales como extranjeras (dentro y fuera de la región TLCAN), invirtiesen en México en la producción de mercancías comercializables de cara a explotar su potencial como una plataforma de exportación a EU. Este tipo de inversión, se pensaba, catapultaría a México a una fase de alto crecimiento económico sostenido y orientado por las exportaciones. Finalmente, un tercer objetivo político decisivo del TLCAN fue asegurar el desarrollo del proceso de las reformas macroeconómicas en México (Moreno, Rivas y Ruiz, 2005: 4).

Como complemento al TLCAN, México estableció el Programa de Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones en 1996, cuyo objetivo central era fomentar la competitividad del aparato productivo nacional y su integración a las CGV (Vázquez, 2018). De esta forma se implantaron programas específicos de fomento en torno a dos líneas principales de acción: 1) impulsar las exportaciones, con los programas de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) y de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) y 2) desarrollar la actividad maquiladora, a través de los programas de Devolución de Impuestos (Draw Back), el Programa para el Fomento y la Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Maquila) y el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX); estos dos últimos se fusionaron en el Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), el cual opera desde el año 2007 (Vázquez, 2018).

En lo que respecta a los beneficios de los programas para desarrollar la actividad maquiladora destacan:

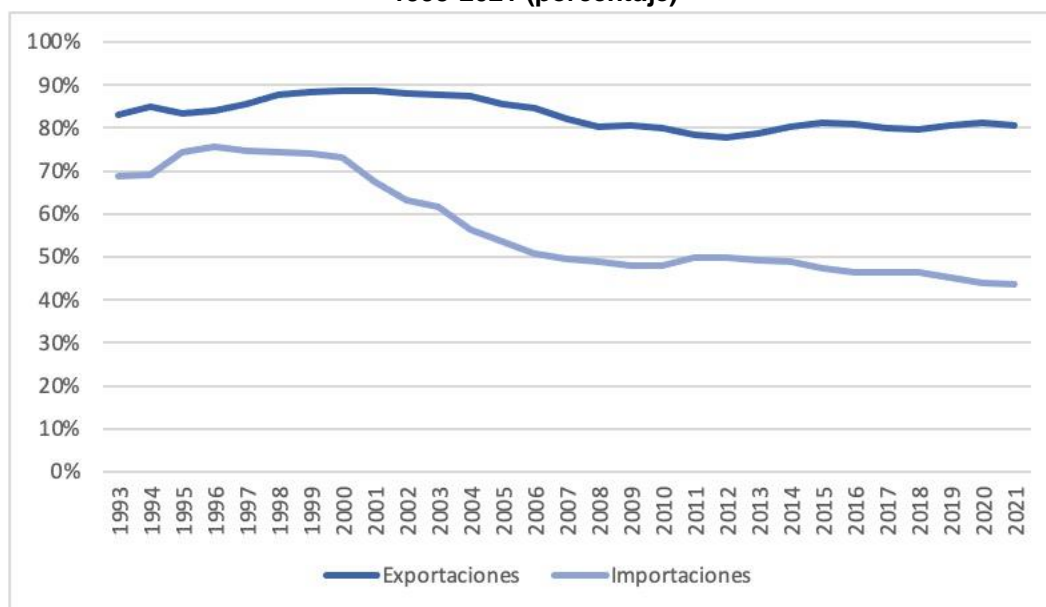
... las disposiciones relacionadas con la exención de pago de impuestos (general de importación, al valor agregado y, en su caso, de cuotas compensatorias) a las importaciones temporales de bienes intermedios e insumos utilizados en los procesos de elaboración, transformación o reparación de mercancías de exportación (Vázquez, 2018).

Así, el petróleo dejó de ser el protagonista más importante en la canasta exportadora mexicana para abrirle paso a las manufacturas (Márquez, 2015: 149). Pero la intención del gobierno de convertir al sector maquilador en un dinamizador

del resto de la economía no tuvo los resultados esperados, debido a que “la política industrial falló en promover una mayor integración entre las distintas ramas de la economía y, por tanto, la planta productiva del país seguía dependiendo fuertemente de las importaciones” (p. 149). Además, dado que la principal ventaja de la industria maquiladora en México es la proximidad geográfica con EU, “las plantas de ensamblaje de componentes importados y de algunos insumos de producción local continuaron, como lo habían hecho desde los años setenta, localizándose en los estados norteños del país” (p. 149).

La figura 1.2 muestra el porcentaje que representa EU con respecto al total de las exportaciones e importaciones mexicanas durante el periodo 1993-2021. Se observa que las exportaciones nacionales destinadas al mercado estadounidense se han mantenido por encima del 80%; salvo unos cuantos años. También se aprecia que EU ha venido perdiendo fuerza como proveedor de insumos en México.

**Figura 1.2. Exportaciones e importaciones mexicanas con Estados Unidos 1993-2021 (porcentaje)**



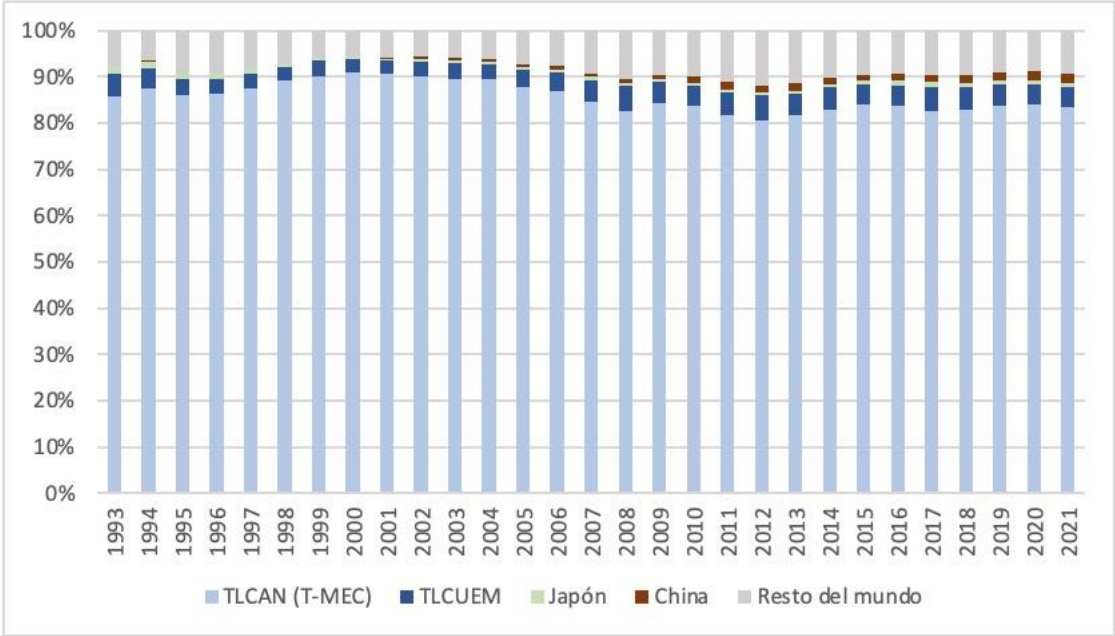
Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2022a).

Suárez (2018) menciona que el gobierno mexicano no acompañó a los programas de fomento a las exportaciones y de maquila con políticas complementarias como la regional y la industrial, provocando la desigualdad entre la zona norte y sureste del país, así como entre las grandes empresas exportadoras y las PYMES. En consecuencia, “no se formaron cadenas de valor hacia adentro ni encadenamientos hacia la producción interna, por lo que el país tiene un modelo de desarrollo sustentado en las exportaciones, que generó un crecimiento trivial” (Suárez, 2018). De esta forma, México se constituyó como una “gran maquiladora”.

Un “logro” del TLCAN es que permitió la integración de cadenas trilaterales de valor, desarrollándose así la producción compartida y un intenso comercio intraindustrial (Suárez, 2018). Esta estructura comercial ha incrementado la heterogeneidad tecnológica entre los tres socios comerciales, pero en particular, ha rezagado la producción de bienes de capital en México, lo que lo obliga a seguir dependiendo de las importaciones (Sotomayor, 2009). En consecuencia, se observa una mayor concentración y dependencia de las importaciones, sobre todo de las provenientes de EU, para sostener las actividades de exportación mexicanas (Sotomayor, 2009).

Por otro lado, México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio vigentes al 2022 [Anexo 1], con alcance para 45 países (Secretaría de Economía, 2022b; Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020). Sin embargo, esta red no se ha utilizado apropiadamente, a pesar de que fue diseñada como una herramienta para favorecer a la planta productiva nacional, que permitiera, al mismo tiempo, diversificar los mercados de exportación (Mora, 2018). Cabe señalar que, a partir del 1º de julio de 2020, el TLCAN fue renovado y pasó a llamarse Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

**Figura 1.3. Destino de las exportaciones mexicanas 1993-2021 (porcentaje)**

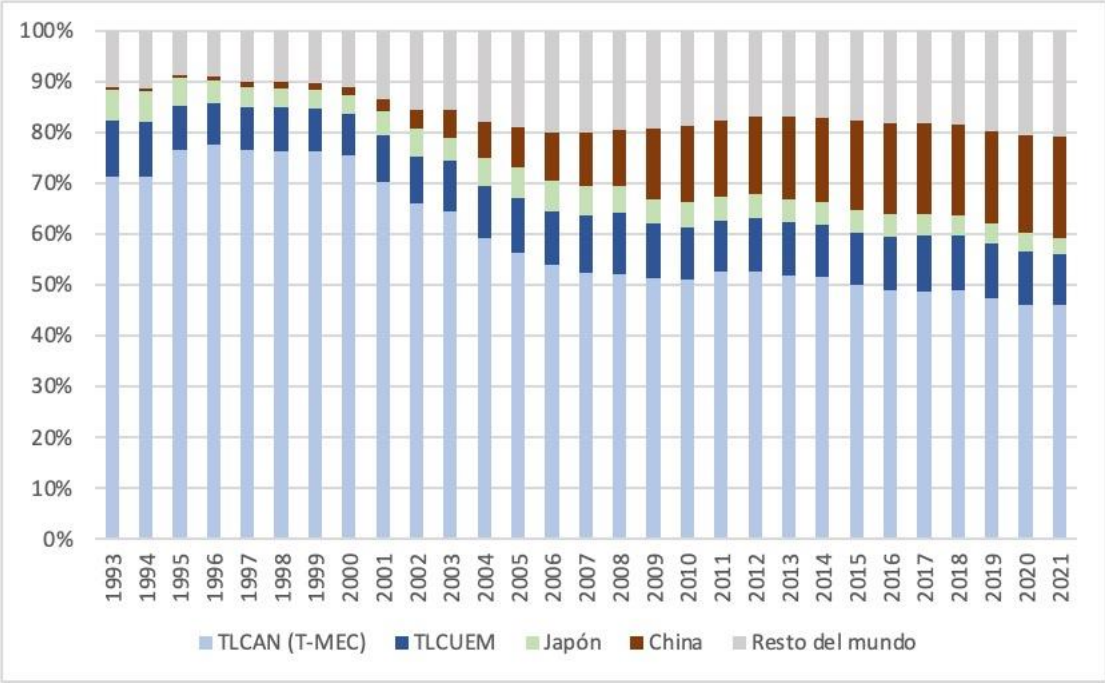


Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2022a).

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (2022a), en 1993, cuando todavía no entraba en vigor el TLCAN, las exportaciones mexicanas con destino a EU y Canadá representaron el 85.8% del total de ellas, mientras que en 2021 fueron

del 83.5% (figura 1.3), es decir, que técnicamente se han mantenido constantes a lo largo del periodo. De esta forma, se corrobora la gran dependencia histórica y la alta concentración comercial de México con sus socios de América del Norte, principalmente con la unión americana, que, como ya se había mencionado, ha recibido alrededor del 80% de las exportaciones nacionales en cada uno de estos años. La Unión Europea se ha mantenido como el segundo destino de los productos de origen mexicano, al recibir alrededor del 4.4% de ellos en promedio por año. De alguna manera el caso de México confirma lo que Dingemans y Ross (2012) señalan, en el sentido de que los acuerdos comerciales básicamente han sido una simple ratificación de vínculos económicos ya existentes entre los socios que los integran.

**Figura 1.4. Origen de las importaciones mexicanas 1993-2021 (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2022a).

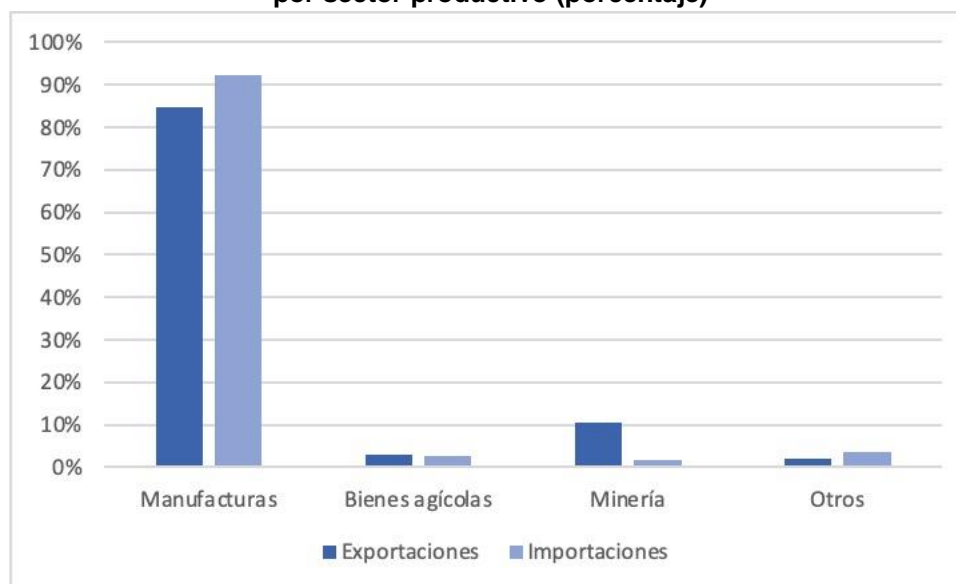
Respecto a las importaciones mexicanas, estas han mostrado ser más dinámicas al compararlas con el comportamiento de las exportaciones (figura 1.4). El 71.1% de las compras provenientes del exterior que realizó México en 1993 fueron originarias de sus socios del TLCAN, las cuales han presentado una tendencia a la baja hasta llegar al 46.0% en 2021. Las importaciones provenientes de la Unión Europea y Japón se han mantenido en promedios anuales de alrededor del 10 y 5% respectivamente. Llama la atención el caso de China, quien en 1993 prácticamente no tenía presencia como proveedor nacional, pero a partir del año 2001, que fue cuando ingresó a la Organización Mundial de Comercio (OMC), ha incrementado su

participación en este rubro, incluso en el año 2009 desplazó a la Unión Europea, consolidándose desde entonces como el segundo abastecedor del país.

## 1.2. Desempeño reciente de la industria nacional en el comercio exterior

Durante los últimos años, los bienes que más ha comercializado México a nivel internacional han sido las manufacturas (figura 1.5). Entre los años 2005 y 2021 el 85% de las exportaciones mexicanas fueron bienes de este sector productivo. De igual forma, del total de las importaciones el 92% fueron productos manufacturados. Cabe destacar que las exportaciones del sector minero, que en su mayoría corresponden a las ventas de petróleo crudo, representaron poco más del 10% del total nacional a lo largo de este mismo periodo. Los productos agrícolas participan tan solo con el 3% tanto en las exportaciones como en las importaciones totales del país.

**Figura 1.5. Exportaciones e importaciones mexicanas 2005-2021 por sector productivo (porcentaje)**

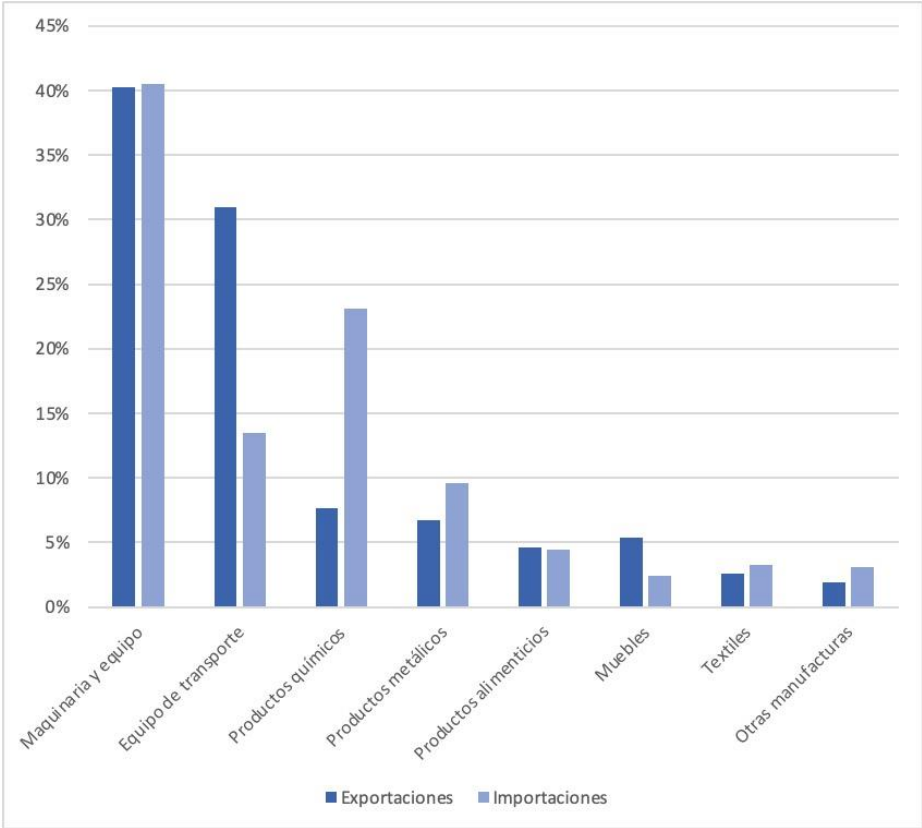


Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2022a).

Las ramas industriales del sector manufacturero con mayor participación en el comercio exterior mexicano son: maquinaria y equipo (productos eléctricos, electrónicos y de cómputo), equipo de transporte (vehículos automotores ligeros y pesados, naves aéreas y espaciales, barcos y embarcaciones), productos químicos (petróleo refinado y sus derivados, productos farmacéuticos y preparaciones

químicas diversas), productos metálicos (bienes hechos a base de hierro, acero y metales no ferrosos), muebles (incluyendo instrumentos para uso médico y dental), productos alimenticios (comestibles preparados, bebidas y tabaco) y textiles (prendas de vestir, cueros y productos relacionados). La participación en las exportaciones e importaciones de estas ramas sobre el total del sector manufacturero, entre los años 2005 y 2021, se muestran en la figura 1.6.

**Figura 1.6. Exportaciones e importaciones del sector manufacturero mexicano 2005-2021 por rama industrial (porcentaje)**



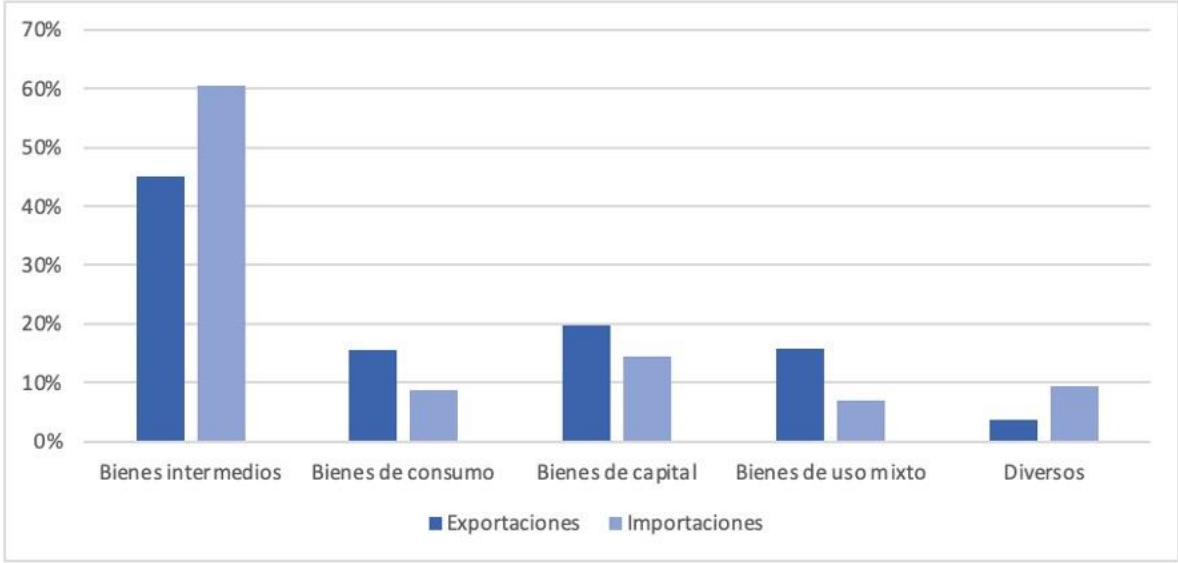
Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2022a).

Las exportaciones de maquinaria y equipo representan el 40% del sector manufacturero, pero las importaciones son todavía mayores (41%), lo que refleja una fuerte actividad de ensamblaje dentro de esta rama. Por otro lado, técnicamente la industria más eficiente es la de equipo de transporte, la cual contribuye con el 31% de las exportaciones del sector y tan solo con el 13% de las importaciones, lo que hace suponer que incorpora valor agregado nacional a las exportaciones. Esto se puede atribuir a la presencia en el país de las empresas armadoras de automóviles más importantes del mundo, que han logrado crear, en cierta forma, encadenamientos productivos con empresas nacionales, ello en su afán de aprovechar las ventajas geográficas y de mano de obra que ofrece México para

acceder al mercado norteamericano. En contraste, la industria química y la de productos metálicos reflejan la necesidad del país de obtener estos insumos del exterior. Cabe destacar que la industria del mueble también presenta cierto dinamismo exportador.

Si se analizan los intercambios de México en función del uso de los bienes que comercializa, los productos que más compra y vende son los intermedios. En la figura 1.7 se observa que el 45% de las exportaciones y el 60% de las importaciones mexicanas fueron precisamente insumos que se incorporan a procesos productivos, ya sea para industrias establecidas dentro del país (reflejado en las importaciones) o para las ubicadas en el extranjero (evidenciado en las exportaciones). Así se confirma que México está plenamente integrado a las CGV, pero también se pone en evidencia que la actividad preponderante de su industria interna es precisamente la maquila, dado que la mayoría de las exportaciones del país contienen insumos importados y un bajo valor agregado nacional.

**Figura 1.7. Exportaciones e importaciones mexicanas 2005-2021 por el uso de los bienes comercializados (porcentaje)**

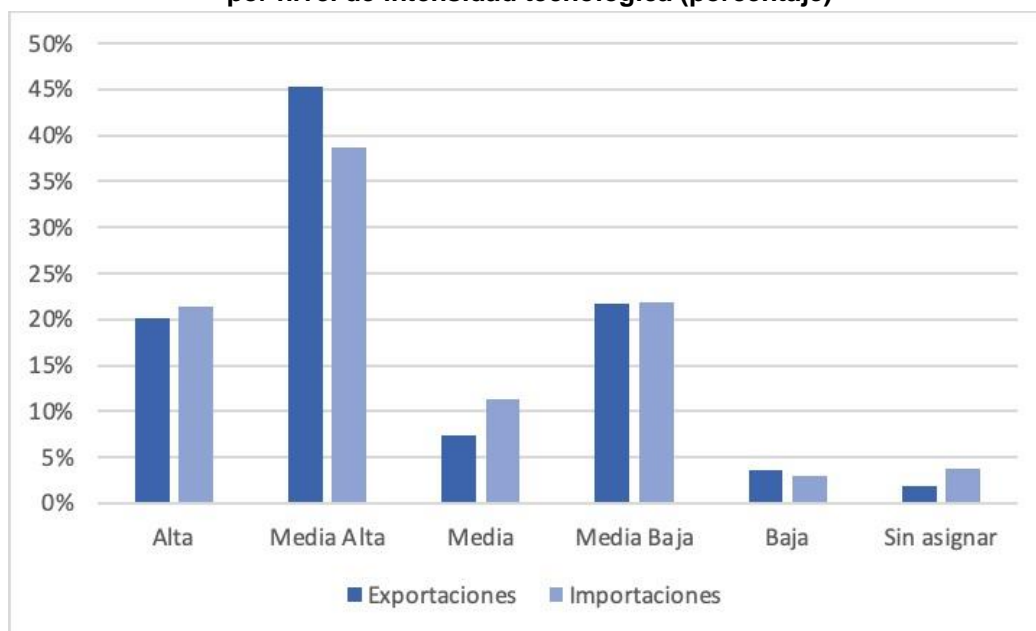


Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2022a).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) formuló una clasificación de industrias basadas en su intensidad tecnológica [Anexo 2]. Bajo esta perspectiva, se puede identificar el tipo de mercancías que más comercializa México a nivel internacional (figura 1.8). Entre los años 2005 y 2021, el 20% de las exportaciones mexicanas en promedio correspondieron a bienes de alta intensidad tecnológica (artículos electrónicos y de cómputo, productos de las industrias farmacéutica, aérea y espacial), pero el 21% de las importaciones nacionales durante el periodo también correspondieron a este tipo de mercancías. En lo que

respecta a las industrias de media-alta tecnología (vehículos automotores y sus partes, productos eléctricos y químicos) representaron el 45% de las exportaciones y el 39% de las importaciones, siendo así el tipo de bienes que más intercambió el país en los últimos años. Las industrias de media intensidad tecnológica (productos metálicos, incluyendo barcos, embarcaciones y sus componentes) aportaron respectivamente el 7 y 11% de las exportaciones e importaciones mexicanas. Por su parte, los productos de media-baja tecnología (petróleo y sus derivados, muebles, alimentos y textiles) promediaron el 22% de las ventas y también el 22% de las adquisiciones del país. En lo que respecta a los bienes de baja tecnología (productos agrícolas), estos no son considerados como parte de la industria manufacturera, pero intervinieron con alrededor del 3% del total nacional en ambos intercambios.

**Figura 1.8. Exportaciones e importaciones de industrias mexicanas 2005-2021 por nivel de intensidad tecnológica (porcentaje)**



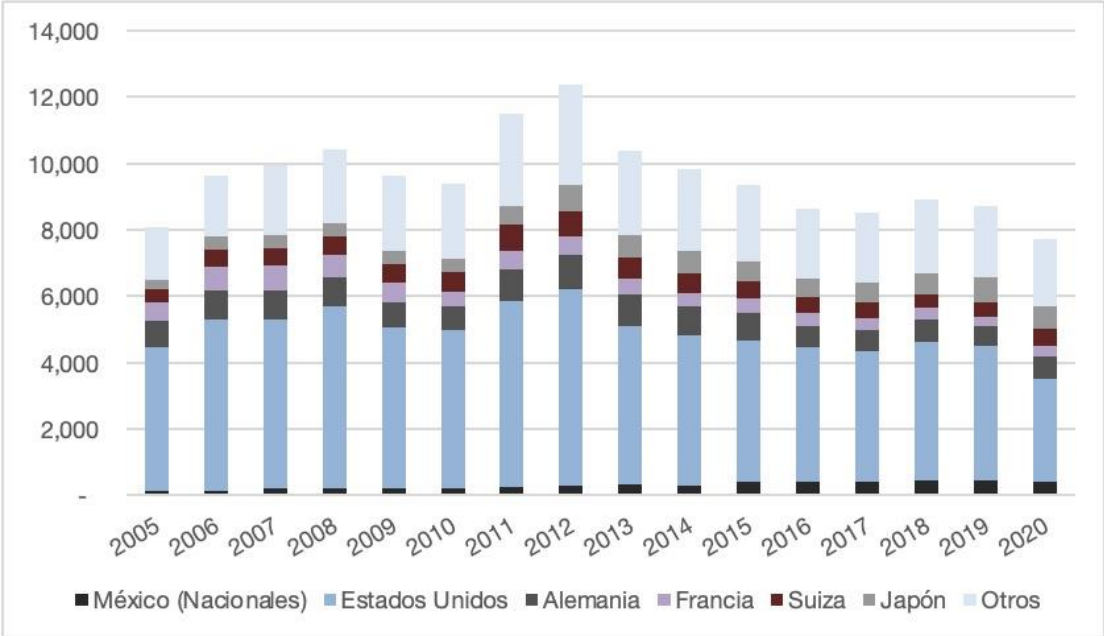
Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2022a).

Como se puede apreciar, en México más de la mitad de sus exportaciones y de sus importaciones son de las industrias de media-alta y alta intensidad tecnológica. Pero el desarrollo científico y tecnológico del país no corresponde con el tipo de bienes que intercambia con el exterior. Uno de los mejores indicadores para determinar el grado de desarrollo tecnológico de un país es revisar el número y el origen de las patentes efectivamente concedidas en sus propias oficinas. En México entre los años 2005 y 2020 se otorgaron 153,034 patentes (figura 1.9), de las cuales el 3% fueron a mexicanos, el 48% a estadounidenses y el 8% a alemanes, mientras que a franceses, suizos y japoneses les fueron otorgadas poco más del 5% a cada uno



de ellos. En cambio, en EU se concedieron 4'010,234 patentes a lo largo de estos mismos años, y de estas el 48% se otorgaron a sus nacionales (WIPO, 2022). Para dimensionar el contraste tecnológico de ambas naciones, del total de las patentes concedidas en México tan solo representaron el 3.8% de las otorgadas en EU. Esto refleja que México no ha desarrollado ni está desarrollando tecnología propia y que los bienes de exportación de las industrias de alta y media-alta intensidad tecnológica, son producidos en realidad con tecnología extranjera.

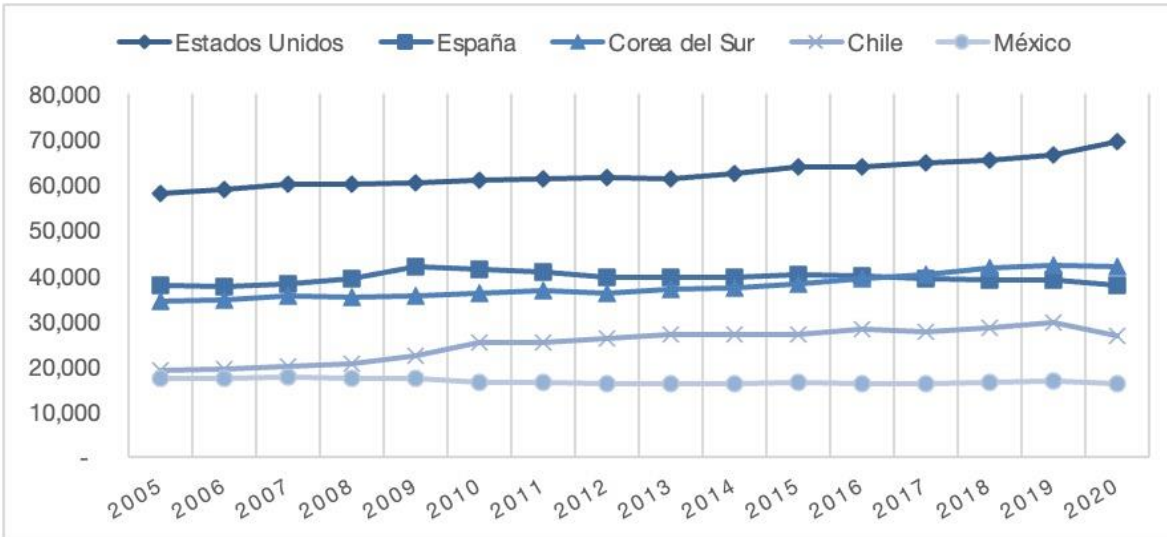
**Figura 1.9. Patentes concedidas en México por país de origen (2005-2020)**



Fuente: Elaboración propia con datos de WIPO (2022).

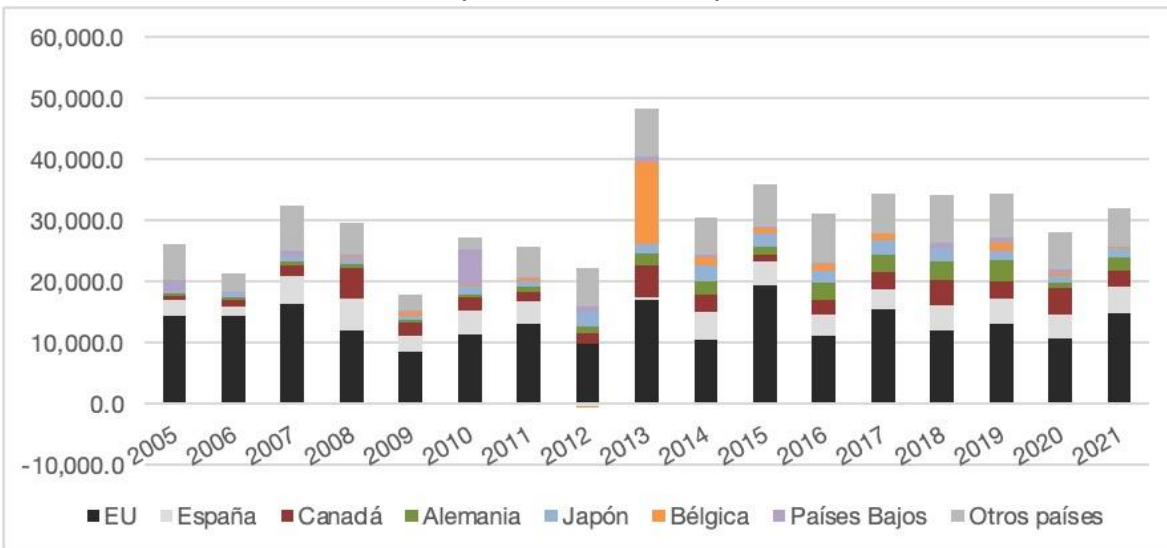
Dado que México presenta una patología de país maquilador y está plenamente conectado con las CGV, se hace necesario revisar su nivel de salarios. La figura 1.10 muestra el promedio anual de salarios de algunos países seleccionados durante el periodo 2005-2020, donde se aprecia claramente la superioridad salarial de EU, quien presumiblemente cuenta con una mano de obra calificada. Por el contrario, México es el país que presenta más bajos salarios, incluso refleja un estancamiento con una muy ligera tendencia a la baja, lo que hace suponer que utiliza mano de obra poco calificada. Entre más bajos sean los salarios en un país, más atractivo es para las corporaciones multinacionales invertir en él, dado que así pueden producir bienes a menores costos. Este sería precisamente el caso de México.

**Figura 1.10. Promedio anual de salarios 2005-2020 de países seleccionados (en dólares a precios constantes de 2020)**



Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2022b).

**Figura 1.11. Inversión extranjera directa en México 2005-2021 (millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2022c).

La IED recibida en México entre los años 2005 y 2021 ascendió a 412,151 millones de dólares (la evolución de esta inversión se muestra en la figura 1.11), de la cual el 44% provino de EU y el 9% de Canadá, por lo que más de la mitad fue originaria de sus socios del TLCAN. Otros países importantes que invirtieron en México fueron: España (11%), Alemania (5%), Japón (5%), Bélgica (4%) y Países Bajos (3%). Cabe señalar que la atípica inversión de Bélgica en el año 2013 se debió a la

compra de Grupo Modelo por parte de la compañía belga Ab Inveb (El Financiero, 2014). Por otro lado, las empresas de la industria manufacturera fueron las más beneficiadas al recibir la mitad de toda esta inversión, destacando las dedicadas a la fabricación de equipo de transporte, las de la industria química, las fabricantes de alimentos y las productoras de maquinaria y equipo. Las compañías enfocadas a las actividades mineras fueron receptoras del 7% y las dedicadas a la generación y distribución de agua, luz y gas el 4%. Cabe destacar que el sector agrícola no captó ni el 1%. En contraste, el sector servicios recibió cerca del 37% de dichas inversiones (Secretaría de Economía, 2022c).

Por otro lado, Vázquez (2018) señala que, desde el retiro del Estado mexicano como promotor del desarrollo productivo nacional en la década de 1990, se permitió que los grandes corporativos, sobre todo los que ejercen la “gobernanza” desde el extranjero, tomen libremente decisiones en materia de inversiones, es decir, de movimientos de capital y de financiamiento a determinados desarrollos tecnológicos. Por su parte, Capdevielle (2005) citado por Vázquez (2018), menciona que, como resultado de este libre movimiento de inversiones, la producción se concentra en un número reducido de empresas que generan diversos niveles de desarrollo entre los distintos sectores industriales, limitando tanto la diversificación productiva como la comercial. En pocas palabras, desde los años 1990 las grandes empresas dominan la actividad productiva y comercial del país.

Apoyando el argumento anterior, Park, Urmeneta y Mulder (2019), en su estudio denominado “El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño”, indican que entre el año 2010 y 2015 las empresas exportadoras en México han oscilado anualmente entre las 34,000 unidades económicas, las cuales representan alrededor del 0.8% de todas las establecidas dentro del país. Cuantifican que poco más del 92% de las empresas que realizan exportaciones son PYMES, pero que tan solo efectúan el 4% de ellas. En contraste, el 8% son grandes organizaciones empresariales que llevan a cabo el 96% de las exportaciones nacionales. Un dato interesante es que únicamente 10 empresas participan con cerca del 30% de las exportaciones mexicanas (Park *et al*, 2019).

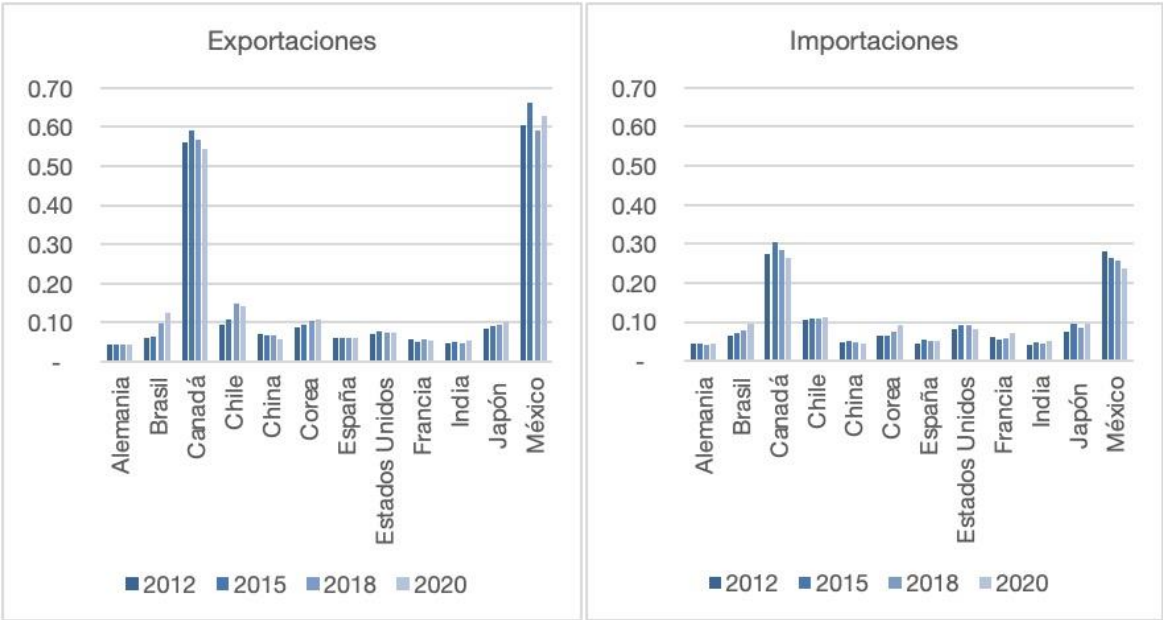
Por su parte, el INEGI (2020) reportó que en 2018 poco más del 95% de las exportaciones de la industria manufacturera mexicana fueron realizadas por las macro y grandes empresas. En consecuencia, menos del 5% de las exportaciones nacionales de este sector productivo las efectuaron las PYMES. En resumen, se logra apreciar un elevado dominio de las exportaciones por parte de las grandes empresas.

Finalmente, para saber que tan concentrado ha estado el comercio exterior de México en los últimos años, es prudente compararlo con el de otros países. El Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) es un indicador que permite medir el grado de concentración o diversificación de las exportaciones (o importaciones) de una economía (UN, 2021). El IHH se determina con la suma de los cuadrados de la participación de cada socio en las exportaciones de un país dividido entre las exportaciones totales del mismo:

$$IHH = \sum_{i=1}^n \left( \frac{X_i}{X} \right)^2$$

Donde:  $n$  es el número de socios comerciales que recibieron las exportaciones de un país,  $X_i$  es el valor de las exportaciones al socio  $i$  y  $X$  es el valor total de las exportaciones del país. Cuanto más bajo sea el IHH significa que habrá diversificación con los socios comerciales, en consecuencia, si el índice es alto significa que habrá concentración. Si solo hubiera un socio comercial, el IHH sería igual a 1.

**Figura 1.12. Índice Herfindahl-Hirschman 2012, 2015, 2018 y 2020 de exportaciones e importaciones de países seleccionados**



Fuente: Elaboración propia con datos de UN (2013, 2016, 2019 y 2021).

En la figura 1.12 se muestran los resultados del IHH aplicado a las exportaciones e importaciones de México y de una muestra de países, tanto desarrollados como emergentes y en desarrollo, durante los años 2012, 2015, 2018 y 2020. Resalta el alto grado de concentración que presentan las exportaciones mexicanas y

canadienses, mientras que, por otro lado, las importaciones de estas dos economías reflejan un grado más moderado de concentración. En lo que respecta al resto de los países seleccionados, se puede decir que sus relaciones comerciales internacionales están técnicamente diversificadas, dado que presentan un IHH bajo en ambas dimensiones.

En los casos específicos de México y Canadá, el principal país receptor de sus bienes de exportación resultó ser EU en ambos casos (WTO 2013, 2016, 2019 y 2021). Del total de las exportaciones mexicanas realizadas durante los respectivos años en que se calculó el IHH, el 77.6, 81.2, 76.5 y 78.7% tuvieron como destino la unión americana. Mientras que Canadá hizo lo propio al enviar a ese mercado el 74.6, 76.7, 75.1 y 74.6% del total de sus exportaciones en los mismos años. Estos datos corroboran los resultados determinados con el IHH y hacen suponer que existe una relación de dependencia de los dos países con EU. Sin embargo, Canadá tiene la ventaja de ser un país desarrollado y es, técnicamente, menos endeble a las presiones comerciales de ese país. Es decir, que la función de México y Canadá dentro del sistema económico mundial es muy diferente, la que puede estar determinada por el tipo de mano de obra, la especialización productiva y el desarrollo tecnológico que posee cada uno de ellos.

En el futuro inmediato, se pronostica una mayor concentración comercial para ambos países con EU, en particular para México, dadas las normas de origen establecidas en el T-MEC (TLCAN modernizado), las cuales tienden a incrementar el contenido regional de diversos productos [Anexo 3], dificultando así la incorporación de insumos provenientes de terceros países. Por ejemplo, el contenido regional mediante el método de costo neto como parte de las normas de origen para la industria automotriz, uno de los sectores productivos más importantes de México, aumentará gradualmente [Anexo 3-A]. En general pasará del actual 62.5% del contenido regional para vehículos ligeros hasta llegar al 75% tres años después de la entrada en vigor del nuevo tratado. Mientras que para vehículos pesados pasará del 60 al 70% en ocho años. Adicionalmente, y como novedad, se propuso la condición de que el 70% del acero y aluminio utilizado para la fabricación de vehículos debe ser originario de la región. También el nuevo tratado plantea que para la fabricación de estos bienes se debe cumplir con un mínimo de contenido laboral (materiales y gastos de manufactura, tecnología y ensamble), que inicialmente será del 30% y tendrá diversos aumentos para que en siete años alcance el 45% (Secretaría de Economía, 2019).

### **1.3. Argumentos teóricos que explican la concentración geográfica del comercio**

Existen varios argumentos teóricos que explican la concentración comercial, que van desde el punto de vista económico hasta el enfoque empresarial. Se exponen algunos de ellos a continuación.

#### **1.3.1. Concentración del comercio desde la perspectiva macroeconómica**

Desde los planteamientos de la ciencia económica, específicamente desde la macroeconomía, las teorías clásicas del comercio internacional parten de las diferencias de producción o de dotación de factores entre los países, en un marco de competencia perfecta, y sostienen que estos tienden a exportar aquellos bienes que pueden producir más eficientemente, mientras que deben importar aquellos cuya producción les resulte más complicada (González, 2011). “Atendiendo al concepto de división del trabajo y especialización formulado por Adam Smith y al modelo de comercio internacional de Heckscher-Ohlin-Samuelson, los países deben especializarse en la producción de los bienes en los que cuentan con una ventaja competitiva” (Sannasse, Seetana y Lamport, 2014). Así, la especialización productiva ha generado concentración comercial e interdependencia económica entre los países.

Barajas-Escamilla *et al*, (2014) señalan que “el concepto de interdependencia económica fue originalmente acuñado por Hirschman (1945) para explicar las relaciones de dependencia que se establecen entre los países a partir de su comercio internacional”, quien además propuso la elaboración de un índice de concentración, con el fin de identificar el peso de cada país en el comercio internacional y, con ello, observar su nivel de poder alcanzado. Hirschman (1945), citado también por Kuntz (2007: 154), estima que el comercio internacional, aunque es en general beneficioso para todos los participantes, genera relaciones de dependencia que se distribuyen de manera desigual entre los socios del intercambio. Incluso considera que “la dependencia es mayor en el caso de los países pobres y se traduce en una mayor vulnerabilidad si el comercio se encuentra concentrado en un socio dominante” (p. 154). Así, el país dependiente tendrá una estructura exportadora rígida y creará hábitos de importación y subordinación tecnológica que lo atarán con su socio o socios dominantes (p. 154).

“La concentración en el comercio internacional se refiere entonces a la distribución estructural de las exportaciones o importaciones de un país a través de distintas clases de productos o mercados geográficos” (Dixon, 1985: 172). Desde la perspectiva de los teóricos de la dependencia, los patrones altamente concentrados de comercio exterior que se encuentran en gran parte de los países en desarrollo se perciben como un síntoma más de la interdependencia económica mundial (p. 172). “Alternativamente, algunos modos de pensamiento más tradicionales captan estos altos niveles de concentración como un mero reflejo de la especialización aguda que se espera de una economía premodernizada o preindustrializada” (p. 172).

Dixon (1985: 172) afirma que si hay un principio que motiva la teoría del sistema mundial, es que las estructuras y procesos sociales dentro de las naciones son inseparables de las estructuras y procesos del sistema global prevaleciente. “En la actualidad, este sistema global, también llamado por Wallerstein (1979) como *economía mundial capitalista*, se caracteriza por una división jerárquica del trabajo para la producción y el intercambio de bienes, organizado estructuralmente en: núcleo, periferia y semi-periferia” (p. 172).

De acuerdo con Dixon el sistema global tiene las siguientes características:

Las sociedades centrales se distinguen políticamente por un fuerte aparato estatal y una relativa libertad de control externo, y económicamente por su dependencia de la última tecnología y el uso de mano de obra calificada para la producción de bienes diversificados y altamente procesados. La periferia, entonces, es justo lo que el núcleo no es: políticamente débil y económicamente demasiado especializada en productos primarios con mano de obra baja, no calificada y tecnología anticuada. La semi-periferia es una posición intermedia que comparte algunas características tanto del núcleo como de la periferia (Dixon, 1985: 172).

“Derivado de esta división mundial del trabajo, se piensa que las transacciones económicas entre el núcleo y la periferia (y la semi-periferia) son desiguales, de manera que refuerzan y perpetúan la posición ventajosa del núcleo a expensas de la periferia” (Dixon, 1985: 172-173). Así, las economías periféricas deben esperar altos niveles de concentración de sus exportaciones, dada la especialización productiva asociada con su papel sistémico como proveedores de insumos. Además, “la concentración de los mercados de exportación perpetúa el papel subordinado de la periferia, al restringir su libertad para tomar ciertas decisiones económicas sobre la base de las condiciones prevalecientes en el mercado” (p. 173). Según esta misma lógica, el papel intermedio de la semi-periferia se extendería a una relativamente mayor autonomía y diversificación económica, y una relativamente menor concentración de sus exportaciones (Dixon, 1985). Por estas razones, “se considera a la concentración en el comercio de exportación como un

indicador de la posición estructural de una economía dentro del sistema mundial” (p. 173).

Hollist (1981), citado por Dixon (1985: 173), afirma que el núcleo y la periferia son estados estructurales que emergen y resurgen continuamente a lo largo de eras históricas largas, abarcando y volviendo a compaginar, integrando y desintegrando, definiendo y redefiniendo los roles y posiciones de los diversos actores del sistema mundial. Por lo tanto, aunque las características estructurales básicas de la economía mundial capitalista permanecen constantes durante largos periodos de tiempo, esto no debería ocultar el hecho de que, dentro de las áreas central, semi-periférica y periférica, probablemente haya una considerable redistribución de las posiciones individuales relativas en el corto plazo (p. 173).

“Si bien la estructura del sistema mundial no puede observarse directamente, el estado estructural de cada país puede inferirse con la concentración de su comercio de exportación” (Dixon, 1985: 174). En este sentido, la concentración del comercio es una medida del estado estructural más finamente calibrada de lo que generalmente implica las categorías conceptuales de núcleo y periferia (p. 174). En conclusión, mediante el desempeño del comercio es posible lograr una descripción más precisa de la distribución global y de los estados estructurales de las economías que participan en el sistema mundial (p. 174).

En lo que respecta al comercio entre países y de acuerdo con el “modelo de gravedad del comercio internacional” (el cual es una analogía a la ley de la gravedad de Newton), existe una fuerte relación empírica entre el tamaño económico de un país y el volumen de sus importaciones y exportaciones, de tal manera que, asumiendo que todo lo demás permanece constante, “el valor del comercio entre dos países es proporcional al PIB de los dos e inversamente proporcional a la distancia entre ambos” (Krugman, Obstfield y Melitz, 2012).

Una de las aplicaciones del modelo de gravedad es detectar anomalías en las relaciones comerciales, debido a que su fórmula permite realizar estimaciones bastante buenas al comparar su resultado con los datos de la realidad (Krugman *et al*, 2012). De hecho, cuando el comercio entre los países es mucho mayor o bien mucho menor de lo que predice el modelo, se estaría detectando una anomalía a la que habrá que buscarle una explicación (Krugman *et al*, 2012). En cualquier caso, es necesario revisar las variables del modelo, ya que en la actualidad no solo el tamaño de las economías permite determinar el volumen de comercio entre dos países, mucho tiene que ver la división internacional del trabajo (Krugman *et al*, 2012). De igual forma, se debe analizar la variable distancia, ya que los avances tecnológicos y los modernos medios de transporte han debilitado, de alguna



manera, los efectos negativos de este factor en el volumen de comercio entre los dos países (Krugman *et al*, 2012).

La nueva teoría del comercio, desarrollada por Krugman (1980) y Helpman y Krugman (1985), “describe el efecto del mercado interno en la economía, donde los países que se especialicen y exporten aquellos productos en los que tienen una gran demanda interna podrán reducir sus costos de producción formando economías de escala” (Vogiatzoglou, 2006). Adicionalmente, y con apoyo de la integración económica, la industria tenderá a ubicarse cerca del país donde se encuentre el núcleo en forma de aglomeraciones, lo que desencadenará un mayor comercio entre industrias (competencia imperfecta) y una especialización productiva entre el núcleo y la periferia (Vogiatzoglou, 2006).

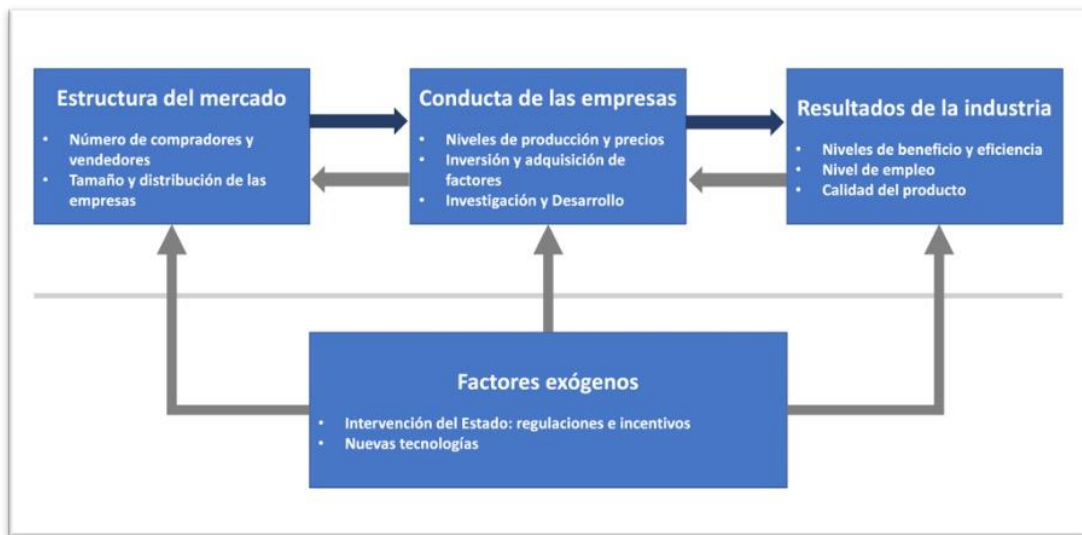
Con respecto a este fenómeno, Krugman (1997) señala que las aglomeraciones surgen de la interacción entre la necesidad individual de cada empresa de producir a escala, la exigencia de reducir los costos de transporte y la movilidad de los factores. Así, a causa de los rendimientos crecientes (o producción a escala), es preferible concentrar la fabricación de cada producto en pocas ubicaciones. En lo que respecta a los costos de transporte, las mejores localizaciones son aquellas que tienen un buen acceso a los mercados (vinculación hacia adelante) y a los proveedores (vinculación hacia atrás). Pero el óptimo acceso a mercados y a proveedores estará en aquellos puntos donde se han concentrado las fábricas, y que, en consecuencia, han atraído a sus alrededores a los factores de producción móviles.

De esta forma, la concentración de la actividad económica causa procesos circulares de aglomeración: “las actividades se agrupan donde los mercados son grandes y los mercados se vuelven grandes donde las actividades se agrupan” (Krugman, 1997: 46). La movilidad de factores favorece la creación de estas aglomeraciones, formando regiones centrales que crecen a costa de las regiones periféricas. Así, cuanto más grande sea el potencial de las economías de escala y más bajos sean los costos de transporte, mayor será la tendencia hacia la aglomeración de la producción (Krugman, 1997: 40). Las economías de escala son entonces la fuente principal de concentración y, de acuerdo con Krugman (1991), citado por Helmsing (2002), este fenómeno se da particularmente a nivel interregional a través de grandes unidades industriales.

### 1.3.2. Teoría de la organización industrial

Desde una perspectiva mesoeconómica, la teoría de la organización industrial estudia el desempeño de los competidores en los mercados. Así, la organización industrial clásica desarrollada por Mason (1949) y Bain (1956), también conocida como el enfoque empírico de Harvard o Paradigma Estructura-Conducta-Resultado, se basa precisamente en la relación existente entre la estructura del mercado, el comportamiento de los agentes y el desempeño de la industria (Brown y Domínguez, 2012: 12, 23). La figura 1.13 muestra este paradigma, que originalmente incluía un flujo unidireccional (flechas hacia la derecha).

Figura 1.13. Paradigma estructura-conducta-resultado



Fuente: Elaboración propia con base en Brown y Domínguez (2012: 14).

Pero el paradigma clásico recibió críticas porque minimizaba el comportamiento de los agentes (compradores y vendedores), esto es, que no tomaba en cuenta que las empresas también actúan sobre la estructura del mercado e interactúan con diversos factores exógenos. Autores como Jacquemin (1987), Scherer & Ross (1990) y Tirole (1992), quienes conforman la nueva teoría de la organización industrial, reconocen a la competencia como un proceso histórico en constante evolución que genera retroalimentación entre los agentes. Desde esta perspectiva, el desempeño de la industria estimula un determinado tipo de conducta entre los agentes y promueve estructuras particulares en los mercados (Brown y Domínguez, 2012: 13). En suma, la línea de causalidad entre la estructura, el comportamiento y el desempeño no es unidireccional, sino que tiene múltiples interacciones (que se reflejan en todas las flechas que se muestran en la misma figura 1.13).

Una característica importante de las economías modernas es el creciente tamaño de sus empresas, quienes han logrado forjar estructuras de mercado oligopólicas (Brown y Domínguez, 2012: 24). Al predominio de estas empresas en la economía se le llama concentración global. Pero cuando se refiere a la distribución del poder económico en un mercado en particular se llama concentración de mercado. Sin embargo, en el marco de la organización industrial, la concentración de mercado es sin duda un concepto mucho más importante que la concentración global. Esto debido a que la competencia económica se realiza en el seno de los mercados, lo que permite entender mejor el comportamiento de las empresas (Brown y Domínguez, 2012: 25). De este modo, las empresas constituyen la unidad básica de análisis de la organización industrial.

Existen varias formas para medir la concentración de las empresas en los mercados: por su volumen de ventas, por su nivel de producción (valor agregado) o por su número de trabajadores. Con base en estas mediciones, también se han generado diversos índices para ponderar el poder de las empresas en los mercados, entre los que destacan: el índice CR4, que mide la concentración de las cuatro principales empresas de una industria en un mercado; y el Índice Herfindalh-Hirschman (IHH), definido ahora como la suma de los cuadrados de las participaciones en el mercado de todas las empresas de una industria.

Así, el desarrollo de la teoría de la organización industrial remarca la importancia de analizar el comportamiento estratégico de las empresas, porque estas siempre buscan obtener mayores rendimientos, los cuales regularmente consiguen ganando más mercado (tendencia a la concentración). Y muchas de estas estrategias se basan en (Brown y Domínguez, 2012: 30-36):

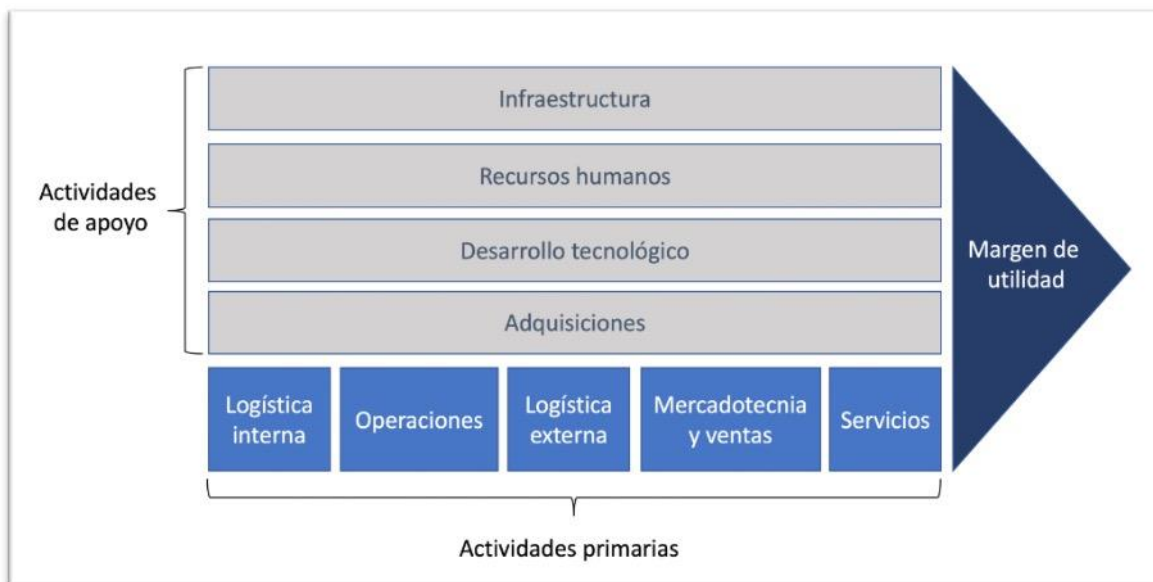
- La diferenciación de productos. Las empresas utilizan tácticas para que sus clientes prefieran o sean leales a los productos que ofrecen y, en su caso, puedan fijar un precio mayor al de sus competidores.
- La diversificación de productos. Es la inversión de las empresas en distintas industrias (integración horizontal).
- La integración vertical. Se refiere a incorporar todas las actividades de la cadena productiva y de distribución dentro de la empresa.

Al hablar de integración vertical se hace obligatorio abordar el tema de las CGV, ya que las redes empresariales que se establecen dentro de los mercados también tienen el propósito de concentrar las actividades industriales y comerciales en ciertas empresas.

### 1.3.3. Las cadenas globales de valor

El concepto de *encadenamientos* fue utilizado por lo menos desde la década de 1950, cuando Hirschman destacó su importancia en el análisis económico por sus efectos hacia atrás y hacia adelante (Dussel, 2018). “Hopkins y Wallerstein afirman que la columna vertebral del sistema-mundial está formada -y siempre lo ha estado- por *encadenamientos mercantiles globales*” (Parnreiter, 2018). Hopkins y Wallerstein (1986), citados por Parnreiter (2018), se refieren a estos encadenamientos como “una red de procesos de trabajo y de producción, cuyo resultado final es un producto terminado”. Por su parte, “Gereffi, Korzeniewicz & Korzeniewicz (1994) hablan de *cadena de mercancía* y las definen como el conjunto de redes interorganizacionales concentradas alrededor de una mercancía o producto, enlazando hogares, empresas y países dentro de la economía mundial” (Parnreiter, 2018). Dussel (2018) señala que Gereffi y Korzeniewicz, entre muchos otros autores, han contribuido a robustecer el concepto de *encadenamientos mercantiles globales* hasta llegar a su actual versión de *cadena globales de valor* (CGV).

Figura 1.14. Estructura genérica de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2015a: 92).

Una de las primeras aportaciones, que por cierto es una de las más populares, fue la que desarrolló Porter (1987; 2015a), quien define una *cadena de valor* como una herramienta que divide el conjunto de actividades que realiza una empresa con la finalidad de identificar la ventaja competitiva dentro de su industria y, en su caso, encontrar los medios para crearla y mantenerla (Porter, 2015a: 88-134). De esta

forma, clasifica las actividades de la *cadena de valor* en dos grandes grupos, primarias y de apoyo (Porter, 2015a: 93); las que, en todos los casos, tienen la función de crear valor y mejorar el margen de utilidad de una empresa (figura 1.14).

Dentro de las actividades primarias, que son las necesarias para competir en un sector industrial, existen cinco categorías genéricas (Porter, 2015a :95):

1. Logística de entrada. Se refiere a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos para elaborar un producto.
2. Operaciones. Son las labores mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final.
3. Logística de salida. Se enfoca a todas las tareas encaminadas a distribuir el producto terminado a los clientes.
4. Mercadotecnia y ventas. Son las acciones mediante las cuales se busca convencer al cliente para que adquiera el producto.
5. Servicios. Son todas las actividades que asisten al cliente para mejorar o conservar el valor del producto.

Las actividades de apoyo, por su parte, están agrupadas en cuatro categorías y que son las que, técnicamente, respaldan a las primarias (Porter, 2015a: 98-103):

1. Adquisiciones. Son las funciones encargadas de conseguir todos los insumos que se emplearán a lo largo de la *cadena de valor*, que van desde obtener las materias primas y componentes, hasta la compra de maquinaria y equipo, edificios y otros activos fijos.
2. Desarrollo tecnológico. Acciones tendientes a mejorar el producto o los procesos de cualquier segmento de la cadena por medio del uso de los conocimientos científicos más avanzados.
3. Recursos humanos. Son las actividades encargadas del reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo el personal.
4. Infraestructura. Consta de varias tareas, entre ellas, las relacionadas con la administración general, la contabilidad, las finanzas, los aspectos legales, los asuntos gubernamentales, entre otras funciones para la gestión integral de la empresa.

Desde una perspectiva similar a la de Porter (2015a), pero reconociendo el proceso de globalización económica y comercial, Gereffi & Fernández-Stark (2011) comentan que:

Las *cadenas de valor* son una gama completa de actividades que realizan las empresas y los trabajadores para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta su uso final y más allá. Las cadenas de valor incluyen actividades como el diseño, la producción, la

comercialización, la distribución y el apoyo al consumidor final, funciones que pueden realizarse por una sola empresa o dividirse entre varias firmas. En el contexto de la globalización, las actividades que constituyen una cadena de valor generalmente se han llevado a cabo a través de redes de empresas a escala global (p. 4).

Parnreiter (2018) aclara que, “en todos los casos, el adjetivo *global* no necesariamente implica que las redes o las cadenas abarquen al mundo entero; más bien indica que son geográficamente extensas y funcionalmente integradas”. Así, diversos bienes de uso común se producen a través de cadenas de valor dispersas a nivel mundial o regional.

De cualquier manera, la segmentación internacional de la producción se ha vuelto verdaderamente global “debido al progreso tecnológico y la reducción de los costos de transporte y telecomunicaciones” (Cattaneo, Gereffi, Miroudot & Taglioni, 2013). “Coe & Hess (2007) señalan que la literatura reciente también hace referencia al concepto de *redes* de producción global, en lugar de *cadena*s, para resaltar la complejidad de las interacciones entre los productores globales” (Cattaneo *et al*, 2013). Por ejemplo, Dicken (2011), citado por Parnreiter (2018), “define a las *redes globales de producción* como la interconexión de funciones y operaciones mediante las cuales se producen y distribuyen bienes y servicios a escala mundial”.

Dussel (2018) menciona que:

En la actualidad, el concepto de CGV se ha convertido en un punto de referencia fundamental para cualquier análisis socioeconómico que se vincula en forma estrecha con el proceso de globalización. Su importancia no sólo se refleja en su uso en las ciencias sociales por parte de sociólogos, economistas y politólogos, sino también por el que hacen de él empresarios y organismos empresariales ... ; el sector público y los tomadores de decisiones (p. 7).

Por su parte, Basave y Carrillo (2017) comentan que los principales protagonistas de la globalización son las empresas, quienes participan en una estructura de producción fragmentada a escala internacional. Estos autores destacan que han sido precisamente estos dos fenómenos, la globalización y la fragmentación industrial, los que abrieron nuevos espacios para la participación directa de empresas de diversos tamaños en cadenas productivas dispersas por el mundo entero, ya sea que estén instaladas tanto en economías desarrolladas como en desarrollo.

Gereffi (1994: 96-97) sugiere tres dimensiones analíticas para estudiar las CGV:

1. La estructura insumo-producto. Que se refiere al conjunto de productos y servicios unidos en una secuencia de actividades económicas de valor agregado.

2. La territorialidad. Que se enfoca a la dispersión espacial o concentración de redes de producción y distribución, compuestas por empresas de diferentes tamaños y tipos.
3. La gobernanza. Entendida como las relaciones de autoridad y de poder que determinan cómo se asignan y fluyen los recursos financieros, materiales y humanos dentro de una cadena.

Un aspecto relevante de las CGV es la posibilidad de que las empresas que las conforman puedan importar insumos y productos intermedios de alta calidad a precios competitivos, lo que frecuentemente implica adquirirlos desde varios países (Rosales y Herreros, 2014). The Global Agenda Council on the Global Trade System (2012: 35) señala que: “como parte de las cadenas de producción mundiales, los productos en diferentes etapas de valor agregado pueden importarse y reexportarse varias veces, aumentando el tamaño de las exportaciones e importaciones reportadas”. De esta manera, se hace necesario que las empresas tengan un control del valor agregado nacional, así como de los insumos globales que incorporan a sus procesos de producción.

Cattaneo *et al* (2013) señalan que en un contexto altamente flexible y dinámico:

... la ubicación geográfica es otra variable importante para que una empresa pueda maximizar sus beneficios. Los elementos clave para ubicar la producción en distintos lugares son las ventajas que un país pueda ofrecer con relación al costo de los factores de entrada, el impulso a la competitividad, las condiciones sociales y ambientales, así como la proximidad geográfica y cultural al consumidor final (p. 2).

Por lo tanto, la producción se realiza a diferentes escalas geográficas: local, nacional, regional y global. Y el tipo de escala es determinado tanto por las diferencias relativas entre los países con respecto a las ventajas que puedan ofrecer, como por el impacto en los costos y en las ganancias al interior de las empresas (Cattaneo *et al*, 2013).

Dado que el poder de las CGV es ejercido por las empresas líderes, (Gereffi, 2018: 14) menciona que “el concepto de gobernanza es central para el análisis de las CGV, porque examina las formas en que el poder corporativo puede, de manera activa, configurar la distribución de beneficios y riesgos en una industria.

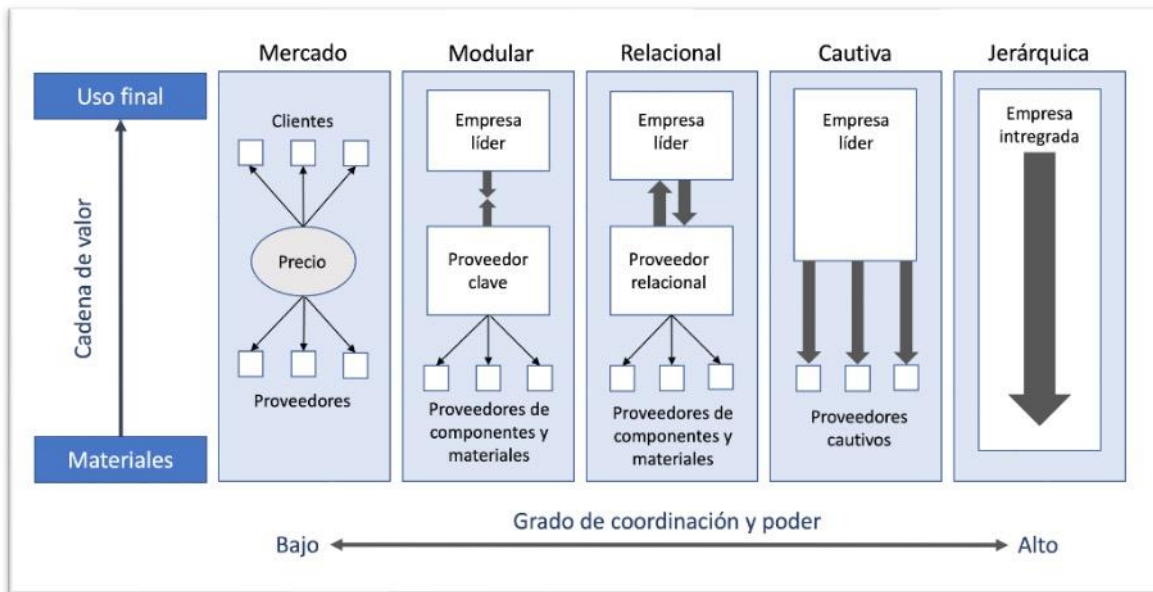
Al respecto, Parnreiter (2018) explica que:

Entre los aspectos que se relacionan con la gobernanza están las cuestiones de producción (¿qué producir?), de su localización (¿en dónde?), de los procesos (¿cómo?) y de la distribución (¿para quién?). Desde esta óptica, la gobernanza es un lente muy propenso a

analizar las relaciones desiguales entre múltiples actores y en varias escalas de la división del trabajo (pp. 314-315).

Estas relaciones “impactan de forma directa el vínculo entre clientes y proveedores, debido a que cuando una empresa solicita ciertos requerimientos a sus proveedores, se genera una relación que involucra coordinación y poder” (Vázquez, Blanco y Cruz, 2015: 42).

**Figura 1.15. Cinco tipos de gobernanza en cadenas globales de valor**



Fuente: Elaboración propia con base en Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005: 89).

Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) distinguen cinco tipos diferentes de gobernanza (o de relaciones de coordinación y poder) entre empresas integrantes de una CGV: de mercado, modular, relacional, cautivas y jerárquica (figura 1.15). Las características principales de estos tipos de gobernanza son las siguientes:

1. La gobernanza de mercado plantea una conexión débil entre la empresa líder y su proveedor, en la que la coordinación se establece mediante los precios. Por lo tanto, el proveedor como el cliente trabajan con múltiples socios.
2. En la gobernanza modular la fuerza relativa de los proveedores es resultado de su capacidad para llevar a cabo secciones de producción parcialmente complejas de forma independiente. Se debe considerar que en estos casos el proveedor emplea maquinaria genérica, lo que implica que no requiere una inversión muy alta en tecnología para satisfacer los criterios de su cliente. Así, el proveedor puede suministrar a varias empresas multinacionales para no depender de un solo cliente.
3. La gobernanza relacional se caracteriza por la interdependencia entre los actores. La empresa líder no puede reemplazar a sus proveedores tan



fácilmente debido a que estos tienen buen conocimiento del proceso productivo y sus necesidades, algo que nuevos proveedores podrían adquirir solo asumiendo altos costos. Incluso el proveedor tiene activos muy específicos que utiliza para una sola relación. Otro factor que puede atar a la empresa líder con sus proveedores es la proximidad social o física en un clúster.

4. En la gobernanza cautiva la empresa líder -por lo general una multinacional- ejerce un alto grado de control sobre sus proveedores, definiendo las tareas que deben ejecutarse, los plazos o, incluso, dictando los precios. Por otro lado, los proveedores solo aportan insumos de bajo valor agregado y no pueden cambiar a su cliente tan fácilmente, por lo que se encuentran en una relación de dependencia, con poca o nula posibilidad de mejorar su posición.
5. La gobernanza jerárquica es la más dominante, dado que la empresa líder está verticalmente integrada, ejerciendo un control administrativo absoluto en toda la CGV.

La posibilidad de escalamiento de un proveedor se plantea, entonces, solo para las relaciones modular, relacional o cautiva; pero únicamente en las dos primeras los proveedores tienen una posición más fuerte y encuentran más oportunidades para mejorar su posición y captar actividades con mayor valor agregado dentro de la cadena (Parnreiter, 2018).

En suma, dependiendo del tipo de gobernanza, los grandes corporativos pueden influir, en mayor o menor medida, en las decisiones internas de sus proveedores. Y una de estas decisiones es precisamente a quién comprar y a quién vender. Es decir, que las empresas líderes de las CGV pueden llegar a determinar el origen de las importaciones y el destino de las exportaciones de sus proveedores, lo cual genera concentración comercial.

#### **1.3.4. La inversión extranjera directa y los grandes corporativos**

Al abordar el tema de gobernanza se introdujo el término de la empresa líder, que es la que coordina las funciones de la cadena y que, de acuerdo con Coe, Kelly & Yeung (2013) citados por Parnreiter (2018: 319), maneja el sistema como un todo. Es así como las empresas líderes son por lo regular las multinacionales o transnacionales que, de acuerdo con Dicken (2011), citado por Parnreiter (2018: 319-320), tienen el poder de coordinar y controlar las operaciones de otras empresas en más de un país, sean o no de su propiedad. Parnreiter (2018: 323), sostiene que el medio por el cual los grandes corporativos controlan las bases

sociales y materiales de sus redes transfronterizas es a través de la IED, de la cual existen tres tipos: en nuevas instalaciones, fusiones y adquisiciones. También comenta que “en términos conceptuales, la IED se caracteriza por su carácter estratégico: mientras las inversiones de cartera a menudo están orientadas a periodos cortos de tiempo y ganancias rápidas”. “La UNCTAD (2016) señala que la IED implica que el inversionista ejerce un grado significativo de influencia o control en la gestión de la empresa residente en otra economía” (Parrreiter, 2018: 324).

Antes de continuar es necesario hacer una precisión. De acuerdo con Parrreiter (2018: 320), existen tres tipos diferentes de organización empresarial que realizan negocios internacionales:

- La empresa internacional. Tiene su producción centralizada en un país y la combina con exportaciones hacia otros países.
- La multinacional. Posee instalaciones para la producción en varios países, logrando integraciones horizontales y verticales.
- Las transnacionales. Este tipo de organizaciones manejan, operan y controlan redes empresariales transfronterizas que incluyen tanto subsidiarias extranjeras (que están conectadas con la compañía matriz en la propiedad común) como empresas formalmente independientes.

Sin embargo, debe quedar claro que a pesar de que existen diferencias notables entre una empresa multinacional y una transnacional, en esta investigación se consideran como sinónimos, salvo cuando se realice una diferencia explícita entre ellas. Esta puntualización es para estar en línea con gran parte de la literatura económico-administrativa que maneja los conceptos indistintamente.

Según Dunning & Lundan (2008), la IED es beneficiosa para las empresas multinacionales si combina tres ventajas (Parrreiter, 2018: 324):

- Ventajas de propiedad: la empresa inversionista regularmente es poseedora de las técnicas de producción, las capacidades empresariales o las marcas, por lo que la producción en el extranjero debe ser controlada por ella en forma directa.
- Ventajas de ubicación: se refieren a las condiciones específicas en un país extranjero que hacen atractivo el producir ahí. Por ejemplo, el bajo costo de las materias primas, la mano de obra barata, el tamaño del mercado interno, la cercanía para acceder a otro mercado más grande, los beneficios arancelarios y menores restricciones comerciales, entre otras.
- Ventajas de internalización: cuando una empresa quiere producir en otro lugar debido a sus atractivos (ventajas de ubicación), pero al mismo tiempo

quiere utilizar y explotar ella misma sus ventajas de propiedad y no venderlas. Por ejemplo, a través del uso de licencias.

De cualquier manera, es relevante que la liberalización de las inversiones a escala mundial, considerada en los distintos acuerdos de libre comercio, ha permitido que la IED proveniente de grandes corporativos pueda también incidir en el origen de las importaciones y en el destino de las exportaciones de empresas locales en las que tienen algún tipo de participación accionaria; ya sea total o parcial.

#### **1.4. La necesidad de la diversificación geográfica del comercio en los países y en las empresas**

Hill (2015: 5) menciona que la globalización se entiende como el proceso de cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente, que tiene dos facetas: la globalización de mercados y la globalización de la producción. La globalización de mercados consiste en la fusión de mercados nacionales en un solo mercado mundial, donde la supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales (p. 6). Mientras que la globalización de la producción se refiere a la subcontratación de bienes y servicios en diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los factores de producción (p. 7).

Abonando a la faceta de globalización de mercados, Daniels, Redebaugh y Sullivan (2010) definen a la globalización como “la integración de las economías del mundo por medio de la reducción de barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y personas”. De esta forma, el proceso de globalización ha motivado el incremento sustantivo de acuerdos comerciales en los últimos años.

De acuerdo con Lynch (2010), citado por Dingemans y Ross (2012), entre los diversos beneficios que se esperan con los tratados de libre comercio están: la reducción de aranceles y de barreras no arancelarias para el acceso a nuevos mercados, el mejoramiento de los niveles de competitividad, el descenso de incertidumbre y del riesgo comercial, el desarrollo de las CGV, el incremento de la IED y la creación de empleo gracias a un mejor desempeño en las exportaciones.

Particularmente los países en desarrollo consideran que el crecimiento y la diversificación geográfica de sus exportaciones son un canal importante a través del cual el comercio facilita mejoras en la productividad, genera economías de escala y

frena la volatilidad de sus ingresos (Brenton, Newfarmer, Shaw & Walkenhorst, 2009).

Es indispensable matizar aquí sobre la diferencia entre *crecimiento de las exportaciones* y *diversificación de las exportaciones*. En términos generales se entiende por crecimiento al incremento del volumen o al monto de las exportaciones, independientemente de que el número de productos comercializados o el número de mercados destino hayan aumentado o no. Mientras que, de acuerdo con Dingemans y Ross (2012: 28), la diversificación se define como:

... una mayor variedad de productos exportados a un mayor número de mercados extranjeros, con una distribución más pareja entre dichos mercados. Esta última condición habitualmente no forma parte de la definición de diversificación, pero se considera esencial, pues sería un error, por ejemplo, afirmar que las exportaciones de un país están más diversificadas cuando logran acceder a 10 nuevos mercados, en circunstancias de que un solo mercado extranjero sigue representando el 95% del total de dichas exportaciones.

De esta forma, el desarrollo económico de un país no depende solo del crecimiento de las exportaciones, sino también de su grado de diversificación geográfica. Por ello, se considera que la diversificación de las exportaciones en los países funciona como una estrategia de cobertura de riesgos, que añade más estabilidad a sus ingresos provenientes del extranjero (Mejía, 2011). Este tipo de diversificación se ha vuelto entonces el centro de atención de los países en desarrollo por la urgencia de mejorar su desempeño económico (Newfarmer, Shaw & Walkenhorst, 2009).

Pero las exportaciones las hacen realmente las empresas, quienes aprovechan los tratados de libre comercio para diversificar geográficamente sus operaciones. En particular, buscan tres objetivos operativos: expandir sus ventas, adquirir recursos y reducir riesgos (Daniels, Redebaugh y Sullivan, 2013: 17). Con las ventas internacionales las empresas pretenden aumentar el mercado potencial de consumidores y, en consecuencia, sus utilidades. Del mismo modo, buscan adquirir productos, servicios, recursos y componentes de países extranjeros para generar nuevas ventajas competitivas, por ejemplo: reducir costos, elevar la calidad de sus productos, tener acceso preferencial a ciertos insumos o a mejores tecnologías (pp. 17-18). Esta es precisamente la faceta de la globalización de la producción a la que se refiere Hill (2015: 7). Finalmente, al realizar operaciones en diversos países, las organizaciones empresariales también intentan minimizar los riesgos que se pudieran presentar en algunos mercados, como las variaciones de ventas, los cambios de precios, la escasez de insumos y la presencia de una mayor competencia (Daniels *et al*, 2013: 18).

Por su parte, la UNCTAD (2005: 16) sostiene que las ventajas competitivas de las empresas aumentan con su internacionalización y revela que a ello también contribuye el hecho de que cada vez más empresas estén invirtiendo en el extranjero. En particular, considera que la colocación de IED en diversos países ha ayudado a las empresas a aumentar sus ingresos, sus activos, su rentabilidad, el alcance de sus mercados y sus exportaciones.

## **1.5. Reflexiones: Planteamiento del problema**

Como se pudo observar en este capítulo, México presenta una elevada concentración histórica de sus exportaciones con EU, pero también se logró identificar que el país presenta otro tipo de concentración: que la mayoría de sus exportaciones son realizadas básicamente por las grandes empresas.

El predominio de las grandes multinacionales en México se puede entender desde dos perspectivas históricas. Por un lado, están las multinacionales mexicanas, las cuales crecieron gracias a que pudieron dominar el mercado nacional desde antes de la apertura comercial del país, lo que les dio ventaja para poder competir contra corporativos extranjeros una vez abierto el mercado, e incluso lograron acceder a diversos países con bastante éxito. A pesar de ello, algunas multinacionales mexicanas ya fueron adquiridas total o parcialmente por corporativos extranjeros, reduciéndose así el número de multinacionales de capital mexicano. Por otro lado, están las multinacionales extranjeras, algunas ya estaban establecidas en el país desde antes de su apertura, pero la gran mayoría llegaron después y lograron desplazar a las empresas nacionales que no pudieron dominar previamente el mercado nacional.

Los escasos esfuerzos del gobierno mexicano para diversificar geográficamente las exportaciones, básicamente por medio de la suscripción de tratados de libre comercio, no han dado los resultados esperados. Así, la concentración del comercio de exportación, sin lugar a duda, propicia que México sea un país altamente dependiente de la economía estadounidense.

De acuerdo con la teoría económica, la globalización ha dado lugar a una nueva era de competencia internacional que se entiende mejor al analizar el sistema económico mundial, donde los sectores productivos de los países se han organizado en núcleo, semi-periferia y periferia. Se puede apreciar que la participación de México dentro de este sistema es periférica, dado el alto grado de

concentración de sus exportaciones con EU, quien representa el núcleo por ser el país más desarrollado (Viguera, 2020). Este papel sistémico propicia que México sea un proveedor de insumos de su socio dominante, lo que lo limita en la posibilidad de tomar sus propias decisiones económicas, prevaleciendo así las condiciones del mercado.

Con base en los argumentos de la teoría de la organización industrial, las empresas tratan de influir en la estructura del mercado con su comportamiento predispuesto a la concentración, a fin de lograr cierto poder dentro de su industria y obtener así mayores beneficios. Desde este razonamiento, se puede explicar el poder económico y comercial de las grandes empresas establecidas en México, quienes a final de cuentas son las que realizan la mayor parte del comercio internacional del país.

La propuesta de Gereffi (1994) –relativa al estudio de las CGV desde las dimensiones estructura insumo-producto, territorialidad y gobernanza– sugiere una base teórica para confirmar la influencia de los grandes corporativos en las exportaciones mexicanas:

- En lo que se refiere a la dimensión de la estructura insumo-producto, el nivel de importación de componentes que se integran a las exportaciones mexicanas es elevado, limitando considerablemente la incorporación de valor agregado nacional a las mismas.
- Desde la perspectiva de la territorialidad, existen muchas zonas al interior del país donde se concentran las redes de producción y distribución, compuestas por empresas de diferentes tamaños y tipos, cuyos bienes tienen como destino el mercado estadounidense. Así, el TLCAN (hoy T-MEC) ha favorecido la formación de aglomeraciones de la industria mexicana para atender las demandas de EU. La revisión de la literatura señala que las aglomeraciones buscan concentrar la producción en pocas ubicaciones, reducir los costos de transporte y atraer los factores de producción móviles para obtener rendimientos crecientes y formar economías de escala, provocando un mayor comercio entre industrias y una especialización productiva. De esta forma, las exportaciones mexicanas se realizan, en su mayoría, por medio de empresas integradas a las CGV.
- En lo concerniente a la gobernanza (que es la dimensión que examina la forma en que el poder corporativo decide el flujo de recursos financieros, materiales y humanos dentro de una cadena), no se sabe con exactitud qué tipo de gobernanza es la más utilizada en México por parte de las empresas líderes de las CGV, pero se debe reconocer que, de alguna

manera, el poder corporativo impacta considerablemente en el destino de las exportaciones mexicanas.

En este sentido, es importante tener presente que la concentración de los intercambios comerciales del país es también consecuencia de que muchas empresas mexicanas son receptoras de IED. De hecho, la inversión extranjera ha sido atraída a México desde la instalación del TLCAN por dos factores principales: los bajos salarios y el fácil acceso al mercado estadounidense, que es el mayor mercado de consumo del mundo. Bajo esta perspectiva, las plataformas de exportación las determina la empresa inversionista que trae la tecnología y define también su esquema de proveedores, limitando incluso algún tipo de escalamiento en la industria mexicana.

Así, las empresas multinacionales con fuertes inversiones en México, en especial las que gobiernan las CGV, han logrado influir tanto en el origen de las importaciones como en el destino de las exportaciones de empresas locales, agudizando la ya de por sí elevada concentración comercial del país con el mercado estadounidense.

Sin embargo, las multinacionales mexicanas que gozan de una indiscutible presencia mundial pueden ser la clave para identificar estrategias empresariales que coadyuven a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país. Cabe resaltar que esto se plantea considerando también el argumento de la UNCTAD (2005), donde sostiene que las inversiones realizadas por las empresas fuera de su país de origen contribuyen al incremento de las exportaciones nacionales, dado que la IED es un medio para ingresar a más mercados. Por lo tanto, las estrategias de entrada a los mercados internacionales desarrolladas por las multinacionales mexicanas se deben estudiar desde el ámbito de las Ciencias de la Administración.

## Capítulo 2. La administración estratégica y los negocios internacionales (marco teórico)

Desde la perspectiva empresarial, en este capítulo se lleva a cabo una breve exposición de la Teoría General de la Administración (TGA), poniendo énfasis en la escuela de sistemas y en la teoría de la contingencia, por considerar que fueron el punto de partida del pensamiento estratégico. También se aborda el origen y la evolución de lo que actualmente se conoce como administración estratégica y su enfoque hacia los negocios internacionales. En particular, se revisan las principales estrategias para competir en los mercados internacionales y los modos de entrada más utilizados para acceder a ellos. Finalmente, con base en los argumentos teóricos, se establecen las características que deben cumplir las empresas objeto de estudio y se determina la perspectiva teórica necesaria para su análisis.

### 2.1. La teoría general de la administración

Una organización se define como una entidad, empresa o institución con capacidad jurídica, estructurada de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal para el logro de sus fines específicos (Hernández, 2001: 5). Cualquier organización necesita de la administración para desarrollarse (Louffat, 2012). En este sentido, “la mayoría de los autores define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar a una organización para alcanzar sus objetivos previamente establecidos” (Hernández, 2001: 5).

La TGA estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad (Chiavenato 2007: 11). Desde la perspectiva empresarial, la TGA busca proponer estrategias que aumenten la rentabilidad y las utilidades de las compañías (Hill, 2015: 370-371). Así, las empresas “operan en un entorno determinado por las fuerzas económicas, políticas, legales, culturales, de mercado, comerciales, monetarias, gubernamentales e institucionales” (Daniels *et al*, 2010: 409).

Dentro de las distintas escuelas del pensamiento administrativo, que en su conjunto conforman la TGA, destacan las siguientes (Hernández, 2001):



- El enfoque clásico de la administración (Frederick W. Taylor). Establece la división del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos. Adicionalmente, plantea los principios de la dirección de operaciones: selección y preparación de trabajadores, establecimiento de cuotas de producción, incentivos salariales, planificación centralizada, integración del trabajador y supervisión líneao-funcional de la producción, además de los principios de control y de excepción (este último implica que el supervisor debe atender los problemas de los trabajadores cuando se desvían de lo planeado).
- La teoría clásica de la administración (Henri Fayol). Determina la universalidad de la teoría administrativa y define el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Precisa las áreas funcionales de las organizaciones: producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, entre otras. También propone los principios generales de la administración: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección o programa, subordinación al interés general de la organización, remuneración al personal, centralización vs descentralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad de los trabajadores, iniciativa y unión del personal.
- Escuela de las relaciones humanas (Elton Mayo). Comprueba la importancia del ser humano y la comunicación en la buena marcha de la organización y reconoce la trascendencia de los grupos informales que se crean al interior de ella.
- Escuela estructuralista (Max Weber; Chester Barnard; Renate Mayntz). Se centra en analizar las estructuras de autoridad y comunicación. Además, determina una tipología de las organizaciones basada en autoridad para la toma de decisiones, las cuales pueden ser jerárquicas, democráticas o técnicas.
- Escuela del Neo-humanorrelacionismo (Abraham Maslow; Douglas McGregor; Strauss y Sayles). Considera a la motivación de las personas como el factor más importante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.
- Administración por objetivos (Peter F. Drucker). Establece la definición y clasificación de objetivos organizacionales para medir metas concretas a diversos plazos.
- Liderazgo situacional (Kurt Lewin; Fred Fiedler). Plantea la definición y clasificación de distintos estilos de liderazgo, en función del tipo de autoridad que se puede ejercer en diversos escenarios organizacionales.

- Calidad total (Edwards Deming y Kaoru Ishikawa). Se enfoca en la producción de las empresas con el objetivo de crear bienes con el menor número posible de defectos.
- Teoría de la decisión y desarrollo organizacional (Herbert A. Simon). Percibe a la organización como un sistema de toma de decisiones. Donde el proceso inicia con el análisis del ambiente, para posteriormente diseñar escenarios posibles y finalmente determinar la acción que se va a llevar a cabo.
- Escuela cuantitativa (Herbert A. Simon; Igor H. Ansoff; Russell L. Ackoff). Se basa en la aplicación de las herramientas matemáticas con el fin de solucionar problemas administrativos, como por ejemplo para optimizar recursos, medir riesgos y, en general, para tomar decisiones.
- Escuela de sistemas (Katz y Kahn; Kast y Rosenzweig). Expone que la organización está inmersa en un conjunto de elementos internos y externos, los cuales están interrelacionados entre sí, formando un megaentorno que influye en el logro de los objetivos organizacionales.
- Teoría de la contingencia (Tom Burns & G.M. Stalker; Joan Woodward). Sugiere que el diseño de la estructura organizacional depende de la tecnología y el ambiente.
- Administración estratégica (Alfred D. Chandler; Michael Porter; Henry Mintzberg). Se enfoca al proceso sistemático que consiste en el diagnóstico, análisis y toma de decisiones con el que las empresas pretenden afrontar los desafíos de su entorno para desarrollar una mayor eficiencia.

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época, por lo que todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas (Chiavenato 2007: 11). En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales, por lo que se deben conocer bien para disponer de un abanico de alternativas adecuadas a cada circunstancia.

Considerando que la presente investigación se enfoca en identificar las estrategias de negocios internacionales que favorecen el acceso a diversos mercados, donde el entorno es muy importante para la gestión empresarial, se describen a continuación los principales planteamientos de la escuela de sistemas, la teoría de contingencia y, sobre todo, de la administración estratégica.

## 2.2. Escuela de sistemas

La escuela de sistemas para la administración se basa en la teoría general de sistemas del biólogo Ludwig von Bertalanffy (1968), quien afirma que todo sistema depende de su entorno. Su teoría tiene en la actualidad aplicaciones en todos los campos del conocimiento (Velásquez, 2007: 129). “La teoría general de sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen” (Arnold y Osorio, 1998: 40).

Desde el pensamiento administrativo, el enfoque de sistemas “permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011: 20). En el aspecto interno, estudia la actuación de las personas en la organización, tanto en el desempeño de sus tareas individuales como grupales para el logro de un objetivo en común. En el aspecto externo, se analizan y valoran las relaciones y transacciones que realiza la organización con otras empresas o instituciones (Gibson *et al*, 2011).

En todo sistema se encuentran como mínimo cuatro elementos necesarios para su existencia y una relación constante entre ellos (Hernández, 2001):

- Insumos: Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- Proceso: Es la transformación de los insumos (lo que se conoce como el *know-how*).
- Producto: Es el resultado del proceso; a su vez, es el insumo de otros sistemas.
- Retroalimentación: Es la respuesta del medio ambiente cuando ha recibido un producto del sistema. También se llama retroalimentación a la función que realizan las empresas al explorar su entorno para alimentarse de lo que sucede alrededor. (pp. 158-159)

Así, en el contexto de la teoría de sistemas, la organización es un sistema socio-técnico abierto, de hecho es el sistema central, el cual posee relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar su estructura, operación, función o propósito, que le permita subsistir a lo largo del tiempo y readaptarse constantemente con su entorno (Velásquez, 2007: 132).

Katz y Kahn (1977: 48-57) describen cómo se encuentran formadas las organizaciones con base en la teoría de sistemas y proponen que, internamente, se conforman por cinco tipos genéricos de subsistemas:

1. Subsistema técnico o de producción. Se refiere al área operativa, considerada la función principal del sistema.
2. Subsistema de apoyo. Es el encargado de las transacciones ambientales; como las que realizan las áreas de compras y ventas.

3. Subsistema de mantenimiento. Dirigido al desarrollo de las personas para vincularlas con el sistema; técnicamente se refiere al área de recursos humanos.
4. Subsistema de adaptación. Orientado a captar los cambios del mundo exterior; un ejemplo es el área de asesoría externa.
5. Subsistema gerencial. Abarca todas las actividades de planeación, organización, dirección y control integral de todos los subsistemas; incluye las áreas administrativa, contable y financiera.

Dado que las organizaciones del siglo XXI están inmersas en los mercados globales, Gibson *et al*, (2011: 20) señalan que “cada organización es parte de una industria (un sistema mayor), de una sociedad (un sistema todavía mayor) y de la economía global (tal vez en sistema más grande de todos)”. De esta forma, la complejidad y heterogeneidad del ambiente externo determinan la estructura y las actividades internas de las organizaciones, por lo que Kast y Rosenzweig (1980), citados por Hernández (2001: 167-168), identifican distintos factores externos que influyen en las organizaciones, como los culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales, demográficos, económicos, los recursos naturales, entre otros.

### **2.3. Teoría de la contingencia**

“La teoría de la contingencia surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica de la administración no poseen características de inamovilidad, por lo que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación” (Hernández, 2001: 270). Así, la teoría contingente busca identificar principios que orienten las acciones administrativas de acuerdo con las características de cada situación; en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier circunstancia, como lo hace el enfoque clásico.

Chiavenato (2007) describe esta premisa de la siguiente manera:

El enfoque de la contingencia explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe una causalidad directa entre estas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no hace que las técnicas administrativas ocurran. Así, en lugar de una relación de causa y efecto entre variables independientes del ambiente y variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas. Esa relación

funcional es del tipo "si, entonces" y puede llevar al alcance eficaz de los objetivos de la organización (p. 436).

Varias investigaciones reconocen esta relación funcional entre la estructura organizacional y su funcionamiento con el ambiente externo, las cuales terminaron siendo la base de la teoría de la contingencia.

Una de ellas fue la de Burns & Stalker (1961), quienes realizaron un estudio a un grupo de empresas para verificar la relación entre las prácticas administrativas que utilizaban y el entorno externo en el que estaban inmersas. Encontraron que empleaban diferentes procedimientos administrativos, los cuales lograron clasificar en dos sistemas (Chiavenato, 2007: 438-439):

1. Sistema mecanicista. Donde las tareas se dividen por especialistas. La cúpula tiene la responsabilidad de cuidar la relación entre las tareas. Las atribuciones de cada función son claramente definidas. La interacción es vertical entre el superior y subordinado. Las operaciones se regulan por instrucciones, reglas y decisiones emitidas por los superiores. La administración se lleva a cabo por una jerarquía rígida y opera un sistema de información vertical descendente y ascendente.
2. Sistema orgánico. Estructura adaptable a las condiciones ambientales inestables, dado que los problemas y exigencias de acción no pueden fragmentarse y distribuirse entre especialistas en una jerarquía definida. Las personas realizan sus tareas específicas a la luz del conocimiento que poseen de la empresa en su totalidad. Los trabajos son flexibles en términos de métodos, obligaciones y poderes, pues deben ser continuamente redefinidos por la interacción con otras personas que participan en la tarea. La interacción es lateral y vertical. La comunicación entre personas de categorías diferentes ocurre más por medio de la consulta lateral que en el mando vertical.

La conclusión de Burns & Stalker (1961) fue que el sistema mecanicista de organización es apropiado para empresas que operan en condiciones ambientales estables, mientras que el sistema orgánico es apropiado para empresas que operan en condiciones ambientales de constante cambio e innovación (Chiavenato, 2007: 439). De esta forma, demostraron que el ambiente determina la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

Otra investigación importante fue la desarrollada por Woodward (1965), que consistió en evaluar si la práctica de los principios propuestos por las teorías administrativas se correlacionaba con el éxito de las empresas (Chiavenato, 2007:

440-442). Su estudio involucró una muestra de 100 compañías que fueron clasificadas en tres grupos basados en el uso de la tecnología en la producción:

1. Producción unitaria o taller,
2. Producción en masa o mecanizada, y
3. Producción continua o automatizada.

Las conclusiones a las que llegó Woodward (1965) fueron las siguientes:

- La tecnología utilizada por la organización afecta el diseño organizacional. Las empresas de producción en masa exitosas tienden a organizarse con base en los principios clásicos. Sin embargo, en los otros tipos de tecnologías (producción unitaria y producción continua) la forma de organización más viable no tiene nada que ver con dichos principios.
- Existe una fuerte correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción. Las organizaciones que utilizan la producción continua tienen una alta previsión de resultados, por lo que requieren de mayores niveles jerárquicos en su estructura. En cambio, las empresas que emplean la producción unitaria necesitan de menores niveles jerárquicos, dado que presentan poca previsibilidad en sus operaciones. Por lo tanto, las que emplean la producción en masa requieren de una estructura intermedia.
- Siempre existe el predominio de alguna función en las empresas. Las que utilizan la producción unitaria el área predominante es la de ingeniería (I+D), las que emplean la producción en masa el área de operaciones (producción), y las que ocupan la producción continua el área de mercadotecnia (ventas).

La principal premisa del estudio de Woodward (1965) es que existe un imperativo tecnológico: la tecnología adoptada por la empresa determina su estructura y su comportamiento organizacional (Chiavenato, 2007: 442).

Para la teoría de la contingencia, las características ambientales son las que condicionan las características organizacionales. Pero el ambiente es extremadamente amplio y complejo, por lo que las organizaciones no pueden absorberlo, conocerlo y comprenderlo en su totalidad; solo pueden observarlo subjetivamente con base en sus expectativas, experiencias, problemas, convicciones y motivaciones. De esta forma, la teoría de contingencia dio un nuevo rumbo al pensamiento administrativo, en particular, propició que se prestara mayor atención a la estrategia organizacional (Chiavenato 2007: 470).

## 2.4. La administración estratégica

Lo que actualmente se conoce como administración estratégica fue el resultado de la evolución de diversos planteamientos ya existentes dentro de la TGA y de otras aportaciones que se fueron desarrollando y que en su momento fueron llamadas: planificación estratégica, estrategia competitiva, dirección estratégica, proceso estratégico, entre otras.

De acuerdo con Luna (2014), la administración estratégica es definida como:

... el proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo para formular, implementar y desarrollar estrategias, que se deben ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo según los cambios suscitados, de tal forma que sea un proceso de mejora continua sostenible (p. 75).

Así, la administración estratégica reconoce que las empresas están inmersas en un mundo interconectado y cambiante, sobre todo por los avances acelerados de la tecnología, por lo que también es llamada administración global (Torres, 2014). De esta forma, la administración estratégica, en combinación con la evolución de otras aportaciones teóricas de la administración, conforman una base para examinar a las empresas que realizan negocios internacionales.

### 2.4.1. El origen de la planeación estratégica

Con relación a los orígenes de la administración estratégica, Gallardo (2012) señala que:

A lo largo de la historia de la administración se observa cómo las teorías y conceptos que le sirven de sustento han sufrido una larga evolución. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX el énfasis estuvo puesto en los presupuestos y el control, bajo la idea de que el futuro sólo era una extensión del pasado. Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944) ... Ellos explicaban la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (p. 15).

A inicios de la década de los años 1950, las empresas empezaron a preocuparse por los desgastes que les propiciaba el contexto en el que estaban inmersas, los cuales se percibieron como problemas estratégicos y que eran originados por

desajustes técnicos y económicos de sus productos, así como por las demandas del mercado (Luna, 2014).

“Drucker (1954) advierte que una estrategia tiene que basarse en el análisis de la situación presente de la empresa y que se debe cambiar en caso necesario, para ello, es indispensable saber con qué recursos cuenta y cuáles debería tener” (Gallardo, 2012: 15). De esta forma, una estrategia corporativa debe tratar aspectos como:

- Cuáles son los límites y el ámbito de la organización (vertical, horizontal, conglomerado o geográfico);
- Qué mecanismos se pueden utilizar para modificar el ámbito (fusiones, alianzas, contratos, franquicias) y
- Cuál es la mejor forma de coordinar las diferentes actividades para obtener la llamada ventaja corporativa.

Varios estilos y prácticas empresariales han surgido como desarrollo de la teoría administrativa en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época; en el caso particular de la administración estratégica fue introducida por primera vez a principios de los años 1960 (Gallardo, 2012). Durante esta década “las organizaciones más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo” (p. 16).

“Si bien el concepto de planeación empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave en las empresas” (Torres, 2014: 7). Planear significa divisar el futuro con la expectativa de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder, por consiguiente y de acuerdo con Torres (2014), la planeación tiene un gran peso en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.

Una aportación muy importante a la planeación estratégica fue la de Chandler (1962), quien fue uno de los pioneros en establecer un vínculo entre la estrategia y la estructura organizacional. “Afirmaba que una empresa debe primero definir una estrategia, para posteriormente crear una estructura adecuada y asignar los recursos necesarios, lo que al final le permitirá alcanzar sus objetivos” (Gallardo, 2012: 16).

En 1963, el *Boston Consulting Group* se convierte en la primera de muchas casas consultoras sobre estrategia empresarial al ofrecer asesoría especializada en planeación, creando nuevos conceptos que apoyaron a las organizaciones a



identificar los ciclos de vida de sus productos y aportando términos como: la *curva de la experiencia* y la *matriz de crecimiento y participación de mercado* (Gallardo, 2012: 17).

La curva de experiencia se refiere a las reducciones sistemáticas de costos de producción durante la vida de un producto, debido a los efectos de aprendizaje adquiridos por los trabajadores al realizar varias veces las mismas actividades (Hill, 2015: 279-380). La matriz de crecimiento y participación de mercado básicamente consiste en analizar la cartera de productos de una empresa, considerando la tasa de crecimiento del mercado y la participación de la organización en el mismo, lo que le permitirá definir sus estrategias de ventas (David, 2003: 206).

Posteriormente, para el año 1966:

... Kennet Andrews y C. Roland Christensen articularon el concepto de estrategia como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Estos conceptos le darían forma a lo que hoy se conoce como análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollado en 1969 por estos mismos autores (Gallardo, 2012: 17).

Por otro lado, “Steiner (1969) diseñó un modelo conceptual y operativo más completo sobre planificación estratégica en las empresas” (Torres, 2014: 12). La principal aportación de su modelo es que incorporó la evaluación de oportunidades y problemas internos y externos para determinar tres niveles de estrategias al interior de las organizaciones: planes a largo plazo basados en la misión de la empresa, programas a mediano plazo materializados en sus políticas y, finalmente, tácticas a corto plazo que se llevan a cabo a través de procedimientos (p. 12).

Durante los años 1970, la mayoría de las empresas se estancaron en una planeación estratégica donde producían planes de negocios bastante rígidos que, en la práctica, no eran otra cosa que una versión ampliada de sus objetivos financieros, pero eran muy superficiales en cuanto al diseño de estrategias, pues estas se elaboraban considerando que el mercado y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible (Gallardo, 2012: 18). Fue a partir de los años 1980 que comenzaron a surgir nuevos conceptos y modelos más sofisticados de planeación estratégica.

## 2.4.2. La estrategia competitiva

El inicio de la década de los años 1980 se caracterizó por la desregulación del comercio a nivel mundial, donde las organizaciones más exitosas fueron aquellas que asimilaron los cambios con mayor rapidez y que pudieron desarrollar una visión a futuro; así, “los conceptos de misión, visión y valores aparecían en el ámbito de los negocios” (Gallardo, 2012: 18).

**Figura 2.1. Rueda de la estrategia competitiva**

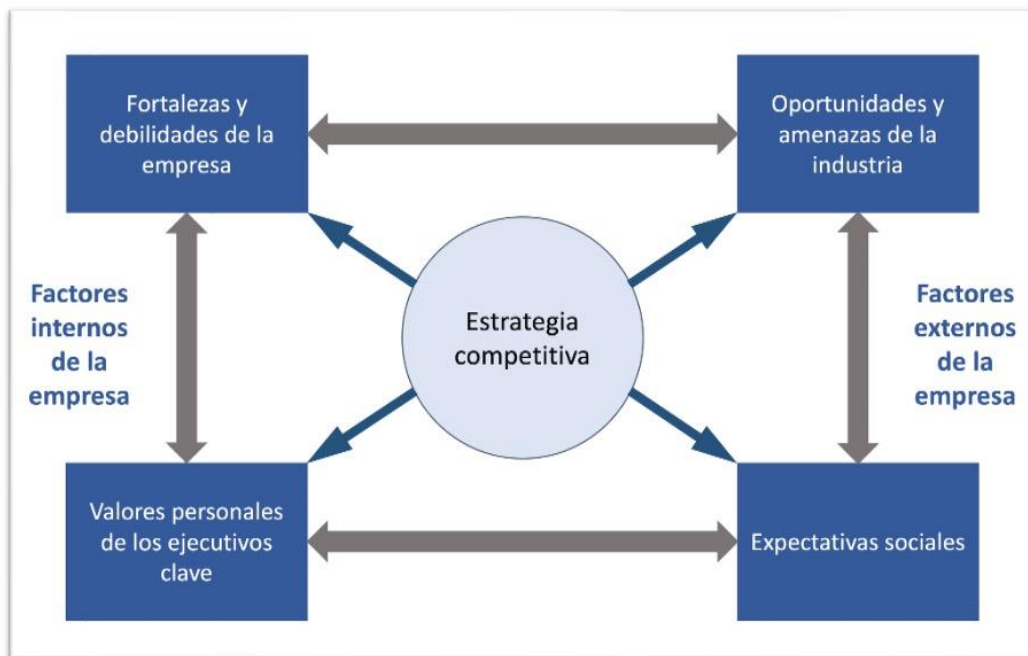


Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2015b: 33).

Bajo ese entorno, Porter (1982; 2015b) propuso su modelo llamado estrategia competitiva, que consiste precisamente en generar una estrategia competitiva con base en una serie de métodos analíticos que pueden utilizar las empresas para estudiar la industria a la que pertenecen y predecir su evolución futura, así como entender a sus competidores y su contexto (Porter, 2015b: 27). En un primer método, propone el diseño básico de la estrategia competitiva (figura 2.1), el cual consiste en definir cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus objetivos y qué políticas requerirá para alcanzarlos (p. 32). Y en un segundo método hace referencia al análisis del contexto en el que está inmersa la organización, con la finalidad de que pueda formular una estrategia realista y alcanzable (figura 2.2). A este contexto, Porter (2015b) lo divide en cuatro factores que, de hecho, son los que determinan los límites de la organización (p. 34):

1. Sus fortalezas y debilidades, en recursos y habilidades, comparados con los de la competencia.
2. Las oportunidades y amenazas de la industria que definen el ambiente competitivo.
3. Los valores, motivos y necesidades de las personas que se encargan de implementar la estrategia seleccionada.
4. El impacto que tienen en la empresa la política, la economía, la cultura, entre otros aspectos sociales.

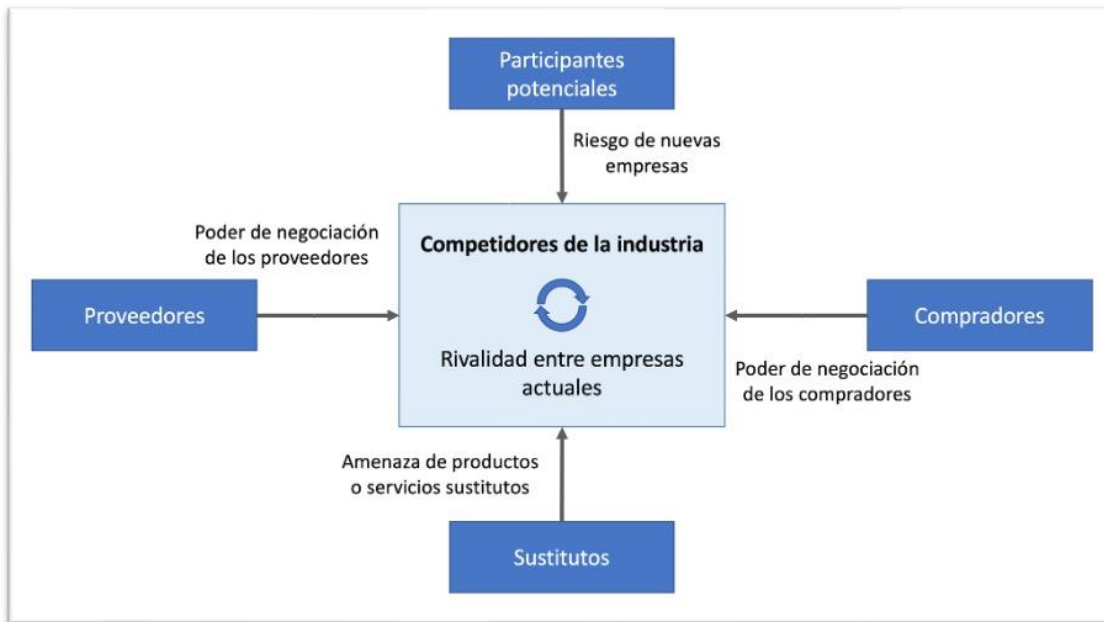
**Figura 2.2. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva**



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2015b: 34).

El modelo propuesto por Porter (2015b) también reconoce que la intensidad de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas: los proveedores, los compradores, los bienes sustitutos, los participantes potenciales y la rivalidad entre empresas actuales (figura 2.3). Por consiguiente, el objetivo de la estrategia competitiva de cualquier organización “consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de estas fuerzas o, en su caso, influir en ellas para sacarles el mayor provecho posible” (Porter, 2015b: 42). De hecho, a esta posición se le conoce como la “ventaja competitiva”.

**Figura 2.3. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria**



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2015b: 43).

Y precisamente para lograr una ventaja competitiva, de acuerdo con Porter (2015b: 102), existen tres estrategias genéricas de negocio que pueden aplicar las empresas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Una organización que implementa una estrategia de liderazgo en costos intenta obtener una ventaja competitiva al reducir sus costos de producción por debajo de los que tienen sus competidores. Para ello, debe tener acceso preferencial a materias primas, producir bastante y atender a grupos de clientes importantes, por lo que requiere invertir en instalaciones de escala suficientes, a la vez que debe minimizar costos en ciertas áreas, como ventas, publicidad e I+D, pero sin descuidar la calidad y el servicio (Porter, 2015b: 104-105).

Las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación pretenden distinguirse a sí mismas de sus competidores. Para lograrlo pueden utilizar distintas tácticas. Por ejemplo: mediante la calidad de sus bienes o servicios, por el diseño o imagen de su marca, por el uso de cierta tecnología, por la eficiencia de sus redes de distribución o de atención al cliente, entre otras. Pero requieren de insumos costosos, como materiales de gran calidad, infraestructura de producción especializada, inversiones intensivas de I+D o, incluso, un fuerte equipamiento de atención al cliente, lo que les impedirá conseguir una gran participación en el mercado, porque tendrán que vender a precios más altos. No obstante, ciertos clientes reconocerán la superioridad de sus bienes o servicios y estarán dispuestos a pagarlos (Porter, 2015b: 107).

Por otra parte, la organización que implementa una estrategia de enfoque se concentra en un mercado geográfico, en una línea de productos o en un grupo de compradores. La estrategia se basa en el supuesto de que la empresa podrá prestar mejor atención a su segmento, en lugar de competir en mercados más extensos, pero no logrará costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, aunque sí logrará una o ambas metas frente a un pequeño nicho de mercado (Porter, 2015b: 109).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008: 4), comentan que “una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa”. Pero advierten lo siguiente:

Las empresas deben entender que ninguna ventaja competitiva es permanente. La velocidad a la que los competidores puedan adquirir las habilidades que necesitan para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor de una empresa, es la que determinará el tiempo que dure la ventaja competitiva (p. 5).

### **2.4.3. La dirección estratégica**

A mediados de la década de los años 1980, la mayoría de las empresas empezaron a experimentar los efectos de una apertura comercial a nivel global. Johnson, Scholes y Whittington (2006: XVII) plantearon desde esa época un modelo de dirección estratégica, el cual han venido modificando por la influencia de la globalización, las tecnologías de la información y los rápidos cambios del entorno empresarial que se presentaron durante los años 1990 y hasta la primera década del siglo XXI. Por ello, indican que la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

También mencionan que las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones se toman en distintos niveles y tienen diversas finalidades (Johnson *et al*, 2006: 11-12):

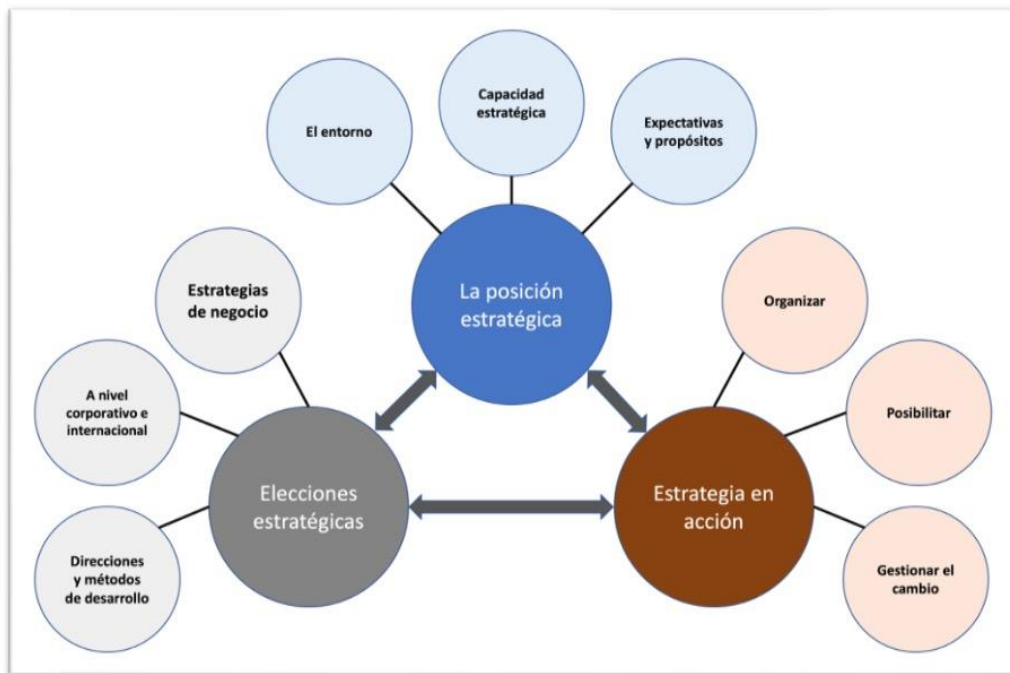
- La estrategia corporativa se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- La estrategia de negocio trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados.

- Las estrategias operativas se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

De esta manera, el modelo de Johnson, Scholes y Whittington (2006: 17-20) sobre dirección estratégica tiene tres grandes componentes (figura 2.4):

1. La posición estratégica, que trata de identificar cómo afectan el entorno externo, la capacidad interna de la organización y las expectativas e influencias de las partes interesadas en el diseño de una estrategia.
2. Las elecciones estratégicas, que implican establecer las bases de las estrategias desde los niveles corporativo, de negocio y operativos.
3. La estrategia en acción, que se ocupa de garantizar que las estrategias se estén llevando a cabo y adaptando a la realidad.

**Figura 2.4. Modelo de dirección estratégica**



Fuente: Elaboración propia con base en Johnson, Scholes y Whittington (2006: 17).

Los autores afirman que “las prioridades estratégicas de cada organización deben comprenderse en función del contexto particular en el que están inmersas”, así:

Para algunas empresas, el principal reto será desarrollar una estrategia competitiva; para otras, se tratará de crear estructuras organizacionales capaces de integrar complejas operaciones globales; y para otras consistirá en comprender sus competencias de forma que se puedan centrar en aquello en lo que son especialmente buenas (Johnson *et al*, 2006: 35).

#### 2.4.4. El proceso estratégico

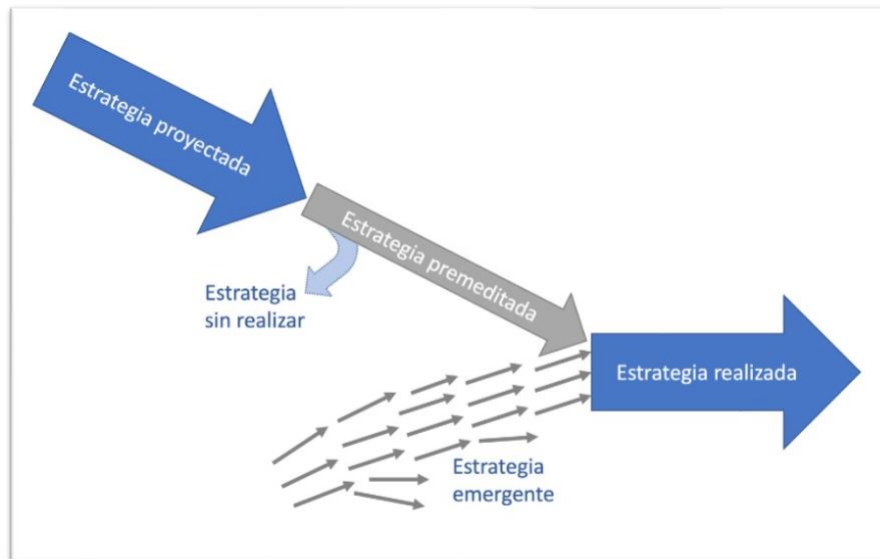
La administración estratégica, como cualquier planteamiento teórico, está en constante evolución. Por ejemplo, el concepto de estrategia ha tenido varias definiciones, pero la mayoría de ellas habían sido ligadas íntimamente a la planeación (Mintzberg, Ahlstrad y Lampel, 1999: 23). Primero Mintzberg y Quinn (1993) y posteriormente Mintzberg *et al* (1999: 22-30) propusieron cinco definiciones del concepto de estrategia, a las que llamaron *las cinco P's de la estrategia*:

1. Como un plan formado por acciones conscientes para alcanzar los objetivos y lograr las metas de la organización (mirar hacia el futuro);
2. Como un patrón de comportamiento de las acciones realizadas por la empresa (examinar la conducta pasada);
3. Como una posición para decidir ubicar ciertos productos en determinados mercados;
4. Como una perspectiva que busca compartir creencias, valores y normas colectivas al interior y al exterior de la organización, y
5. Como una pauta de acción para disuadir a los competidores (engaño artificioso).

Aunque entre estas acepciones existen relaciones, ni una de ellas predomina sobre las otras. “En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en las que se complementan” (Mintzberg y Quinn, 1993: 21).

Mintzberg *et al* (1999) formularon un diagrama para explicar cómo se crean las estrategias empresariales (figura 2.5). El procedimiento inicia con el planteamiento de una *estrategia proyectada*, que no siempre se lleva a cabo en su totalidad, por lo que a los elementos que no se concretaron son nombrados *estrategia sin realizar* y los que logran llevarse a cabo son llamados *estrategia premeditada*; dado que a esta última siempre se le incorporan nuevos elementos denominados *estrategia emergente* (pp. 25-27). Esta es la forma en que termina realizándose o creándose una estrategia. Por su parte, Hitt *et al* (2008: 4), también argumentan que “cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas, en este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer”.

**Figura 2.5. Creación de estrategias empresariales**



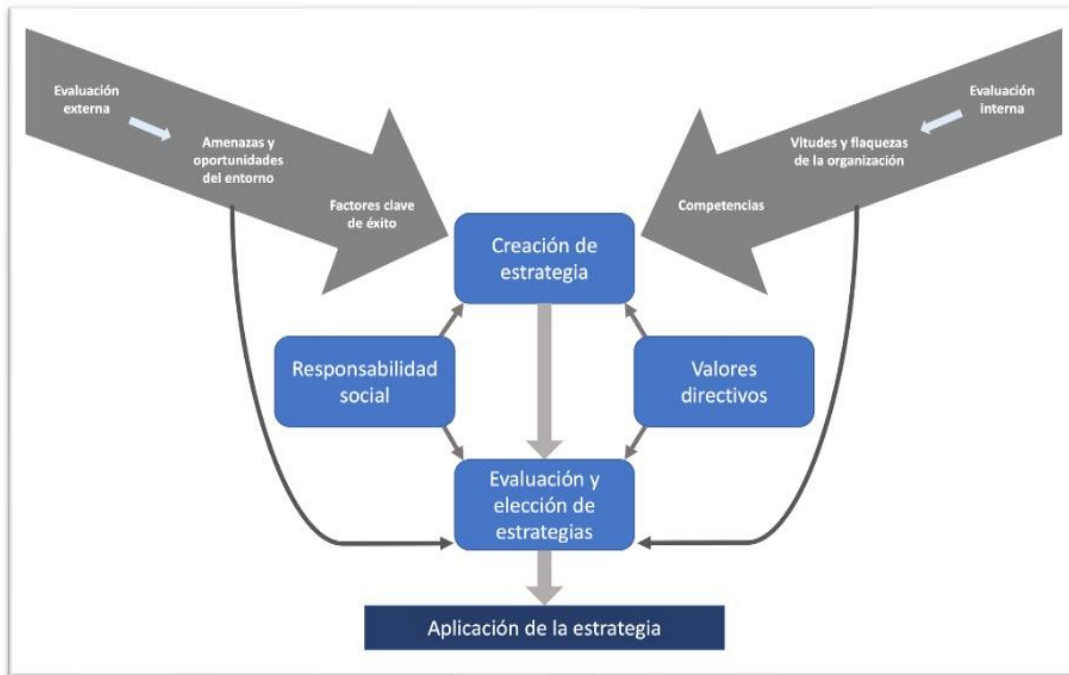
Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrad y Lampel (1999: 26).

En un análisis a distintas escuelas de la administración estratégica, Mintzberg *et al* (1999) las clasificaron en diez grandes grupos con base en sus premisas: de diseño, de planificación, de posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural, ambiental y de configuración.

El modelo de la escuela de diseño (figura 2.6) sugiere un proceso para la concepción de una estrategia basado, principalmente, en una combinación de las aportaciones de Kennet Andrews y Roland Christensen; dicho proceso inicia con el diagnóstico del entorno externo y del ambiente interno de la empresa como base para la creación de estrategias, las cuales deben considerar la responsabilidad social de la organización, así como los valores y capacidades de sus directivos, permitiendo así evaluar y elegir la estrategia más favorable para su posterior aplicación (Mintzberg *et al*, 1999: 42-44). La escuela de planificación, que por cierto Steiner es uno de sus principales exponentes, establece que la estrategia surge de un proceso formal y controlado de planeación, en el cual se fijan sistemáticamente las políticas, procedimientos, presupuestos y plazos para alcanzar los objetivos de la organización (pp. 71-72). La escuela de posicionamiento, basada en las aportaciones de Michael Porter, señala que las estrategias se diseñan en función de las condiciones y la estructura del mercado donde opera la empresa (pp. 111-114).



Figura 2.6. Modelo básico de la escuela de diseño

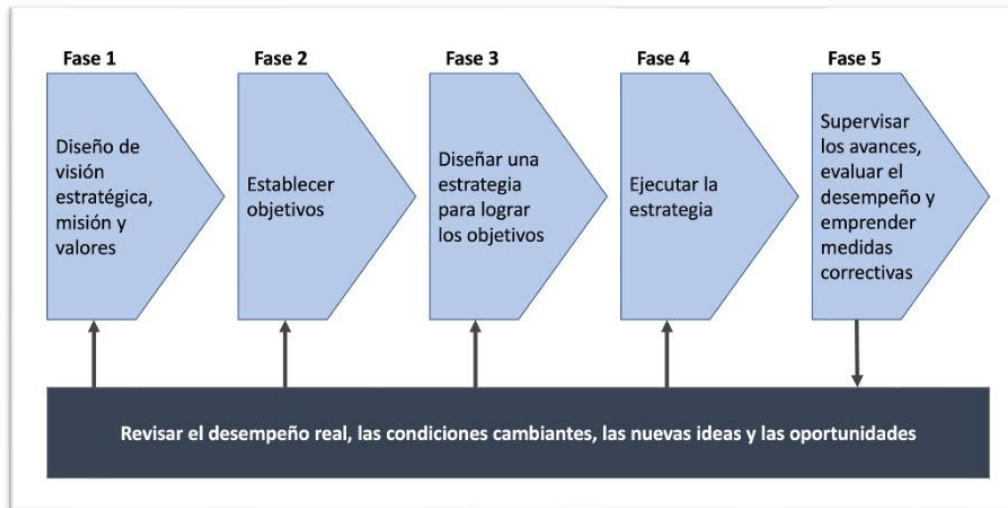


Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrad y Lampel (1999: 43).

Los planteamientos del resto de las escuelas son los siguientes (Mintzberg *et al*, 1999):

- La escuela empresarial expone que la creación de una estrategia está arraigada a la experiencia e intuición del líder.
- La escuela cognoscitiva determina que las estrategias son producto de una evolución mental de quien las diseña.
- La escuela de aprendizaje indica que el proceso formativo del administrador a lo largo del tiempo es importante para definir una estrategia.
- La escuela de poder explica que las estrategias son fruto de intereses y alianzas empresariales.
- La escuela cultural advierte que la interacción social de la organización es la base para el diseño de una estrategia.
- La escuela ambiental especifica que el actor principal para la formulación de estrategias es el entorno.
- La escuela de configuración percibe que la organización tiene constantes procesos de transformación, por lo que la creación de una estrategia se debe realizar en el momento y en el contexto oportuno.

**Figura 2.7. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia**



Fuente: Elaboración propia con base en Thompson, Petraf, Gamble y Strickland III (2012: 22).

Por su parte, Thompson, Petraf, Gamble y Strickland III (2012) también desarrollaron un proceso más completo para elaborar y ejecutar una estrategia (figura 2.7), el cual consta de cinco fases interrelacionadas e integradas (p. 21):

1. Elaborar una visión estratégica a largo plazo que establezca a dónde quiere llegar la empresa, una misión que describa su propósito, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso trazado por su administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o en la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

De cualquier manera, el diseño y ejecución de estrategias empresariales dependen de una gran cantidad de factores internos y externos, pero en un contexto sistémico.

#### **2.4.5. La administración estratégica (administración global)**

Desde la última década del siglo XX y hasta lo que va del siglo XXI, la globalización ha venido afectando a todo el ambiente empresarial. Daniels *et al* (2010: 9) identifican algunos factores que han incidido en el aumento de la globalización:

- El incremento y la expansión de la tecnología.
- La liberalización del comercio transfronterizo y el movimiento de los recursos.
- El desarrollo de servicios que facilitan los negocios internacionales.
- Las presiones crecientes de los consumidores.
- La progresiva competencia global.
- Las situaciones políticas cambiantes.
- La mayor cooperación entre países.

En la actualidad, todos estos acontecimientos, pero en especial la competencia global, afectan a casi todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas, porque la mayoría vende su producción y obtiene suministros de países extranjeros y, por otro lado, porque también muchas de ellas, aunque solo realicen operaciones a nivel local, deben competir con productos y servicios que provienen del extranjero (Daniels *et al*, 2010: 7). Por lo tanto, la mayoría de las empresas, sin importar su tamaño o el de su industria, tienen que elaborar sus estrategias de negocios desde una perspectiva internacional (p. 7).

Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los cuantiosos presupuestos destinados a la publicidad, siguen siendo importantes, pero han dejado de ser tan eficaces para generar mayores utilidades en las organizaciones (Hitt, Ireland y Hoskison, 2015: 7). Las empresas tienen ahora que adoptar una nueva mentalidad, que sea más flexible e innovadora y que responda más rápidamente a los nuevos desafíos de los negocios (p. 7). Así, “la flexibilidad estratégica representa el conjunto de capacidades que utilizan las organizaciones para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en el incierto y dinámico entorno competitivo” (p. 13).

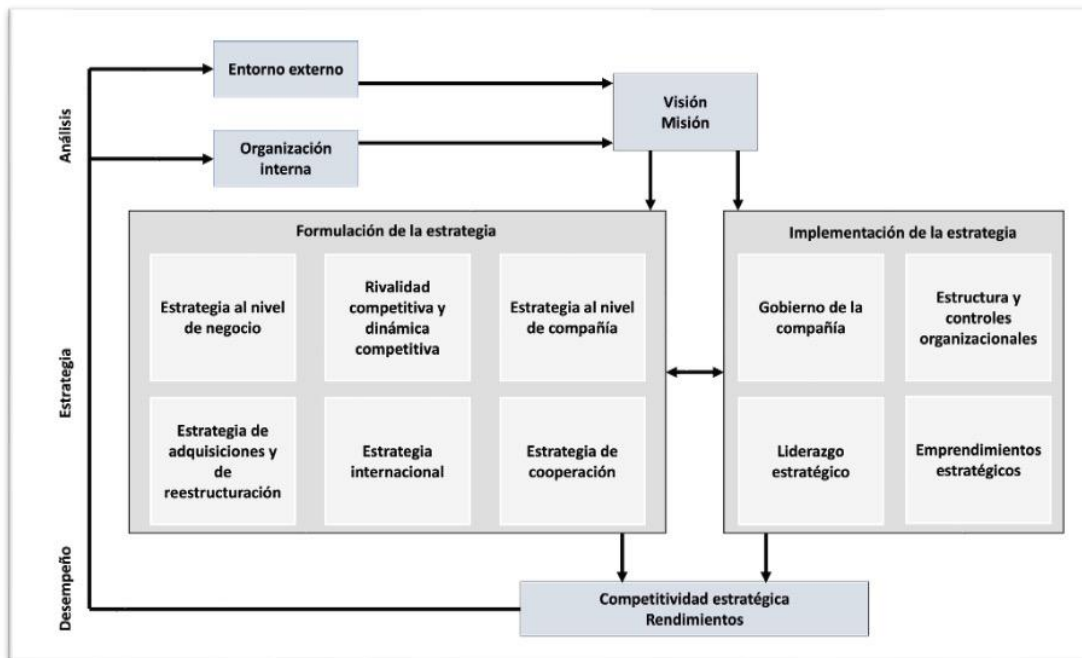
El uso de la administración estratégica disminuye la probabilidad de que fracasen las empresas cuando se encuentran en condiciones de alta competencia. Uno de los modelos más completos sobre administración estratégica es el que elaboraron Hitt *et al* (2015), al que ellos mismo lo llaman el modelo A-E-D (figura 2.8), porque incluye tres grandes etapas: el análisis, la estrategia y el desempeño. A continuación, se describen a grandes rasgos en qué consisten cada una de ellas (pp. 5-6):

1. El análisis consiste en que la empresa debe examinar tanto su entorno externo como su organización interna a efecto de identificar los recursos, capacidades y competencias que posee y que serán la base de su estrategia.
2. La parte del modelo que corresponde a la estrategia implica tanto su formulación como su implementación. La empresa puede formular una o

varias estrategias con base en el análisis realizado en la etapa anterior y, posteriormente, tomar medidas para llevarlas a cabo, con miras a mejorar sus utilidades.

3. El desempeño es precisamente el resultado que toda empresa busca: lograr la competitividad estratégica y obtener mayores rendimientos.

**Figura 2.8. El proceso de administración estratégica**



Fuente: Elaboración propia con base en Hitt, Ireland y Hoskisson (2015: 6).

Además, Hitt *et al* (2015: 6) mencionan que “la empresa debe mantener el dinamismo del proceso de la administración estratégica frente a los mercados y estructuras de la competencia que no cesan de cambiar, coordinándolos con sus insumos estratégicos que también deben estar en permanente evolución”. Cabe destacar que, en su propuesta, estos autores también hacen una referencia específica a la formulación de estrategias en los negocios internacionales, porque consideran que la competencia global es uno de los grandes desafíos que están afrontando las empresas en la actualidad (p. 6).

En este mismo sentido, Pla y León (2004: 31) señalan que una estrategia internacional alude a “los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos, que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”.

## 2.5. Estrategias para competir en los mercados internacionales

Los negocios internacionales engloban todas las actividades empresariales que implican intercambios más allá de las fronteras nacionales (Pride, Hughes y Kapoor, 2017: 67); esto incluye comercio de bienes, inversiones, alianzas, transferencia de tecnología, entre otras (Daniels *et al*, 2010: 7).

Una estrategia para competir en los mercados internacionales es una táctica que las organizaciones diseñan para realizar todo tipo de transacciones fuera de su mercado doméstico (Hitt *et al*, 2015: 229). Por lo general, “las empresas tienen varios incentivos para elaborar una estrategia internacional y diversificar sus operaciones en el ámbito geográfico” (pp. 229-230):

- Extender el ciclo de vida de sus productos;
- Tener la posibilidad de acceder preferencialmente a ciertas materias primas o recursos;
- Integrar sus operaciones a escala mundial;
- Estar a la vanguardia en tecnologías que se desarrollan con rapidez y
- Tener acceso a un mayor número de consumidores.

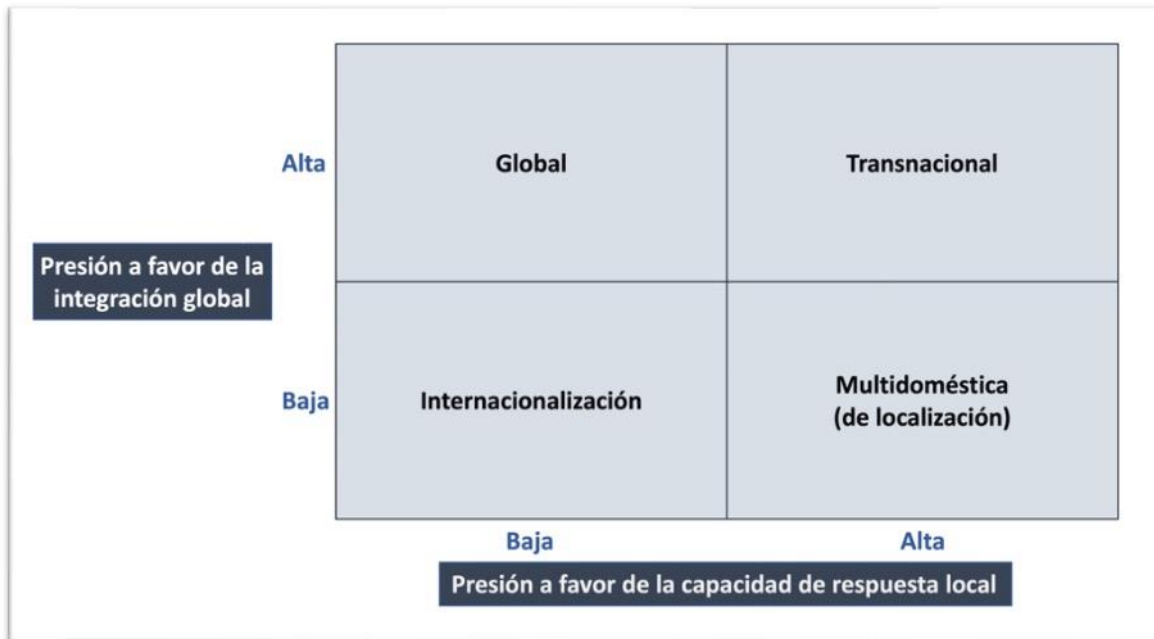
Independientemente del incentivo que las motive a desarrollar estrategias internacionales, las empresas siempre buscarán obtener tres beneficios básicos (Hitt *et al*, 2015: 230):

1. Incrementar el tamaño de su mercado;
2. Desarrollar economías de escala y aprendizaje, y
3. Obtener ventajas de ubicación.

Del mismo modo, Daniels *et al* (2010: 432) señalan que cuando las empresas definen una estrategia internacional, “examinan los mercados en busca de oportunidades de crecimiento, reducción de costos y diversificación de riesgos, ello bajo el contexto de satisfacer las exigencias contrapuestas de integración global y capacidad de respuesta local”.

El modelo de integración-capacidad de respuesta fue propuesto originalmente por Prahalad & Doz (1987). Sin embargo, en un estudio posterior llevado a cabo por Bartlett & Ghoshal (1989), transformaron el modelo en una matriz con la que se pudieron mapear las estrategias de las empresas que realizan operaciones internacionales (Dörrenbächer & Geppert, 2016). De esta forma, el trabajo de Bartlett & Ghoshal terminó siendo el más popular en la literatura de los negocios internacionales (Ferreira, 2011).

**Figura 2.9. Matriz integración-capacidad de respuesta  
(Estrategias para competir en los mercados internacionales)**



Fuente: Elaboración propia con base en Bartett & Ghoshal (1989), Daniels *et al* (2010: 432) y Hill (2015: 389).

La figura 2.9 muestra la *matriz de integración-capacidad de respuesta*, en donde se observan los cuatro tipos de estrategia que una empresa multinacional puede elegir en función de sus capacidades y habilidades para competir en los mercados internacionales (Daniels *et al*, 2010: 432).

La estrategia de internacionalización consiste en que una empresa utiliza sus competencias y sus productos centrales para explotar las oportunidades que ofrecen los mercados extranjeros (Daniels *et al*, 2010: 432). Permite adaptaciones mínimas a los productos en función de las exigencias de cada país (Hill, 2015: 392). “La característica distintiva de este tipo de empresas es que venden un producto que satisface necesidades universales, pero no enfrentan a competidores importantes y, en consecuencia, tampoco enfrentan presiones para reducir su estructura de costos” (p. 392).

La estrategia global considera al mundo como un solo mercado y supone que no hay diferencias entre países con respecto a gustos y preferencias de los consumidores (Daniels *et al*, 2010: 434). Las empresas que utilizan esta estrategia buscan así comercializar productos estandarizados y ser líderes de los costos bajos, aprovechando al máximo los beneficios de producir a gran escala y en ciertas regiones, por lo que, las actividades de fabricación, de I+D y de mercadotecnia

suelen realizarlas en unas cuantas ubicaciones favorables, pero la gestión global la ejercen desde sus oficinas centrales (Hill, 2015: 388).

En la estrategia multidoméstica (o de localización), la empresa adapta sus productos y prácticas de negocios para satisfacer las necesidades de cada mercado (Daniels *et al*, 2010: 433). Pero esta adaptación limita su capacidad para captar las reducciones de costos asociadas con la producción en masa, por lo que, para que tenga sentido esta estrategia la empresa necesitará que el valor agregado de la adaptación soporte mayores precios de venta y se genere una mayor demanda de sus productos (Hill, 2015: 389). Regularmente las empresas que utilizan la estrategia multidoméstica dependen de subsidiarias extranjeras que funcionen como unidades autónomas para que les ayuden a adaptar los productos y procesos a las condiciones locales (Daniels *et al*, 2010: 433).

La empresa que utiliza una estrategia transnacional intenta diferenciar sus productos en los diversos mercados geográficos y, al mismo tiempo, intenta lograr economías globales de escala con el objetivo de reducir sus costos de producción (Hill, 2015: 390). Para lograrlo, debe desarrollar una cadena de valor flexible que le facilite su capacidad de respuesta local y, simultáneamente, le permita adoptar mecanismos complejos de coordinación que favorezcan su integración global (Daniels *et al*, 2010: 432). Por atractiva que parezca en teoría, la práctica de esta estrategia no es tan sencilla, pues plantea a la empresa exigencias en conflicto (Hill, 2015: 390), pero técnicamente es la respuesta más directa a la creciente globalización de los negocios (Daniels *et al*, 2010: 435).

Así, para incursionar en los mercados internacionales, cada empresa puede elegir cualquiera de estas cuatro estrategias, o una combinación de ellas; todo dependerá de las capacidades de la propia organización, el nivel de competitividad de la industria a la que pertenece y el entorno de los mercados a los que desea acceder (Daniels *et al*, 2010: 443).

## **2.6. Modos de entrada a los mercados internacionales**

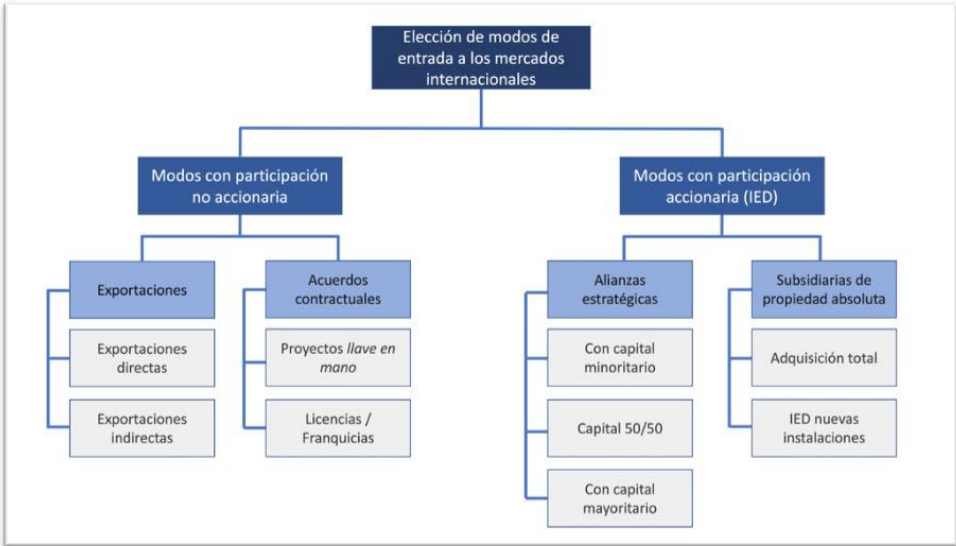
Hitt *et al* (2015: 242) señalan que, tras seleccionar la estrategia para competir en los mercados internacionales, la empresa deberá determinar el camino que seguirá para entrar a ellos.

De acuerdo con Mazorenko (2019), autores como Hollensen (2011) y Khadka & Akande (2017), “consideran tres reglas para tomar decisiones sobre la elección del modo de entrada, que fueron sugeridas por Root (1994): la regla ingenua, la regla pragmática y la regla de la estrategia”. Dichas reglas se emplean de la siguiente manera:

Según la regla ingenua, la empresa utiliza el mismo modo de entrada para todos los mercados exteriores. Esta regla ignora la heterogeneidad de los mercados extranjeros individuales. La más popular es la regla pragmática. La empresa utiliza un modo de entrada efectivo para cada mercado extranjero, generalmente con un bajo nivel de riesgo. Una de las ventajas de la regla pragmática es la rentabilidad. El enfoque más razonable es la regla de la estrategia. Este enfoque requiere que todos los modos de entrada alternativos se comparen y evalúen sistemáticamente antes de tomar una decisión (Mazorenko, 2019: 264).

La regla estratégica requiere entonces de conocer los distintos modos de entrada a los mercados internacionales existentes. En la literatura de negocios se aprecia que algunos autores (Root, 1994; David, 2004; Hollensen, 2011; Mazorenko 2019) los clasifican en tres: transaccionales (exportaciones), contractuales (mediante acuerdos con otras empresas) y estructurales (por medio de inversiones). Sin embargo, otros autores como Pan & Tse (2000), Daniels *et al* (2010: 541-549), Hill (2015: 440-447) y Hitt *et al* (2015: 242-248) señalan que existen al menos cuatro vías para acceder a nuevos mercados en el extranjero: a través de exportaciones, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas y subsidiarias de propiedad absoluta. Pan & Tse (2000) incluso agrupan estos cuatro modos de entrada en dos categorías: con participación no accionaria y con participación accionaria (figura 2.10).

**Figura 2.10. Modos de entrada a los mercados internacionales**



Fuente: Elaboración propia con base en Pan & Tse (2000: 538).



De cualquier forma, todas las clasificaciones revisadas incluyen, de alguna manera, todos los modos de entrada existentes. Se opta por describir a continuación en qué consisten las exportaciones, los acuerdos contractuales, las alianzas estratégicas y las subsidiarias de propiedad absoluta.

### **2.6.1. Exportaciones**

Muchas empresas emplean las exportaciones como el camino inicial para acceder a otros países, a los que les envían los productos que fabrican originalmente en su mercado doméstico (Hitt *et al*, 2015: 243). De acuerdo con Daniels *et al*, (2010: 493) exportar permite a las empresas diversificar sus ventas, con lo que pueden desarrollar una capacidad para hacer frente a los cambios en el mercado nacional y, en su caso, cuando ya exportan a diversos países pueden aprovechar el intenso crecimiento en un mercado para compensar el débil crecimiento en otro.

Los costos de transporte y el pago de aranceles son las erogaciones a las que las empresas deben prestar mayor atención al exportar sus productos en los mercados internacionales. Por ello, suelen exportar principalmente a los países que están más próximos a sus instalaciones dado que los costos de transporte suelen ser más bajos y porque, generalmente, existen más similitudes entre vecinos geográficos (Hitt *et al*, 2015: 243).

Cuando una empresa se decide a exportar, lo puede hacer de dos formas distintas (Daniels *et al*, 2010: 506-511):

1. Exportación indirecta. Consiste en que una empresa vende sus productos a un intermediario nacional, el cual se encargará de realizar la exportación. Así, la responsabilidad de colocar los productos en los mercados internacionales se transfiere a dicho intermediario.
2. Exportación directa. Se refiere a que la empresa vende directamente sus productos a clientes extranjeros, que pueden ser distribuidores (mayoristas), minoristas o consumidores finales. Para realizar este tipo de exportaciones, es muy importante que la organización cuente con representantes de ventas en el extranjero, los cuales pueden ser asalariados o comisionistas independientes.

Cuando las empresas realizan exportaciones directas y no les venden de primera mano a los consumidores finales, se ven obligadas a suscribir contratos de distribución o comercialización con otras organizaciones del país anfitrión, lo que

puede ser muy costoso. Pero lo más preocupante de esta situación es que las empresas exportadoras pierdan el control sobre las ventas de sus productos en los mercados a los que están ingresando (Hitt *et al*, 2015: 243).

Hill (2015: 482) menciona algunas tácticas para llevar a cabo actividades de exportación con éxito:

- Contratar una empresa o a un consultor con experiencia en comercio internacional en caso de que la empresa sea novata en operaciones de exportación.
- Centrar inicialmente las exportaciones en uno o en unos cuantos mercados para aprender lo necesario y posteriormente, en caso de tener éxito, ingresar a otros.
- Entrar a un mercado extranjero en pequeña escala para reducir el costo de cualquier fracaso posterior.
- Contratar personal exclusivo para supervisar las actividades de exportación.
- Consolidar relaciones sólidas y duraderas con distribuidores o clientes extranjeros.
- Contratar personal local que conozca el mercado.
- Ser proactivo en la búsqueda de oportunidades de exportación.
- Conservar la opción de producir en el mercado nacional, pero considerar la producción en el extranjero en caso de que crezcan considerablemente las exportaciones.

Para tener mayores probabilidades de éxito en su intento por acceder a los mercados internacionales, es importante que las empresas exportadoras consideren que muchas organizaciones ubicadas en el extranjero forman parte de alguna CGV y que, regularmente, recurren a las importaciones por tres razones principales (Daniels *et al*, 2010: 501):

1. Para comprar insumos a precios más bajos con proveedores extranjeros.
2. Porque necesitan adquirir materiales de mejor calidad que los que se ofrecen en el mercado local.
3. Debido a que los suministros de producción no los consiguen localmente.

Finalmente, Daniels *et al* (2010) hacen unas recomendaciones para acceder a otros países a través de las exportaciones:

Conforme una empresa establece su plan de negocios de exportación, debe evaluar su potencial de ventas al exterior, obtener asesoría de expertos, seleccionar un país o países donde concentrará sus exportaciones, formular su estrategia y determinar cómo hacer llegar sus productos al mercado o mercados seleccionados (p. 522).

Cabe destacar que el comercio electrónico, o venta directa por internet, ha adquirido mucha importancia dentro del comercio internacional, dado que tiene múltiples ventajas, como por ejemplo las siguientes: es fácil de realizar, no requiere de grandes inversiones de capital e infraestructura, el intercambio de información es más rápido y barato, propicia una eficaz retroalimentación para el diseño de nuevos productos, mejora la atención al cliente, genera acceso a una audiencia global y apoya el intercambio electrónico de datos con los proveedores y clientes (Daniels *et al*, 2010: 510-511). Por ello, en la actualidad es totalmente imprescindible que las empresas exportadoras cuenten con un servicio de ventas de exportación por internet.

### **2.6.2. Acuerdos contractuales**

Los modos de entrada para acceder a los mercados internacionales por medio de acuerdos contractuales suelen ser diversos, sin embargo, se pueden clasificar en dos grupos: los acuerdos de proyectos *llave en mano* y los acuerdos de licencias/franquicias.

#### *Acuerdos de proyectos llave en mano*

Los proyectos de empresas que se especializan en el diseño, construcción y arranque de plantas, en los que se comprometen a entregar a un cliente extranjero las instalaciones completas, incluyendo toda la información para su operación, son conocidos como proyectos *llave en mano* (Hill, 2015: 441). “Frecuentemente, las empresas que celebran contratos de operaciones *llave en mano* son fabricantes de equipo industrial y constructoras” (Daniels *et al*, 2010: 547). Esta es una forma de exportar tecnología de procesos a otros países y de ganar grandes rendimientos económicos a partir de este activo (Hill, 2015: 441).

Los proyectos *llave en mano* son muy útiles para acceder a un mercado donde la IED está restringida por el gobierno anfitrión, por lo que son muy atractivos para que una empresa pueda vender su conocimiento, ya que no existe otro modo de obtener alguna ganancia en ese mercado (Hill, 2015: 441). No obstante, estos proyectos presentan serias desventajas para la empresa que transfiere su tecnología, por ejemplo, porque ya no podrá consolidar un negocio a largo plazo en el nuevo país y, lo más riesgoso, porque la empresa local puede aprender del desarrollo tecnológico y posteriormente convertirse en un competidor potencial en el mercado mundial (pp. 441-442).

## Acuerdos de licencia/franquicia

Las licencias son otra vía para llegar a los mercados internacionales que consiste en que una empresa (licenciataria) firme un contrato con otra extranjera (concesionaria) a la que le otorga temporalmente el derecho intangible de fabricar, distribuir o comercializar sus productos en uno o varios países a cambio de una regalía (Hitt *et al*, 2015: 243). Los derechos intangibles incluyen patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, derechos de autor y marcas registradas (Hill, 2015: 442). Adicionalmente, “los derechos pueden otorgarse bajo una licencia exclusiva [la licenciataria no puede otorgar derechos a otra empresa en la zona geográfica especificada durante un periodo determinado] o no exclusiva [puede ceder los derechos a otras empresas]” (Daniels *et al*, 2010: 544).

Regularmente la empresa concesionaria es la que pone la mayor parte del capital necesario para iniciar la operación en el extranjero (Hill, 2015: 442) y es la que corre con los riesgos sobre las inversiones realizadas en las instalaciones destinadas a fabricar, distribuir o comercializar los productos (Hitt *et al*, 2015: 243). Por ello, esta vía de acceso es muy atractiva para las licenciatarias, ya sea porque carecen de recursos financieros para desarrollar operaciones en el extranjero o porque no están dispuestas a invertir en un mercado desconocido o, incluso, porque el país al que se desea acceder impuso barreras a la inversión extranjera (Hill, 2015: 442). De esta forma, las licencias pueden ser la forma menos costosa para acceder a los mercados internacionales, pero también ofrecen menos rendimientos porque las ganancias son compartidas (Hitt *et al*, 2015: 243-244).

No obstante, las licencias tienen otras desventajas. Por ejemplo, la empresa que ha otorgado una licencia no puede controlar totalmente la producción, distribución o comercialización en el país extranjero de su producto o marca (Hitt *et al*, 2015: 244). Otra desventaja es que la empresa concesionaria podría aprender la tecnología, con la que podría fabricar y vender un producto similar para competir contra la licenciataria después de que expire el contrato (p. 244).

Cabe señalar que las franquicias son una forma especializada de licencia. Hill (2015: 443) comenta que una franquicia se caracteriza porque “el franquiciante no solo vende al franquiciatario propiedad intangible (casi siempre una marca registrada), sino que insiste en que cumpla con una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio”. Este autor también menciona que “mientras los acuerdos de licencias se ejecutan sobre todo en compañías productoras, los de franquicias se emplean en empresas de servicios” (p. 443).

### 2.6.3. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica implica que una empresa colaborará mínimo con otra, que opera en un ambiente o país diferente, con el propósito de ingresar a uno o varios mercados internacionales, por lo que deberán compartir riesgos y recursos (Hitt *et al*, 2015: 244). Dado que las aliadas juntan sus recursos con el propósito de trabajar en colaboración, desarrollan nuevas capacidades y competencias centrales, sobre todo tecnológicas, que contribuyan al desarrollo de la competitividad estratégica de ambas (p. 244).

Las alianzas estratégicas también se conocen como empresas conjuntas (Daniels *et al*, 2010: 548) o *joint ventures* (Hill, 2015: 444), y cuando participan más de dos organizaciones las alianzas suelen ser llamadas consorcios (Daniels *et al*, 2010: 548). En una alianza estratégica se crea una nueva empresa que es propiedad de dos o más compañías independientes (Hill, 2015: 444), por lo que “el tipo de organización jurídica que puede adoptar es la de una sociedad, una corporación o alguna otra forma de asociación permitida en el país de operación” (Daniels *et al*, 2010: 548).

Casi cualquier combinación imaginable de empresas puede existir en una alianza estratégica, como por ejemplo las siguientes (Daniels *et al*, 2010: 548-549):

- Dos empresas del mismo país que se unen para acceder a un mercado extranjero.
- Una empresa extranjera que se une con una empresa local.
- Empresas de dos o más países que establecen una empresa conjunta en un tercer país.
- Una empresa privada y un gobierno local que integran una empresa conjunta.
- Una empresa privada que se une una empresa de propiedad estatal en un tercer país.

La probabilidad de éxito de la alianza aumenta a medida que el grado de confianza entre las aliadas se robustece. En contraste, los conflictos culturales, económicos y políticos, así como la incompatibilidad entre los aliados, son las principales razones de su fracaso (Hitt *et al*, 2015: 244-245).

Por otro lado, conforme el libre comercio se expande a nivel global, muchas empresas están adquiriendo parcialmente la propiedad de otras empresas residentes en el extranjero para lograr un acceso rápido a nuevos países o regiones (Hitt *et al*, 2015: 245). La adquisición de acciones puede ser minoritaria, al 50/50 o

mayoritaria (Pan & Tse, 2000: 538). El propósito de comprar parcialmente acciones es afianzar la colaboración comercial con la empresa extranjera, esto ocurrirá sobre todo si la propiedad es lo suficientemente grande como para asegurar a la empresa inversionista una participación significativa en el consejo de administración (Daniels *et al*, 2010: 549). En todo caso, la empresa inversionista debe considerar que los requisitos jurídicos y normativos para efectuar una adquisición en otro país suelen ser complicados, al igual que las negociaciones sobre cómo va a quedar el capital accionario (Hitt *et al*, 2015: 246).

#### **2.6.4. Subsidiarias de propiedad absoluta**

Una subsidiaria de propiedad absoluta, también llamada filial, consiste en que la empresa inversionista posee el 100% del capital de una empresa ubicada en el extranjero, el cual puede obtenerlo de dos formas: adquiriendo o construyendo la subsidiaria (Hill, 2015: 446). Cuando se establece una filial mediante la adquisición total de acciones, se está hablando de una fusión, y la intención de hacerlo es porque la empresa inversionista busca promover sus productos desde una empresa ya establecida, en lugar de hacerlo desde sus cimientos (p. 446). Por otro lado, cuando la empresa llega al país anfitrión como un nuevo negocio, construye totalmente la filial e inicia sus operaciones desde cero. En este caso, la subsidiaria también es conocida como *Greenfield* (Hitt *et al*, 2015: 246).

El proceso de crear una empresa en el exterior ... es una vía para entrar [a distintos mercados] que permite a la compañía un control máximo y que ofrece un gran potencial para desarrollar su competitividad estratégica ... Es más, el hecho de tener control sobre sus operaciones en un mercado exterior es especialmente ventajoso cuando la compañía posee los derechos jurídicos de la tecnología (Hitt *et al*, 2015: 246).

Una subsidiaria de propiedad absoluta suele ser el método más costoso para acceder a un mercado extranjero por la gran inversión de capital que se requiere, pero además implica asumir totalmente los riesgos de comercialización en el nuevo país (Hill, 2015: 446). Por un lado, los riesgos asociados con el conocimiento y la habilidad para atender el mercado en una nueva cultura son menores si la empresa inversionista adquiere a otra ya establecida en el país anfitrión (p. 446). En contraste, cuando la subsidiaria inicia operaciones desde cero, la empresa inversionista “tal vez tendrá que adquirir conocimiento sobre el nuevo mercado mediante la contratación de nativos del país anfitrión, posiblemente provenientes de competidores o por medio de consultores, lo que puede resultar muy costoso” (Hitt *et al*, 2015: 246). En todo caso, las organizaciones dueñas de las filiales siempre

tendrán un problema adicional: intentar emparentar sus culturas corporativas con las de sus subsidiarias (Hill, 2015: 446-447).

## **2.7. Estrategias de entrada a los mercados internacionales (elección del “modo de entrada”)**

Uno de los modelos más populares para establecer una estrategia de entrada a los mercados internacionales es el conocido como la “Escuela de Uppsala”, basado en un método por aprendizaje. Consiste en que la empresa aumenta su presencia en los mercados extranjeros de manera gradual y utiliza modos de entrada cada vez más complejos en función de la adquisición de conocimientos y de su experiencia en la escena internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). El modelo describe cuatro etapas de desarrollo (p. 307):

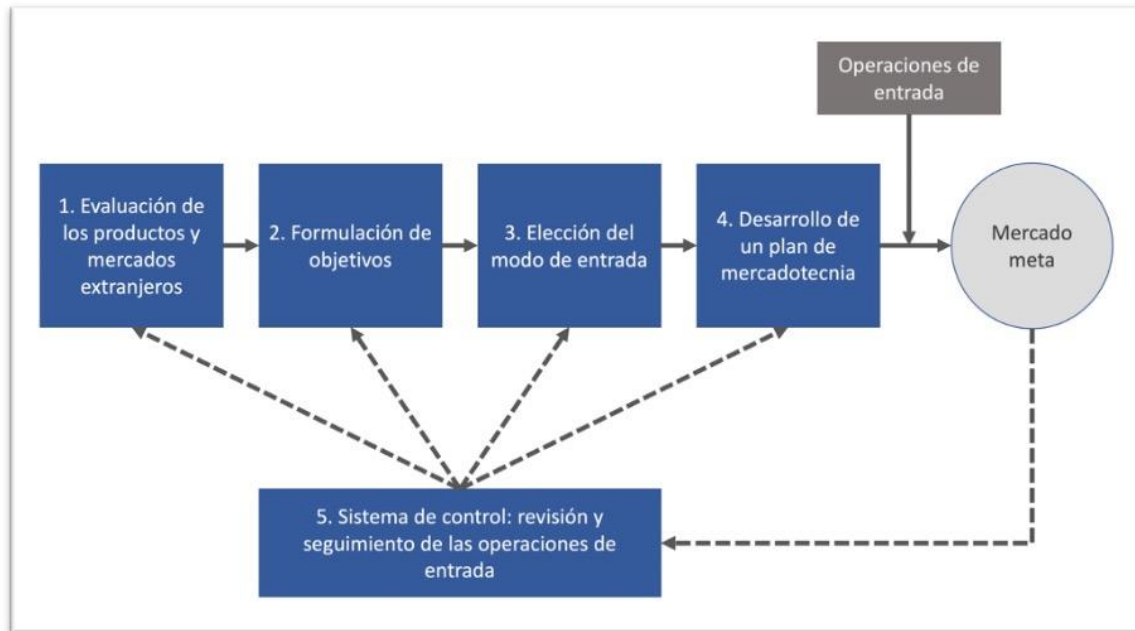
1. Actividades esporádicas de exportación;
2. Exportaciones a través de representantes independientes (acuerdos contractuales);
3. Ventas por medio de asociaciones con empresas en el país extranjero (alianzas estratégicas); y
4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero (subsidiarias de propiedad absoluta).

Como se puede observar en el modelo, avanzar de una etapa a otra implica que las empresas deben comprometer gradualmente más recursos a los mercados internacionales, pero también les permite aumentar sus conocimientos y experiencia sobre ellos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Sin embargo, este modelo ha recibido muchas críticas porque se presenta como una secuencia de actividades y decisiones que no necesariamente se aplican de esa manera en todas las empresas, es decir, que no reconoce que las organizaciones empresariales presentan características internas muy diversas y que operan en ambientes bastante heterogéneos (Root, 1994).

Por esta razón Root (1994) propone un modelo más integral para el diseño y ejecución de estrategias de entrada. Este modelo consiste en cinco fases: 1) la evaluación de oportunidades de negocios en el extranjero, basada en la dupla producto-mercado; 2) formulación de objetivos; 3) elección de un modo de entrada: exportación, alianzas estratégicas, inversiones; 4) desarrollo de un plan de mercadotecnia: producto, plaza, promoción y precio, y 5) un sistema de control para revisar y dar seguimiento a las operaciones de entrada (figura 2.11). La aportación

de este autor es interesante porque considera un replanteamiento constante de todas las fases de la estrategia con base en las reacciones del mercado, creándose así cierto dinamismo en su modelo.

**Figura 2.11. Fases para el diseño y ejecución de estrategias de entrada a los mercados internacionales**



Fuente: Elaboración propia con base en Root (1994: 23).

David (2004), por su parte, plantea que toda estrategia de entrada a los mercados internacionales “debe tomar en cuenta una multitud de variables y preguntas con respuesta asociadas a la empresa, al mercado (oferta y demanda) y al medio ambiente de negocios en suelo extranjero” (pp. 154-155). Y señala que entre las variables que sirven para analizar y planificar el camino de la empresa en la escena internacional están: a) definir hasta qué punto la organización puede comprometerse en el interior del país extranjero (su nivel de integración), y 2) cómo pretende ingresar a dicho mercado (su modo de entrada).

Basado en el modelo de internacionalización Mercadex-Desjardins [Anexo 4], David (2004: 157) realiza una propuesta más específica que permite identificar estrategias genéricas de entrada a los mercados internacionales para las empresas. Su propuesta considera, por una parte, los tres niveles de integración de la empresa en el país extranjero: delegación, cooperación y control; y, por otra parte, tres modos de entrada: el transaccional (exportaciones), el contractual (acuerdos contractuales) y el estructural (a través de IED). El cruce de los dos ejes (tres niveles de integración y tres modos de entrada) dan lugar a nueve estrategias que pueden utilizar las empresas para ingresar en los mercados internacionales (tabla 2.1).



**Tabla 2.1. Matriz de estrategias de entrada a los mercados internacionales  
basado en el modelo Mercadex-Desjardins**

Nivel de integración al mercado	Modos de entrada		
	Transaccional (Exportaciones)	Contractual (Acuerdos contractuales)	Estructural (A través de IED)
<b>Delegación [bajo]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa exportadora vende en país de origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de fabricación o comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación minoritaria en empresa extranjera</li> </ul>
<b>Cooperación [medio]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidor o mayorista en país destino</li> <li>• Agente de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia cruzada</li> <li>• Franquicias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint ventures</li> <li>• Participación recíproca (50/50)</li> </ul>
<b>Control [alto]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportador directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición</li> <li>• Subsidiarias de propiedad absoluta (Greenfield)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en David (2004: 157)

En general, son varios los factores que afectan la forma en que las empresas deciden ingresar a los mercados internacionales, pero los principales están en función de las condiciones competitivas de la industria, la situación y las políticas públicas del país anfitrión, y, sobre todo, por el conjunto de recursos, habilidades y competencias centrales de cada empresa (Hitt *et al*, 2015: 247). Finalmente, es importante señalar que las empresas que compiten a nivel mundial pueden utilizar varias estrategias a la vez para ingresar a los mercados internacionales, dependiendo precisamente de los factores señalados.

## **2.8. Reflexiones: Sobre el objeto de estudio y la perspectiva teórica para su análisis**

El estudio de las organizaciones desde la TGA es muy amplio, tanto en las perspectivas teóricas como en los temas que aborda. Debido a ello, toda investigación en administración debe definir claramente el objeto de estudio, así como determinar la posición teórica desde la cual se va a analizar.

En el caso de la presente investigación, el objeto de estudio son las empresas multinacionales mexicanas, comercializadoras de bienes tangibles y que cuenten con presencia mundial. Las razones y motivos son los siguientes:

- Multinacionales, porque son las que realizan la mayor parte del comercio exterior de México.
- Mexicanas o de capital mayoritariamente mexicano, porque son empresas que no dependen de instrucciones corporativas provenientes de otros países, es decir, que tienen autonomía para tomar sus propias decisiones.

- Comercializadoras de bienes tangibles, porque el problema de la elevada concentración de las exportaciones mexicanas está identificado con base en la balanza comercial de bienes.
- Con presencia mundial, porque son las empresas que operan en el mayor número de mercados extranjeros posibles y no estarían concentrando sus operaciones en el mercado estadounidense.

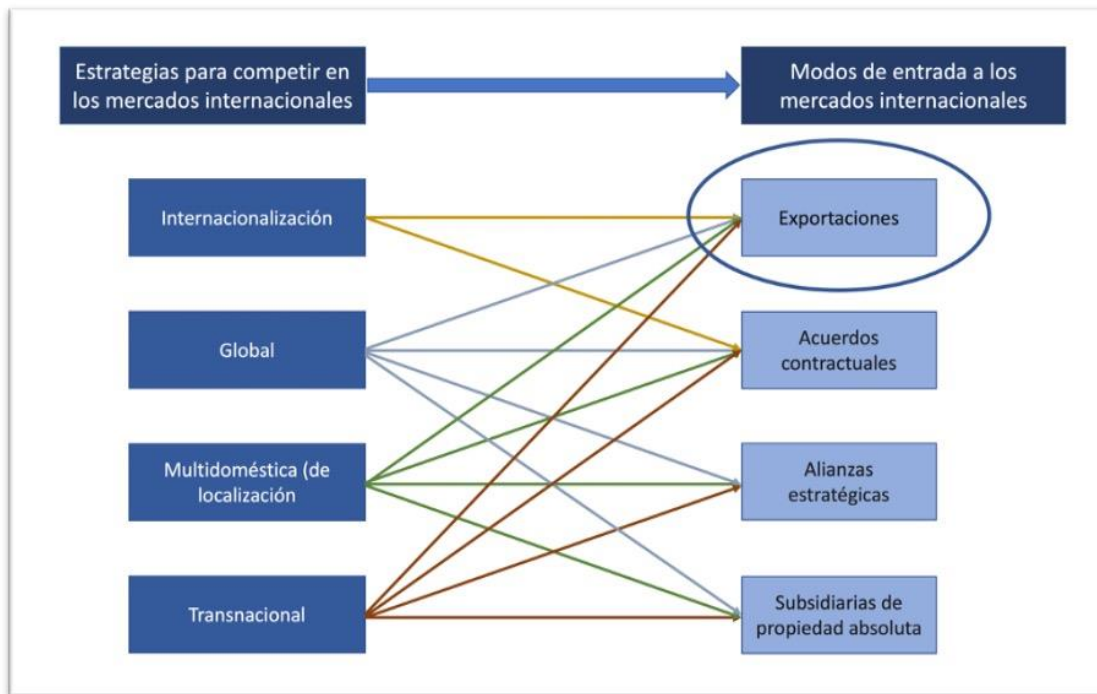
Sin lugar a duda las multinacionales mexicanas pueden ser analizadas desde cualquier perspectiva de la TGA. Pero dado el objetivo que persigue la presente investigación y reconociendo que dichas organizaciones están inmersas en una industria, en una sociedad y en la economía global, tal y como lo plantea la escuela de sistemas, así como en un ambiente amplio, complejo, cambiante y subjetivo, como lo reconoce la teoría de la contingencia, la perspectiva teórica más conveniente para examinar a dichas empresas es la administración estratégica, especialmente desde su enfoque hacia los negocios internacionales. Así, la administración proporciona las herramientas necesarias para revisar la forma en que las empresas objeto de estudio han diseñado sus estrategias para acceder con éxito a diversos mercados.

Una de las aportaciones más importantes al pensamiento estratégico es la de Porter (1982; 2015b). Su planteamiento sobre las tres estrategias genéricas de las empresas tiene aplicación universal, porque efectivamente cualquier empresa utiliza una estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque, o alguna combinación de ellas; en función de las demandas y características de cada industria o mercado.

Por otro lado, existen múltiples definiciones de estrategia, pero las realizadas por Mintzberg y Quinn (1993) y Mintzberg *et al*, (1999) hacen reflexionar sobre el procedimiento para analizar a las empresas objeto de estudio. En este sentido, se debe reconocer que una estrategia surge primordialmente como una forma de planeación. Sin embargo, la definición más adecuada de estrategia, para efectos de este trabajo, es la que estos autores definen como un patrón de comportamiento de las acciones realizadas por la organización. De esta forma, se pueden analizar conductas pasadas, como las que han llevado a cabo las empresas para diversificar sus mercados.

En materia de negocios internacionales, las cuatro estrategias para competir en los mercados extranjeros (de internacionalización, global, multidoméstica o transnacional), propuestas por Bartlett & Ghoshal (1989), representan otra herramienta que contribuye al análisis de cómo las empresas han estructurado sus operaciones para integrarse en los mercados extranjeros.

**Figura 2.12. Las exportaciones como parte de las estrategias para competir en los mercados internacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 2.12 muestra la relación existente entre las estrategias para competir en los mercados internacionales y los modos de entrada. En ella se aprecia que la estrategia de internacionalización solo puede utilizar dos modos de entrada: las exportaciones y los acuerdos comerciales. Mientras que el resto de las estrategias pueden ocupar cualquier modo: exportaciones, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas y subsidiarias de propiedad absoluta. Dado lo anterior, se toma la decisión de que, para el estudio de las multinacionales mexicanas, las exportaciones deben analizarse como parte de una estrategia integral de entrada a los mercados internacionales.

## **Capítulo 3. Estrategias de entrada a los mercados internacionales (revisión de la literatura)**

Durante este capítulo se explora el estado que guardan las investigaciones enfocadas a estrategias de negocios internacionales y, en especial, a las que se centran en el estudio de las estrategias de entrada a los mercados extranjeros. De esta forma, se examinan algunos trabajos académicos que proponen procedimientos empresariales para el diseño de estrategias y la elección de los distintos modos de entrada. Posteriormente, se hace una revisión de diversos estudios que identifican cuáles han sido los modos de entrada más utilizados por las multinacionales mexicanas. Con base en el análisis de la literatura, se determina que las estrategias de exportación, consideradas como un medio para ingresar a los mercados extranjeros, son precisamente la base teórica para el análisis de las empresas objeto de estudio.

### **3.1. Investigaciones relevantes en estrategias de negocios internacionales**

Valbuena y Montenegro (2017) hicieron un estudio sobre las tendencias de investigación en negocios internacionales, donde dejan evidencia que estos se analizan de manera extensa y son objeto de estudio desde diferentes disciplinas (p. 16). Señalan que los métodos de investigación predominantes en los negocios internacionales muestran un enfoque cualitativo y que se realizan principalmente a través de revisiones temáticas, análisis bibliométricos, análisis de contenidos y análisis estadísticos descriptivos (p. 13).

Como se puede apreciar en la tabla 3.1, las investigaciones en materia de negocios internacionales se plantean desde distintas perspectivas temáticas. Incluso, dadas las tendencias de investigación sería muy cuestionable definir un eje temático enfocado precisamente a estrategias.

**Tabla 3.1. Tendencias de investigación en negocios internacionales**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías emergentes</li> <li>• Comercio internacional</li> <li>• Innovación</li> <li>• Derecho y comercio</li> <li>• Estudio de multinacionales</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> <li>• Negocios familiares</li> <li>• Negocios internacionales en China</li> <li>• Emprendimiento internacional</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Estudios culturales</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización de grupos empresariales</li> <li>• Administración internacional</li> <li>• Cultura emprendedora internacional</li> <li>• Tendencias e indicadores en negocios internacionales</li> <li>• Fabricación estratégica</li> <li>• Finanzas éticas</li> <li>• Mercadotecnia internacional</li> <li>• Éxito en los negocios</li> <li>• Orientaciones estratégicas</li> <li>• Mercados emergentes</li> <li>• Exportaciones</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Valbuena y Montenegro (2017: 10).

Sin embargo, en otro trabajo realizado por Humphrey, Todeva, Armando & Giglio (2019), estudiaron la convergencia entre cuatro ramas de la literatura empresarial: cadenas globales de valor (CGV), estrategias, redes empresariales y negocios internacionales. Los autores mencionan que regularmente las investigaciones dentro de estas cuatro especialidades se realizan de manera independiente porque tienen enfoques distintos y se dirigen a diferentes públicos (tabla 3.2).

**Tabla 3.2. Orientación de la literatura:  
CGV, estrategias, redes empresariales y negocios internacionales**

Enfoque	CGV	Estrategias	Redes empresariales	Negocios Internacionales
<b>Supuesto dominante</b>	Ninguna empresa es autosuficiente, por lo que las relaciones son importantes.	El desempeño de la empresa depende de las capacidades que pueda desarrollar.	La complejidad del campo organizativo contemporáneo crea interdependencia y apoya la acción colectiva de las empresas.	La internacionalización de las empresas está impulsada por la ventaja comparativa de los países anfitriones, las condiciones del mercado interno y las fuerzas competitivas mundiales.
<b>Teoría dominante</b>	Todos los procesos de producción están conectados, aprovechando los canales globales de los mercados de entrada y salida.	Capacidades dinámicas, lo que significa que las capacidades no son estáticas, sino dinámicas; es decir, están influenciados por la estrategia de la empresa.	Las relaciones (intercambios) creadas dan acceso a recursos.	Las empresas multinacionales, con sus motivos de internacionalización, están impulsadas principalmente por la maximización del rendimiento.

Enfoque	CGV	Estrategias	Redes empresariales	Negocios Internacionales
<b>Variantes de teorías contemporáneas</b>	Capacidades globales; cadena de red.	Sistemas de valores; redes interempresas.	Capital social; gobernanza de la red.	Internacionalización; entrada al mercado extranjero; la inversión extranjera directa.
<b>Fenómeno por explicar</b>	La división global del trabajo y los vínculos entre empresas.	Conexiones entre la estrategia empresarial, las redes locales, como los clústeres, y el rendimiento en las CGV.	Acción colectiva, independiente de los objetivos a alcanzar.	Carta de operaciones de las multinacionales e impacto de las condiciones ambientales.
<b>El alcance del análisis</b>	Todo el campo organizativo.	Capacidades que las empresas desarrollan u obtienen dentro de las redes a las que están conectadas.	Personas u organizaciones; un actor en la red, dos actores (diádica), muchos actores (toda la red).	Multinacionales, filiales y carta de operaciones.
<b>Los temas de búsqueda más frecuentes</b>	Proceso, modelos de producción global, estructura de canales.	Decisiones estratégicas, desarrollo de capacidades, adquisición de recursos en redes.	Capital social, soluciones en torno a la dependencia de recursos, estrategias y variables sociales.	Motivos e impulsores de la internacionalización, el impacto de la cultura, la entrada al mercado exterior y el conocimiento del mercado.
<b>Modo dominante de construcción del conocimiento</b>	Pasar de una situación de descripción de caso a generalizaciones y formación de teorías. Ya se han realizado pruebas de modelos.	Empírico, analizando casos de éxito y fracaso.	Sin posición teórica dominante; estudios de caso con algunas generalizaciones aceptadas por la comunidad académica.	Estudios de casos comparativos.
<b>Técnicas de investigación dominantes</b>	Seguimiento de procesos, estudios cuantitativos y cualitativos.	Entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas modelo.	Cualitativo, con entrevistas; cuantitativo, con análisis estructural de conexiones y posiciones; creciente importancia del análisis de <i>big data</i> .	Encuestas globales, modelos econométricos, datos secundarios y estadísticas comerciales.

Fuente: Humphrey *et al* (2019: 617).

Al hacer una revisión de los artículos más citados en las cuatro especialidades, Humphrey *et al* (2019: 620) encontraron intersecciones conceptuales entre ellas:

- Supuesto dominante: Todas reconocen que el entorno es complejo, creando interdependencia y exigiendo cooperación e intercambio entre empresas.
- Teoría dominante: Se basan en la dependencia de recursos. Así, las redes empresariales y los intercambios se consideran recursos.
- Fenómeno por explicar: Los modos y formas de intercambio entre los actores.
- El alcance del análisis: Se orientan en las relaciones y el comportamiento de las empresas con base en el intercambio y la competencia.
- Temas de búsqueda más frecuentes. En los cuatro campos los temas más investigados se enfocan a intercambios, relaciones, creación de valor y estrategias de redes.
- Modo dominante de construcción del conocimiento. Empírico, con casos de estudio para buscar y llegar a generalizaciones.
- Técnicas de investigación dominantes. Principalmente estudios de caso, utilizando métodos cualitativos.

Cabe destacar que estos mismos autores advierten que sus resultados no son muy contundentes, pero “arrojan una luz sobre las convergencias en la literatura dentro de las cuatro ramas” (Humphrey *et al*, 2019: 620). Incluso comentan que cuando intentaron buscar literatura utilizando los nombres de las cuatro especialidades (CGV, estrategias, redes empresariales y negocios internacionales) no obtuvieron resultados, pero cuando la buscaron por parejas encontraron mucha literatura convergente entre todas ellas. Explican que esto se puede deber a la existencia de una terminología diferente dentro de la literatura administrativa. De hecho, el uso de un lenguaje teórico no estandarizado es uno de los grandes problemas de las Ciencias de la Administración (Ríos-Szalay, 2011).

Hablando específicamente de estrategias para competir en los mercados internacionales, Ferreira (2011) realizó un estudio para examinar el impacto en la literatura empresarial de la “matriz de integración-capacidad de respuesta”, formulada originalmente por Bartlett & Ghoshal (1989). Encontró que entre los principales temas de investigación que citan a estos dos autores se encuentran:

- Empresas multinacionales;
- Subsidiarias;
- Conocimiento, visión basada en recursos;
- Internacionalización, modos de entrada y ventaja estratégica;
- Geografía, aglomeraciones y regionalismos; y
- Estrategias internacionales, multinacionales y globales.

Sin embargo, los temas de “empresas multinacionales”, “internacionalización, modos de entrada y ventaja estratégica”, así como de “estrategias internacionales, multinacionales y globales”, resultan de especial interés para los propósitos de esta investigación por los conceptos que abordan. En la tabla 3.3 se muestran las palabras clave de estos tres ejes temáticos, donde se aprecia que los tópicos de investigación siguen siendo muy dispersos.

**Tabla 3.3. Palabras clave identificadas en algunos temas de artículos que citan a Bartlett y Ghoshal (1989)**

Empresas multinacionales	Internacionalización, modos de entrada y ventaja estratégica	Estrategias internacionales, multinacionales y globales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas multinacionales;</li> <li>• Control y diseño organizacional;</li> <li>• Control centralizado;</li> <li>• Poder intraorganizacional;</li> <li>• Multinacionales federativas;</li> <li>• Gobernanza multidivisional;</li> <li>• Conocimiento de la sede;</li> <li>• Experiencia en el país anfitrión, y</li> <li>• Entorno de las multinacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización temprana;</li> <li>• Experiencia internacional;</li> <li>• Modos de entrada;</li> <li>• Adquisiciones;</li> <li>• Adquisición transfronteriza;</li> <li>• Crecimiento posterior a la entrada</li> <li>• Abastecimiento internacional;</li> <li>• Estrategias de multinacionales y</li> <li>• Gestión internacional de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto estratégico;</li> <li>• Estrategia organizacional;</li> <li>• Estrategias corporativas;</li> <li>• Estrategia internacional;</li> <li>• Estrategia regional;</li> <li>• Estrategia global;</li> <li>• Transferencia de tecnología.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Ferreira (2011: 374-375).

Con el propósito de delimitar el tema y de revisar literatura reciente que contribuya al desarrollo del presente trabajo, se analizan a continuación algunas investigaciones en materia de “estrategias de entrada a los mercados internacionales”.

### **3.2. Investigaciones enfocadas a “estrategias de entrada a los mercados internacionales”**

Al revisar varios artículos académicos, se encontró que existe una gran cantidad de estudios especializados en “estrategias de entrada a los mercados internacionales”, incluso también se detectó que muchos de ellos continúan planteando el tema desde diversos enfoques. En seguida se exponen algunos de ellos como ejemplo.



### 3.2.1. Estrategia de expansión considerando el comportamiento y la concentración del mercado

En su investigación enfocada en conocer si las empresas deben tener una estrategia global o no, Carr & Collins (2011) inician comentando que, por un lado, hay quienes consideran al mundo como un solo mercado, por lo que recomiendan a las empresas desarrollar una estrategia global; mientras que, por otro lado, hay quienes consideran que el mundo está en el mejor de los casos semi-integrado y proponen que las empresas deben desarrollar estrategias locales, tomando en cuenta las diferencias regionales o nacionales. Sin embargo, señalan que ninguno de estos dos escenarios es adecuado para todas las empresas y que lo mejor es que comprendan cuándo utilizar una estrategia o la otra. Para resolver este dilema, los autores realizaron un estudio a 50 industrias considerando en cada una de ellas la participación en el mercado de los cuatro competidores más grandes a nivel global (CR4), así hallaron altos niveles de concentración a nivel mundial en las industrias estudiadas, con un promedio del 50%, el cual creció 1.5% en ocho años (1996-2004).

**Tabla 3.4. Escenarios basados en el comportamiento y la concentración del mercado**

	CR4 superior al 40%	CR4 inferior al 40%
Niveles de concentración en aumento	Oligopolios globales	Terrenos cambiantes (conviene competir)
Niveles de concentración en declive	Guerras globales	Terrenos regionales y nacionales (no conviene competir)

Fuente: Elaboración propia con base en Carr & Collins (2011).

En general, su estudio les permitió establecer cuatro escenarios que deben considerar las empresas para definir, dentro de sus respectivas industrias, una estrategia que les permita incursionar lo mejor posible en los mercados internacionales (tabla 3.4):

1. Oligopolios globales. Se presenta cuando la industria tiene un CR4 superior al 40% y los niveles de concentración van en aumento. Para competir en este escenario las empresas tienen tres opciones: convertirse en un actor importante a través de la innovación (v.g. tecnologías digitales); aprovechar la producción a escala y la especialización (empresas productoras de electrodomésticos); y mediante la consolidación a través de fusiones y adquisiciones (industria cervecera).
2. Guerras globales. Se caracteriza también por un CR4 por encima del 40%, pero los niveles de concentración van en declive. Dado que los grandes

corporativos están perdiendo terreno en el mercado, las empresas pueden aplicar dos tácticas que les permitan ganar una mayor participación dentro de la industria: la primera es a través de alianzas y adquisiciones internacionales y la segunda es mediante el crecimiento orgánico de sus modelos comerciales nacionales que han presentado cierto grado de innovación (la industria automotriz es un ejemplo en ambos casos).

3. Terrenos cambiantes. Existe una modesta concentración (CR4 por debajo del 40%) pero va en aumento. Dentro de este escenario todavía no se ha producido una concentración del mercado y representa el mejor contexto para que las empresas puedan ganar terreno en sus respectivas industrias por varios años. Las estrategias que pueden utilizar van desde solo aprovechar su crecimiento orgánico, realizar alianzas, adquisiciones o fusiones internacionales y hasta generar innovaciones tecnológicas en los productos o en la gestión del negocio (industria cementera).
4. Terrenos regionales y nacionales. Se distingue por un CR4 inferior al 40% y los niveles de concentración van disminuyendo. Técnicamente este escenario es el más riesgoso para diseñar una estrategia de acceso a los mercados internacionales, porque existen muchos competidores, regularmente pequeños y respaldados por la economía local subyacente, de tal suerte que es poco probable que un jugador pueda alterar las condiciones de la industria (empresas de construcción).

Finalmente, Carr & Collins (2011) concluyen que todas las empresas deben estar al tanto de las condiciones actuales de su industria y proyectar posibles escenarios, con lo que podrán tomar la mejor decisión sobre la estrategia que les permita ganar más terreno en los mercados internacionales.

### **3.2.2. Estrategia para acceder a nuevos mercados con base en el aprendizaje**

Centrados en saber cómo la aplicación del aprendizaje gerencial influye en el desempeño de las empresas ante la necesidad de acceder a nuevos mercados, Bingham & Davis (2012) analizaron a nueve empresas de alta tecnología, pero solo profundizaron su análisis en tres de ellas, cuya selección se basó en que sus oficinas centrales estuvieran cultural y geográficamente separadas entre sí (Finlandia, EU y Singapur), esto para evitar sesgos en su estudio. Encontraron que las empresas cuyos gerentes aplicaban el aprendizaje directo en sus estrategias para acceder a nuevos mercados (mediante prueba y error, experimentación, improvisación o errores de desviación) tenían un mejor desempeño a corto plazo. En cambio, cuando los gerentes aplicaban aprendizaje indirecto (a través del

análisis de experiencias de otras empresas o mediante asesoramiento externo) tenían mejor desempeño a largo plazo (tabla 3.5).

**Tabla 3.5. Desempeño de los tipos de aprendizaje para acceder a nuevos mercados**

Tipo de aprendizaje	Técnicas utilizadas	Mejor desempeño
Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba y error</li> <li>• Experimentación</li> <li>• Improvisación</li> <li>• Errores de desviación (pequeñas variaciones en la producción)</li> </ul>	A corto plazo
Indirecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de experiencias de otras empresas</li> <li>• Asesoramiento externo</li> </ul>	A largo plazo

Fuente: Elaboración propia con base en Bringham & Davis (2012).

Bingham & Davis (2012) concluyeron que las empresas deben considerar y aplicar ambos tipos de aprendizajes (directo e indirecto) para mejorar las probabilidades de éxito en sus estrategias encaminadas a conquistar mercados extranjeros.

### **3.2.3. Estrategia basada en la complejidad y rentabilidad de los mercados internacionales**

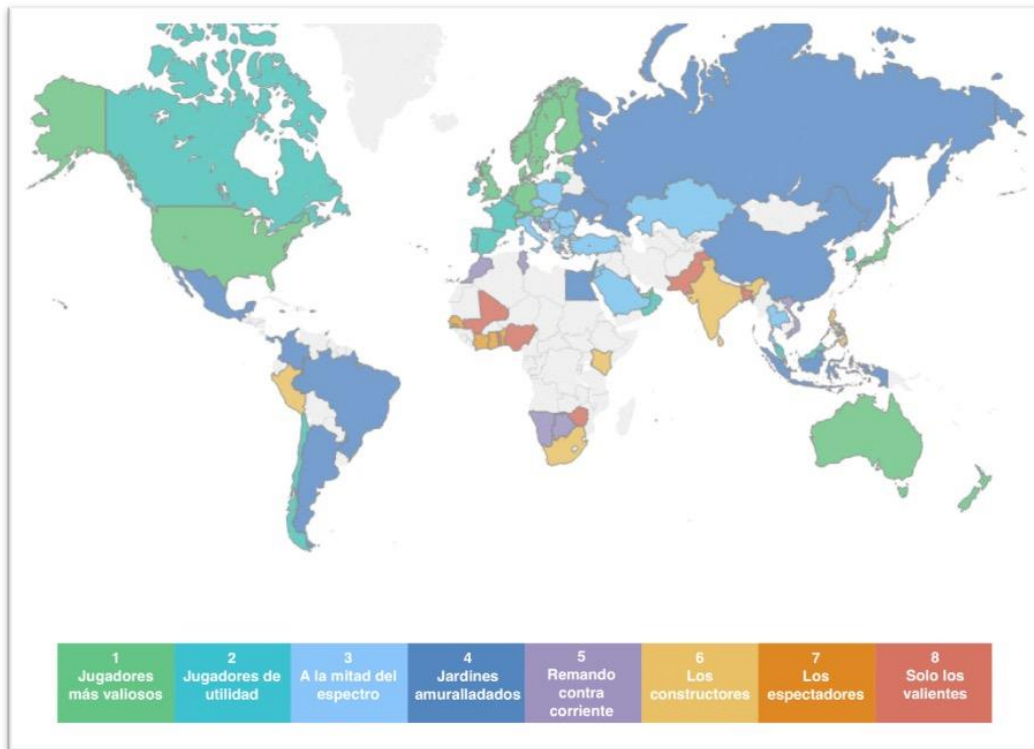
Wilson & Beck (2019) elaboraron una investigación donde señalan que las empresas multinacionales que desean expandirse a nivel mundial deben tomar en cuenta la complejidad geográfica. Para ello, se basaron en el Índice de Complejidad de Mercados Globales (GMCI, por sus siglas en inglés), elaborado por Wilson Perumal & Company (2019), el cual clasifica a los países dentro de ocho grupos (tabla 3.6) en función de su complejidad operativa (cadenas de suministro, infraestructura y nivel de recursos humanos), regulatoria (facilidad, estabilidad e imparcialidad de las normas) y del mercado (nivel de ingresos de la población, sofisticación del comprador, diversidad lingüística, entre otros). La clasificación de los países con base en el GMCI se muestra en la figura 3.1.

**Tabla 3.6. Índice de complejidad de mercados globales (grupos)**

No.	Grupo	Complejidad		
		Operativa	Regulatoria	Del mercado
1	Jugadores más valiosos	Muy baja	Muy baja	Muy baja
2	Jugadores de utilidad	Baja	Baja	Baja
3	A la mitad del espectro	Media	Media	Baja
4	Jardines amurallados	Alta	Alta	Baja
5	Remando contra corriente	Alta	Media	Media
6	Los constructores	Media	Alta	Alta
7	Los espectadores	Muy Alta	Alta	Alta
8	Solo los valientes	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia con base en Wilson Perumal & Company (2019: 8).

**Figura 3.1. Clasificación de los países con base en el GMCI**

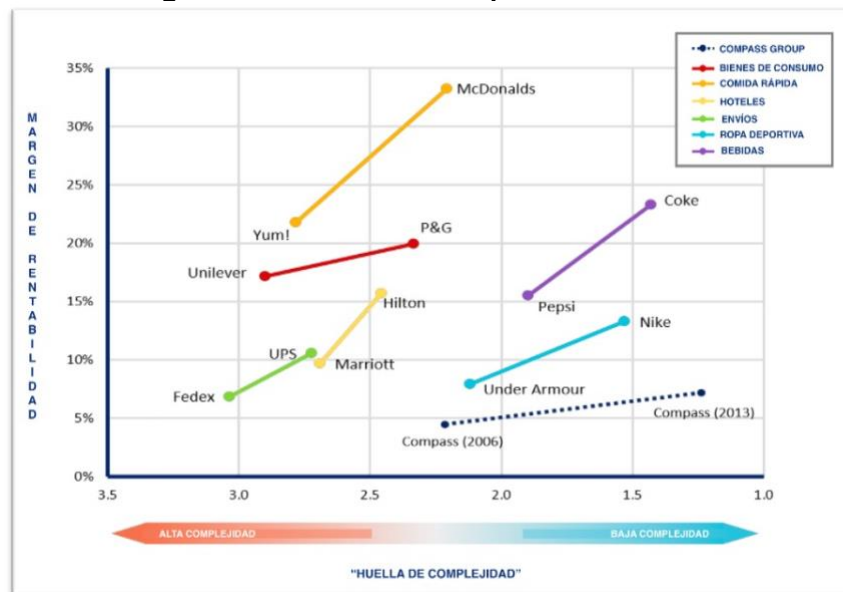


Fuente: Wilson Perumal & Company (2019: 3).

Con la finalidad de saber cómo afecta la complejidad de los mercados a la rentabilidad de una empresa, Wilson & Beck (2019) desarrollaron un indicador al que llaman “huella de complejidad”, calculado con base en el número de países donde tiene presencia la compañía, en función de su clasificación dentro del GMCI. Los parámetros de este indicador van de cero a siete; donde cero representa la más baja “huella de complejidad” y siete la más alta.

Es así como los autores, para saber si existe relación entre complejidad y rentabilidad, analizaron a seis industrias diferentes, en cada una de ellas compararon la “huella de complejidad” y la rentabilidad entre dos empresas que compiten directamente (figura 3.2), lo que les permitió descubrir, dado que los datos tuvieron una tendencia constante, que las empresas que tienen bajos niveles de complejidad generan más rentabilidad y viceversa. Además, revisaron la evolución de la “huella de complejidad” de una empresa (Compass Group) que en 1998 operaba en más de 100 países, pero que después de 2006 inició un proceso de reducción de operaciones a nivel mundial (para 2013 ya había abandonado 50 países). Esta decisión redujo la “huella de complejidad” de la empresa, la cual pasó de 2.21 en 2006 a 1.24 en 2013, mientras que su margen de rentabilidad aumentó de 4.5 a 7.2%.

**Figura 3.2. Relación entre la “huella de complejidad” y el margen de rentabilidad de empresas multinacionales**



Fuente: Wilson & Beck (2019).

De esta forma, Wilson & Beck (2019) concluyeron que la complejidad es un factor que las empresas deben tomar muy en serio cuándo decidan expandirse a otros mercados. Por ello, recomiendan iniciar operaciones primero en países que presentan baja complejidad e ir gradualmente ingresando a mercados más complejos, pero nunca saltar a un mercado con un perfil de complejidad dramáticamente diferente. También aconsejan a las empresas que ya tienen presencia en diversos países a que analicen la relación entre complejidad y rentabilidad, porque operar en mercados complicados podría estar mermando sus ganancias.

### **3.3. Investigaciones sobre “estrategias de entrada” que hacen referencia a los “modos de entrada a los mercados internacionales”**

Los siguientes trabajos que se exponen, no obstante que siguen haciendo referencia a “estrategias de entrada”, se ubicaron dentro de este apartado porque se enfocan específicamente al estudio de los “modos de entrada a los mercados internacionales”. Debido a ello, se consideran de mayor interés para el desarrollo de la presente investigación.

#### **3.3.1. Estrategias de entrada a mercados externos**

Huerta, Estroz y San Martín (2010), en su trabajo titulado “Estrategias de entrada a los mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas”, efectuaron una revisión teórica de las estrategias de entrada a los mercados internacionales (exportaciones, acuerdos contractuales y las realizadas a través de IED). Posteriormente, realizaron un análisis cualitativo a 58 empresas chilenas y 58 españolas para conocer cuál de las estrategias de entrada a los mercados extranjeros fue la más utilizada por estas. Hallaron que la principal forma de entrada que emplearon, independientemente del país analizado, fue la exportación. Así, concluyeron que las empresas estudiadas optaron por dicha estrategia debido a que implica un bajo riesgo y no requiere de grandes inversiones. Cabe señalar que también observaron que, independientemente de estos resultados, algunas empresas ocupan más de una estrategia de entrada para acceder a los mercados extranjeros.

#### **3.3.2. Factores internos y externos que determinan las estrategias de entrada a los mercados internacionales**

Robles & Jáuregui (2017) elaboraron una investigación para conocer cómo influyen los factores internos y externos de las empresas en la elección de los modos de entrada a los mercados internacionales. Para ello, realizaron un estudio exploratorio a 45 empresas peruanas con operaciones en el extranjero, considerando tanto sus características y recursos internos, así como su entorno externo.

Utilizando “la matriz de estrategias de entrada a los mercados internacionales basada en el modelo Mercadex-Desjardins” (tabla 2.1), que fue propuesta por David (2004), y con información de los factores internos de las empresas estudiadas, los autores encontraron que la mayoría de ellas, aunque son organizaciones que cuentan con varios años de experiencia en los mercados internacionales, presentan un nivel limitado de recursos (sobre todo materiales y financieros), de tal suerte que solo han podido realizar estrategias de entrada de tipo transaccional (exportaciones) con baja capacidad de integración (delegación y cierta cooperación), lo que las deja lejos de tener un control total sobre sus operaciones en el extranjero. De esta forma, revelan que los exportadores peruanos tienen pocas posibilidades de relacionarse con potenciales socios comerciales y de escalar a estrategias de entrada más avanzadas (como acuerdos comerciales o a través de la IED).

**Tabla 3.7. Modelo de nivel de riesgo en los mercados internacionales**

Similitud con el mercado	Grado de incertidumbre	
	Bajo	Alto
Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo riesgo</li> <li>• Estrategias de entrada de nivel bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo medio</li> <li>• Estrategias de entrada de nivel medio</li> </ul>
Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo medio</li> <li>• Estrategias de entrada de nivel medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo alto</li> <li>• Estrategias de entrada de nivel alto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Robles & Jáuregui (2017: 9).

Posteriormente, considerando una relación entre el grado de incertidumbre de los mercados y su similitud (factores externos), los investigadores diseñaron un modelo que permite a las empresas determinar la magnitud del riesgo de entrada a los mercados internacionales y, con base en ello, el nivel de la estrategia que pueden utilizar (tabla 3.7). De este modo, al revisar la relación entre el contexto de las empresas peruanas desde su propio mercado y compararlo con el de los mercados destino de sus exportaciones (en cuanto a afinidad cultural y comportamiento en los negocios), los autores hallaron que la mayoría de ellas operan en ambientes predecibles (de baja incertidumbre) y dentro de mercados con alta similitud al peruano. Es decir, que estas empresas son en general intolerantes al riesgo y, por esta razón, utilizan estrategias de entrada de bajo nivel, creándose incluso una barrera que les impide desarrollar estrategias más sofisticadas.

En suma, Robles y Jáuregui (2017) dejan otra evidencia más de que las condiciones internas y el contexto externo de las empresas influyen fuertemente dentro del proceso de elección y diseño de una estrategia de entrada a los mercados internacionales.

### 3.3.3. Criterios empresariales para elegir una estrategia de exportación

Mazorenko (2019) realizó otro estudio que, en una primera etapa, se centró en justificar teóricamente una lista de criterios empresariales que son determinantes para elegir la estrategia de entrada al mercado exterior. Para compilar la lista de los criterios más significativos, utilizó el método de análisis de contenido cualitativo (el peso de cada criterio se calculó a partir del análisis de una determinada muestra de literatura). De esta manera seleccionó los criterios más representativos y los clasificó en tres grandes categorías: factores internos, factores externos y características del modo de entrada.

En una segunda etapa, mediante un análisis de los criterios empresariales seleccionados, el autor pudo rastrear su relación y grado de manifestación con los diversos modos de entrada a los mercados internacionales (exportaciones, acuerdos contractuales e inversiones). De esta forma, desarrolló la matriz que se muestra en la tabla 3.8.

**Tabla 3.8. Matriz criterios empresariales-modos de entrada**

Factores / Criterios	Modos de entrada		
	Exportaciones (directas e indirectas)	Acuerdos contractuales	Inversiones (alianzas estratégicas y subsidiarias de propiedad absoluta)
<b>Factores internos</b>			
Características del producto	Productos caros	Productos cuyo transporte es costoso	Productos de alta tecnología y que requieren de múltiples componentes
Tamaño de la empresa	Pequeña	Mediana	Grande
Experiencia internacional	Baja	Media	Alta
Recursos de la empresa	Bajos	Medios	Altos
<b>Factores externos</b>			
Tamaño del mercado y su potencial	Bajo	Medio	Alto
Intensidad de la competencia	Alta	Media	Baja
Ambiente geográfico y cultural (diferencias)	Alta	Media	Baja
<b>Características del modo de entrada</b>			
Grado de riesgo	Bajo	Medio	Alto
Control	Bajo	Medio	Alto
Flexibilidad	Alta	Media	Baja

Fuente: Elaboración propia con base en Mazorenko (2019: 256, 257).

Con base en la matriz propuesta, Mazorenko (2019) menciona que las empresas deben tener en cuenta la relación entre los factores y los modos de entrada, lo que les permitirá elegir la estrategia de entrada al mercado exterior que les sea más



eficaz. Pero advierte que no es posible decir de forma inequívoca cuál es la mejor estrategia, ya que son muchos los criterios que influyen en esta elección. Finalmente, comenta que la empresa puede utilizar simultáneamente más de un modo de entrada en función de los productos o de los mercados a los que desea acceder.

### **3.4. Estudios sobre los “modos de entrada a los mercados internacionales” utilizados por las multinacionales mexicanas**

Se presentan ahora algunos trabajos académicos que argumentan sobre los “modos de entrada a los mercados internacionales” más utilizados por las multinacionales mexicanas.

#### **3.4.1. Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización**

Salas-Porras (1998) fue una de las primeras en estudiar las diversas trayectorias y estrategias de internacionalización de las empresas mexicanas. Observó a los 60 grupos empresariales no financieros más grandes de México entre los años 1992 y 1996. Ubicó que, dentro de estas organizaciones empresariales, 34 realizaron actividades de exportación, 30 llevaron a cabo alianzas estratégicas, 33 colocaron acciones y otros valores y 17 establecieron filiales en el extranjero. De esta forma determinó que 37 grupos, de los 60 que examinó, se convirtieron en empresas multinacionales dado que, según su definición, realizaron por lo menos dos tipos de actividades dentro de los mercados internacionales; y que de estos 37 únicamente seis realizaron las cuatro actividades (destacando Cemex y Vitro).

Afirma la autora que diversos factores nacionales e internacionales, y otros propios de las empresas, influyeron en las estrategias elegidas y sus resultados. Destaca que, en general, el impulso a la internacionalización de las empresas mexicanas constituyó su estrategia de sobrevivencia en el contexto de una economía abierta orientada a la exportación debido a la creciente integración del país con EU y Canadá (Salas-Porras, 1998: 151). Así, algunos grupos que operaban con un mercado local saturado se vieron obligados a buscar nuevos mercados e invertir en actividades orientadas a la exportación (por ejemplo, Bimbo).

Sin embargo, Salas-Porras (1998: 151-152) argumenta que existieron condiciones nacionales e internacionales que favorecieron a algunos grupos mexicanos, sobre todo a aquellos cuya ventaja competitiva se basó en bienes que demandaban tecnología madura y estandarizada, con la que lograron una alta productividad, principalmente aplicando estrategias de reducción de costos, lo que les permitió ingresar a sectores no líderes y altamente cíclicos de la economía mundial (industrias cementeras, vidrieras, petroquímicas y del acero), donde tuvieron mayor posibilidad de competir a nivel internacional. Y, finalmente, concluye que las estrategias de expansión más utilizadas por estos grupos han sido las alianzas estratégicas, las adquisiciones y diversos tipos de operaciones financieras.

### **3.4.2. Estrategias de expansión al extranjero de las grandes empresas mexicanas**

De Gortari (2005), elaboró un análisis comparativo entre dos grandes empresas mexicanas, Cemex y Bimbo, donde exploró las prácticas corporativas que utilizaron para su expansión al extranjero. Encontró que ambas empresas, desde que inició la apertura comercial de México a principios de la década de 1990, se dieron a la tarea de buscar socios en EU y Europa con la intención de ingresar a los mercados de capital e integrarse a las redes de producción global. Señala también que, para mediados de esa misma década, ya se habían convertido en fuertes inversionistas en América Latina.

La autora sostiene que poco después las estrategias de ambas empresas se bifurcaron. Por un lado, Cemex ingresó a mercados más allá del continente americano adquiriendo o construyendo empresas, sin asociarse con capital extranjero. Esto debido a que la cadena productiva del cemento es muy corta, con pocos proveedores, altamente centralizada y que no requiere de grandes innovaciones, además de estar inmersa en un mercado global oligopólico. Por eso las empresas cementeras, en lugar de buscar socios para ingresar a nuevos mercados, tienden a invertir en subsidiarias completas. Por otro lado, Bimbo utilizó una estrategia combinada, centrada primero en el mercado nacional para su posterior expansión a los mercados internacionales. Su estrategia de entrada se basó en la suscripción de alianzas estratégicas con socios ubicados en los mercados extranjeros, logrando así acceder gradualmente a ellos a través de la producción y distribución compartida de sus productos y marcas de alimentos ya reconocidos en el mercado mexicano.

De cualquier manera, De Gortari (2005) destaca que, a pesar de las diferencias en el diseño de sus estrategias, la construcción de redes internacionales les ha permitido a ambos grupos adquirir el control de la oferta, es decir, que desarrollaron la capacidad de movilizar los factores físicos, humanos y financieros de la producción para competir con holgura en los mercados internacionales.

### **3.4.3. Estrategias de entrada a España utilizadas por las multinacionales mexicanas**

Coello (2011) realizó un análisis de las estrategias llevadas a cabo por siete multinacionales mexicanas que operan en España. Halló que fundamentalmente son empresas que se caracterizan por realizar actividades de industrias básicas y que además cuentan con una sólida presencia en los mercados internacionales. Entre sus estrategias para competir en el extranjero (internacionalización, global, multidoméstica o transnacional), la autora observó que la estrategia global fue la más utilizada. Además, de acuerdo con la información obtenida por parte de las empresas en sus respectivos informes, logró determinar que su ubicación en España se debe principalmente a que desde ahí pudieron ingresar al mercado regional (Unión Europea).

En lo que se refiere a los modos de entrada que utilizaron estas empresas para ingresar al mercado español, Coello (2011: 171) destaca que emplearon en su mayoría las fusiones y adquisiciones, con las que realizaron integraciones tanto horizontales (para controlar la producción) como verticales (para controlar la distribución y comercialización dentro de la región). Algunas empresas incluso crearon subsidiarias propias.

### **3.4.4. Proceso de internacionalización de las multinacionales mexicanas**

Menéndez (2014), por su parte, elaboró un estudio detallado de cinco multinacionales mexicanas que han logrado operar exitosamente en los mercados internacionales. Señala que, en sus orígenes, estas empresas se caracterizan por una expansión internacional precedida por una etapa de exportaciones a EU, lo que les sirvió de aprendizaje para cumplir las exigencias de calidad de los mercados más competitivos. De hecho, sostiene que estas empresas consideran a EU (por su conocimiento del mercado y cercanía geográfica) y a América Latina (por las

similitudes culturales) como los mercados naturales para su expansión, y que normalmente utilizan a España como puerta de entrada a la Unión Europea.

En este sentido, el autor agrega que el modo de entrada a los mercados internacionales más utilizados por los corporativos mexicanos es la adquisición de empresas. Del mismo modo, comenta que las *joint ventures* también son utilizadas, pero solo en mercados con mayor complejidad. Y, finalmente, revela que el crecimiento orgánico (es decir, a través de exportaciones) es reservado para mercados geográficamente más cercanos y pequeños (Menéndez, 2014: 134).

### **3.5. Reflexiones: Las exportaciones realizadas desde territorio nacional por las multinacionales mexicanas como fenómeno de estudio**

Al hacer una revisión de los trabajos académicos sobre negocios internacionales, se percibe que existe una diversidad de tendencias de investigación en la materia (Valbuena y Montenegro, 2017; Humphrey *et al*, 2019). Sin embargo, el estudio de Ferreira (2011), donde analiza la importancia en la literatura administrativa de la aportación de Bartlett & Ghoshal (1989), permitió encontrar planteamientos teóricos más específicos para los fines de la presente investigación, como los enfocados a “estrategias de entrada a los mercados internacionales”. No obstante, al examinar algunos trabajos académicos que atendían el tema, también se encontró que existe una multiplicidad de perspectivas para el estudio de dichas estrategias.

Dado lo anterior, posteriormente se revisaron otros artículos que también trataban sobre “estrategias de entrada”, pero enfocados específicamente a los “modos de entrada a los mercados internacionales”. En lo fundamental, estas investigaciones se centraron en evaluar cómo los factores internos y externos en los que están inmersas las organizaciones, así como los riesgos asociados a ellos, influyen en el diseño y la elección de sus estrategias para ingresar a los mercados extranjeros.

De igual forma, se examinaron otros trabajos académicos, ahora centrados en identificar los “modos de entrada” más utilizados por las multinacionales mexicanas. Así, se pudo detectar que los modos que más emplean son los que requieren de IED: alianzas estratégicas y subsidiarias de propiedad absoluta. En general, se observa que las investigaciones se enfocan en las grandes inversiones que hacen las multinacionales mexicanas para acceder a los mercados extranjeros y, en menor medida, a los acuerdos contractuales; pero poco estudian sobre las exportaciones

como modo de entrada. En consecuencia, no se encontró una investigación que explicara si las exportaciones, por sí mismas, les han permitido a estas empresas generar cierto grado de diversificación en sus ventas al exterior.

Dado que la presente investigación pretende determinar cómo las estrategias de entrada utilizadas por las multinacionales mexicanas contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México, el único modo de entrada que se puede analizar para alcanzar este objetivo son precisamente las exportaciones que realizan estas empresas desde el territorio nacional. Cabe señalar que, aunque se reconoce que los corporativos mexicanos paralelamente pueden utilizar otros modos de entrada que les permite tener cierta presencia en el extranjero (ya sea mediante acuerdos contractuales, alianzas estratégicas o subsidiarias de propiedad absoluta), las actividades comerciales efectuadas a través de estos no serán de gran relevancia para el presente estudio, salvo las operaciones que representen intercambio de insumos entre partes relacionadas y que se contabilicen como importaciones o exportaciones mexicanas.

Para revisar las estrategias de exportación de las empresas objeto de estudio se debe definir un modelo teórico de análisis, basado en la observación de todas las actividades empresariales relacionadas con la producción y comercialización de bienes de exportación. La propuesta de este modelo es exactamente el tema del siguiente capítulo.

## Capítulo 4. Estrategias de exportación (modelo teórico de análisis)

En este capítulo se describe la forma de estudiar las estrategias de exportación con base en la revisión de dos procesos llevados a cabo por las empresas: el diseño de su producción y su programa de comercialización. Así, al final de este apartado, se presenta un modelo teórico de análisis con la finalidad de determinar si las estrategias de exportación, utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial, contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

### 4.1. Estudio de las estrategias de exportación

Regularmente las empresas elaboran su estrategia de exportación como un plan de negocios para ingresar a los mercados internacionales. El cual preparan reconociendo sus capacidades internas, valorando el ambiente externo y, sobre todo, considerando el abastecimiento de insumos, la capacidad y los costos de producción, la tecnología disponible, la logística internacional, los gastos de exportación, las condiciones del mercado meta, así como diversos asuntos financieros, fiscales y legales, entre otras cuestiones (Daniels *et al*, 2010: 500; ProMéxico, 2015: 25-27).

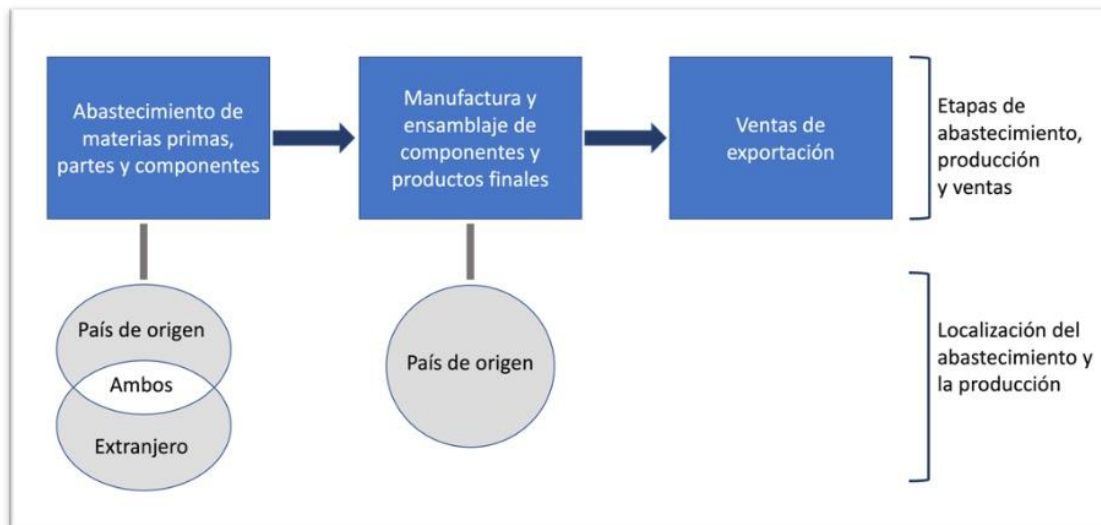
Sin embargo, el presente trabajo no pretende analizar cómo las empresas conciben sus estrategias de exportación. Más bien, busca examinar las que ya han sido elaboradas y llevadas a cabo por las multinacionales mexicanas, en las que se pueden identificar algunos factores que podrían estar favoreciendo la diversificación de las exportaciones del país.

En este sentido, se propone realizar el estudio de las estrategias de exportación basado en los procesos que repercuten directamente en las ventas a los distintos mercados internacionales: el diseño de la producción y el programa de comercialización. La configuración de cada proceso, como se describe más adelante, depende de una serie de circunstancias que las empresas deben sopesar, precisamente, en función de sus capacidades internas y el ambiente externo en donde están inmersas.

## 4.2. Diseño de la producción

La forma en que las empresas configuran su producción está ligada a sus respectivas ventajas competitivas y es fundamental para que puedan acceder con éxito a los mercados internacionales. En general, cuando las compañías realizan producción para la exportación deben determinar cómo se abastecerán de insumos. De acuerdo con Daniels *et al* (2010: 665-666), en un abastecimiento a la producción con fines de exportación se debe considerar el entorno operativo de la empresa, conformado por toda la red de proveedores potenciales, nacionales y extranjeros, capaces de suministrar insumos al proceso productivo (figura 4.1).

**Figura 4.1. Abastecimiento y producción para la exportación**



Fuente: Elaboración propia con base en Daniels *et al* (2010: 665).

Parmigiani (2007) plantea que con frecuencia las empresas se enfrentan a la decisión de producir o comprar sus insumos, es decir, que deben determinar si es preferible llevar a cabo por sí mismas todas o la mayoría de las actividades de creación de valor o si, en su caso, es más factible realizarlas parcial o totalmente por medio de la subcontratación de otras empresas.

Hill (2015: 512-515) sostiene que existen varios argumentos que apoyan la decisión de la empresa de producir la totalidad o una gran parte de sus insumos y componentes (integración vertical), dentro de ellos destacan los siguientes:

- Reducir costos. Siempre y cuando la empresa sea muy eficiente en su actividad productiva.

- Mantener la elaboración de componentes básicos con alto valor agregado. Evita depender de insumos de otras compañías, pero la empresa necesita invertir en activos especializados.
- Proteger la tecnología propia del producto. Al no transferir ciertos conocimientos a otras organizaciones que pudieran elaborar componentes clave, se impide que estas expropien la tecnología desarrollada o la vendan a la competencia.
- Mejorar la gestión de la producción. Fabricar internamente todo el producto, o gran parte de él, facilita la planeación, coordinación y programación de prácticamente todos los procesos de manufactura.
- Acumular experiencia y aprendizaje. Si la empresa mantiene las actividades de producción esenciales, con el tiempo adquiere habilidades y capacidades que posteriormente puede utilizar para ser más eficiente o para desarrollar nuevos productos.

Por otro lado, el mismo autor (Hill, 2015: 515-517) también reconoce que existen ventajas para las empresas que deciden comprar insumos o componentes a compañías externas (subcontratación):

- Menores costos. Cuando una empresa es capaz de fabricar un bien en su totalidad, o la mayoría de sus componentes, regularmente logra incurrir en menores costos de producción. Pero cuando existe un gran número de unidades integradas verticalmente y dispersas geográficamente, los métodos de coordinación y control pueden generar sobrecostos al crearse conflictos por la distancia, las diferencias de tiempo, el idioma y la cultura. Otro inconveniente de las unidades integradas a la empresa es que, al no tener competencia ni interna ni externa, carecen de incentivos para ser más eficientes en las actividades de producción. Con el fin de solventar todos estos problemas y los costos asociados a los mismos, la empresa corporativa puede estar en posición de decidir que lo más conveniente es adquirir insumos de proveedores independientes.
- Flexibilidad estratégica. Permite a la empresa cambiar fácilmente de proveedores, insumos o componentes en función de las demandas del mercado o de determinadas circunstancias económicas, políticas, sociales o ambientales.

Específicamente hablando de abastecimiento de insumos provenientes del extranjero, Daniels *et al* (2010: 666-667) mencionan que existen múltiples razones por las que las empresas buscan este tipo de suministro. Dentro de ellas destacan las siguientes:

- Reducir los costos de producción, principalmente de mano de obra.



- Obtener insumos de mejor calidad. Con los que se busca cumplir con sistemas internos de gestión de calidad, como la “Administración de la Calidad Total” y el “Seis Sigma”, que se basan en reducir al mínimo los defectos de producción. De igual forma, las empresas buscan obtener mejores insumos para atender normas internacionales de calidad, como las que emite la Organización Internacional para la Normalización (mejor conocida como ISO, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es fomentar la calidad en todos los niveles y en todos los procesos que realizan las empresas.
- Mejorar los tiempos de entrega de insumos y así garantizar que el abastecimiento de materias primas y componentes estén justo cuando se necesitan en el proceso de producción (JIT, *Just In Time*).
- Tener acceso a materiales que solo están disponibles en ciertos países.
- Reaccionar a las prácticas de abastecimiento externo de los competidores.

Es importante considerar que en ocasiones el abastecimiento proveniente del extranjero puede ser más costoso que el nacional (Daniels *et al*, 2010: 667). Por lo tanto, antes de tomar una decisión las empresas deben revisar los costos de transporte y aduanales porque podrían ser muy elevados. También deben considerar que, por las distancias geográficas, los tiempos de entrega suelen ser menos seguros y que, en su caso, devolver los componentes con defectos a los proveedores es más complicado.

En general, el diseño de la producción para la exportación está determinado por la forma en que la empresa se abastece de insumos: ya sea que los produzca en su totalidad, los adquiera de empresas externas (nacionales o extranjeras) o realice una combinación de estos factores. De cualquier forma, el diseño de la producción es un elemento fundamental para definir también el programa de comercialización.

### **4.3. Programa de comercialización (la mezcla de *marketing* internacional)**

El programa de comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas por las empresas para facilitar la venta y conseguir que el producto llegue a los clientes. Para ello, las compañías se basan en la mercadotecnia como un instrumento que les permite sistematizar y hacer más eficaces dichas labores (Lerma y Márquez, 2010).

La mercadotecnia (*marketing*), de acuerdo con la *American Marketing Association*, es una función organizacional que consiste en una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes, donde se puedan establecer relaciones con éstos de manera que beneficien a la organización (Keegan y Green, 2009: 4). Así, “las actividades de *marketing* se centran en las iniciativas de una empresa para satisfacer los deseos y las necesidades de sus clientes con productos y servicios que ofrecen valor competitivo” (p. 4). En consecuencia, se llama *marketing* internacional al desempeño de dichas actividades, pero enfocadas a consumidores o clientes residentes en uno o más países extranjeros (Cateora, Gilly y Graham, 2014: 10).

Cabe destacar que, a partir de ahora, se hablará de mercadotecnia internacional, o simplemente de mercadotecnia, pero básicamente centrada en el marco de la comercialización de bienes para la exportación. Esto porque, en general, la mercadotecnia puede aplicarse también a la comercialización de servicios o a otros fines que no son de interés para el desarrollo de este trabajo.

#### **4.3.1. Orientación del programa**

Daniels *et al* (2010: 613-615) describen cinco orientaciones de la mercadotecnia (programa de comercialización) enfocadas en atender los mercados internacionales:

1. Orientación hacia la producción. Las empresas se centran en la producción y dan poca importancia a la mercadotecnia, dado que suponen que los consumidores desean precios bajos o de mejor calidad. Regularmente las compañías que aplican esta orientación se dedican a la venta de materias primas y productos básicos, o son las que quieren ubicar en el extranjero el exceso de su producción interna.
2. Orientación hacia las ventas. Significa que las empresas exportan bajo la idea de que los segmentos de consumidores de otros países se asemejan a sus clientes del mercado interno.
3. Orientación hacia los clientes. Las empresas definen a qué países vender y, en función de ello, ajustan el diseño de sus productos para cumplir con las exigencias particulares de cada mercado.
4. Orientación hacia la mercadotecnia estratégica. Cuando las empresas dejan de hacer ventas esporádicas al extranjero y empiezan a hacerlas de manera más regular, combinan las tres orientaciones anteriores, pero ahora con el objetivo de cumplir los requerimientos gubernamentales y atender las demandas de los consumidores de cada país.

5. Orientación hacia la mercadotecnia social. En esta orientación las empresas deben ser sensibles a las demandas y problemas ambientales, sociales, laborales y de salud que surgen al vender productos en otros países. Ocuparse de estas cuestiones puede hacer más rentable las actividades de la empresa en dichos mercados.

#### 4.3.2. Segmentación de los mercados

Para llevar a cabo cualquiera de las orientaciones descritas, es importante que las empresas segmenten sus mercados, lo que les permitirá enfocarse a ciertos consumidores. Hill (2015: 526) menciona que “la segmentación del mercado se refiere a la identificación de distintos grupos de consumidores cuyo comportamiento de compra difiere de otros de manera considerable”, y agrega lo siguiente:

Los mercados se segmentan de diversas formas: por zona geográfica, demografía (sexo, edad, ingresos, raza, nivel de educación), factores socioculturales (clase social, valores, religión, estilos de vida) y factores psicológicos (personalidad). Como los segmentos muestran varios patrones de comportamiento de compra, con frecuencia las empresas ajustan su mezcla de *marketing* según el segmento de que se trate (p. 526).

En otras palabras, luego de decidir cuál o cuáles segmentos del mercado desean captar, las empresas deben determinar cómo van a hacer llegar sus productos a los consumidores seleccionados. Para ello utilizan la mezcla de *marketing*, que es definida como el conjunto de opciones que la compañía ofrece a sus mercados objetivo (Hill, 2015: 525). Así, “la mezcla de *marketing* permite que el diseño preciso del producto, el método para fijar su precio, los canales de distribución [plaza] y la estrategia de comunicación [promoción] puedan modificarse de un segmento a otro” (p. 526).

#### 4.3.3. La mezcla de *marketing* (las 4P's)

La mezcla de *marketing* es también conocida como las “4P's”: producto, plaza, promoción y precio. La mayoría de los estudios de *marketing* que realizan las empresas se basan en el análisis de estos cuatro elementos, con los que buscan atender los mercados donde desean incursionar (Daniels *et al*, 2010; Hill, 2015; Kerin y Hartley, 2018). De esta forma, la mezcla de marketing tiene como objetivo: descubrir las necesidades de los consumidores mediante una amplia investigación y satisfacer esas necesidades ejecutando un programa que posea la combinación adecuada de las 4P's” (Kerin y Hartley, 2018: 9).

#### 4.3.3.1. Producto

El costo es una razón de peso para que, en la medida de lo posible, se estandarice el diseño de un producto a nivel mundial. No obstante, las adaptaciones de los productos en cada mercado son muy comunes debido principalmente a razones legales, culturales y económicas (Daniels *et al*, 2010: 617).

Dentro de las razones legales, existe una multiplicidad de normas gubernamentales al comercio en todo el mundo que, lógicamente, van variando de un país a otro (Daniels *et al*, 2010: 617-620). Por ejemplo, las regulaciones sanitarias, fitosanitarias, zoonosológicas y ambientales son establecidas en cada país para controlar la producción y calidad de los bienes destinados al consumo humano y para proteger al medio ambiente. Del mismo modo, existe una heterogeneidad de normas técnicas (relativas a las propiedades físicas, químicas, biológicas o de diseño de los productos) y una diversidad de disposiciones sobre el embalaje, envase y el etiquetado que deben cumplir principalmente los bienes manufacturados. Todo esto ocurre a pesar de los esfuerzos de organismos internacionales, como la OMC, para homologar las normas al comercio internacional.

Entre las razones culturales más significativas que limitan la estandarización de un producto a nivel mundial se encuentran: las diferencias religiosas, la interpretación entre idiomas, la diversidad de idiosincrasias, las discrepancias históricas y la amplitud de las estructuras sociales (Hill, 2015: 528-529). La empresa que quiera acceder a nuevos mercados debe considerar todos estos aspectos, porque puede ser que alguno o algunos de ellos conlleven a una adaptación sustancial de los productos que ofrece.

Por otro lado, los ingresos personales y en general la distribución del ingreso representan las razones económicas que también provocan adaptaciones en los productos (Hill, 2015: 529). Por ejemplo, cuando una empresa tiene la intención de vender en países con bajos ingresos, lo más conveniente es que fabrique versiones más económicas de sus mercancías. En el caso contrario, cuando tiene el propósito de vender en países con altos ingresos, la empresa puede fabricar versiones más exclusivas o personalizadas.

Como se puede apreciar, existen razones de peso para adaptar los productos en los diferentes mercados (Daniels *et al*, 2010: 621). El hecho de que las adaptaciones puedan ser menos costosas depende en gran medida de la habilidad de la empresa para ajustar el diseño del producto y sus procesos de producción.

Cabe destacar que las empresas también deben considerar el ciclo de vida del producto. Por ejemplo, una mercancía que enfrenta disminución de las ventas en un país puede tener ventas crecientes o sostenidas en otros (Daniels *et al*, 2010: 622). En cualquier caso, es recomendable invertir constantemente en el desarrollo de nuevos productos para atender a las nuevas demandas de los consumidores.

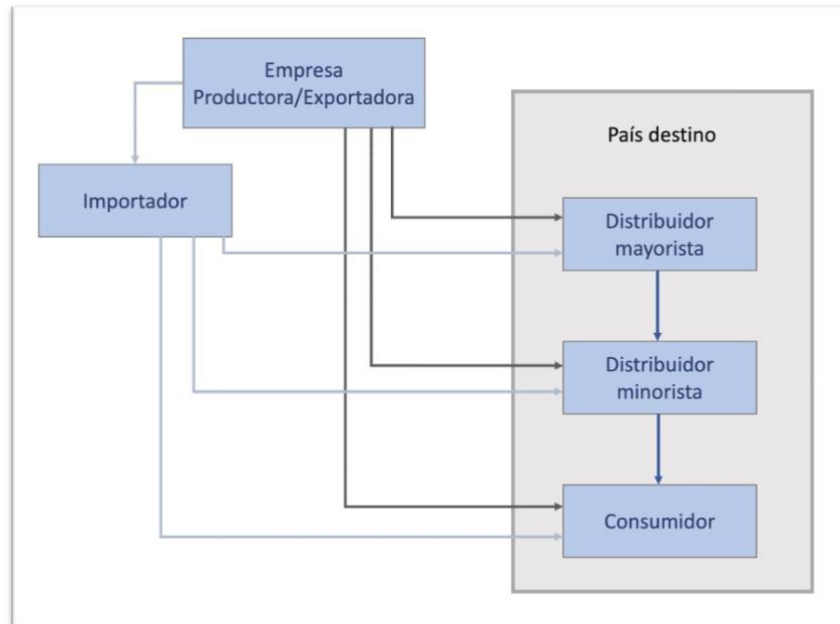
“Las ideas de nuevos productos se estimulan mediante la interacción entre la investigación científica, las condiciones de la demanda y las condiciones de la competencia” (Hill, 2015: 546). Si una empresa decide invertir en proyectos para el desarrollo de productos más innovadores, tiene que asegurarse que dichos proyectos estén motivados por las necesidades de los clientes y que los nuevos productos sean diseñados de tal forma que se facilite su producción y comercialización, además de asegurarse de tener solvencia financiera para llevarlos a cabo (p. 547). Estas son precisamente las funciones que persigue la integración de la I+D con la mercadotecnia.

#### 4.3.3.2. Plaza

Un elemento decisivo en la mezcla de *marketing* es el conocimiento de la plaza. Esto es, que la empresa disponga de la información necesaria que le permita distribuir de manera eficiente sus productos, en lugares donde los consumidores puedan y deseen adquirirlos (Hill, 2015: 529-530). Daniels *et al* (2010: 633) sostienen que “la distribución se refiere al curso (trayectoria física o título legal) que los bienes toman entre la producción y el consumo”. En este sentido, la forma en que se distribuye un producto está determinada, en gran medida, por el modo de entrada que haya seleccionado la empresa para acceder a los mercados extranjeros: ya sea a través de exportaciones, licencias, alianzas estratégicas, adquisiciones o filiales de propiedad absoluta (Daniels, *et al*, 2010: 541-549; Hill, 2015: 440-447; Hitt *et al*, 2015: 242-248).

Un sistema de distribución basado en el acceso al mercado por medio de exportaciones se muestra en la figura 4.2, donde se pueden apreciar varios canales que una empresa puede utilizar para entregar sus productos hasta los consumidores. “La longitud del canal alude a la cantidad de intermediarios entre el productor y el consumidor” (Hill, 2015: 531). De esta forma, si la empresa productora/exportadora vende directo al consumidor, el canal será muy corto. Por el contrario, si vende por medio de un importador, un mayorista y un minorista, el canal será largo.

**Figura 4.2. Sistema de distribución basado en las actividades de exportación**



Fuente: Elaboración propia con base en Hill (2015: 530).

Una empresa puede manejar internamente todo el canal de distribución cuando tiene recursos para hacerlo o sus volúmenes de ventas son altos en el mercado extranjero. También puede hacerlo si, por la naturaleza del producto, es necesario tratar directamente con el cliente o, en su caso, los clientes son de preferencias o gustos globales (Daniels *et al*, 2010: 634-635).

Pero, por lo general, la longitud del canal de distribución está determinada por la estructura de ventas en el mercado destino (Hill, 2015: 530-531). En algunos países, la estructura de ventas está muy concentrada y, en otros, está notoriamente fragmentada. Existe concentración cuando hay pocos minoristas que surten a la mayor parte del mercado; en este caso, la empresa puede establecer un canal de distribución corto, donde lograría vender grandes volúmenes de productos en pocas ubicaciones. En cambio, existe fragmentación cuando hay muchos minoristas; por lo que las empresas tienden a instituir un canal de distribución más largo debido a que no les sería rentable vender poco volumen de productos en muchas ubicaciones.

#### 4.3.3.3. Promoción

La promoción se refiere a la difusión de mensajes que tienen la intención de contribuir a la venta de un producto (Daniels *et al*, 2010: 635). Para ello, existen diversos canales de comunicación disponibles, como las ventas directas al consumidor, la propaganda en puntos de venta, el *marketing* directo (envío de

anuncios personalizados a los posibles clientes por medio de correos electrónicos, folletos, llamadas telefónicas, etc.) y la publicidad en medios de comunicación masivos (Hill, 2015: 533). “Algunas empresas se valen de varios canales al mismo tiempo con el fin de comunicar su mensaje al cliente potencial” (p. 533).

En la práctica de los negocios internacionales, la promoción se ha clasificado en dos métodos (Daniels *et al*, 2010: 627; Hill, 2015: 534-537):

1. El método directo o de empuje (*push*). Se basa en el trato directo con los clientes para transmitir información muy específica de los productos. La empresa que utilice este método tendrá que contar con una sólida fuerza de ventas, lo que le puede resultar relativamente costoso.
2. El método masivo o de tirón (*pull*). Se caracteriza por el uso de medios de comunicación masivos con el objetivo de difundir mensajes a un mayor número de consumidores potenciales.

Para definir el método de promoción más adecuado, las empresas tienen que considerar las siguientes circunstancias: el conocimiento general del consumidor sobre el producto, el tipo de mercancía, la longitud del canal de distribución y la disponibilidad de los medios de comunicación (Hill, 2015: 537). La tabla 4.1 muestra cuándo tienden a utilizarse los métodos directo y masivo con base en dichas circunstancias.

**Tabla 4.1. Uso de métodos de promoción**

Circunstancia	Método directo	Método masivo
Conocimiento general del consumidor sobre el producto	No lo conoce	Lo conoce
Tipo de mercancías	Industriales, complejos o nuevos	Bienes de consumo
Longitud del canal de distribución	Corto	Largo
Disponibilidad de medios de comunicación impresos y electrónicos	Pocos	Muchos

Fuente: Elaboración propia con base en Hill (2015: 537).

No obstante, algunas empresas deciden combinar ambos métodos para maximizar la eficiencia en la promoción de sus productos (Hill, 2015: 534). Para ello, suelen utilizar una publicidad global (también llamada publicidad estandarizada), que se define como un programa de promoción similar entre un mercado y otro, más que

uno idéntico para todos (Daniels, *et al*, 2010: 628-630); esto se debe a las diferencias legales y culturales que se pueden presentar en cada país. Así, la publicidad estandarizada es menos costosa, impide que los consumidores que realizan compras internacionales se confundan con mensajes e imágenes diferentes, acelera el ingreso de los productos en varios mercados y mejora la imagen del producto a nivel local (p. 628).

Los beneficios de la publicidad global son mayores cuando una empresa tiene una marca registrada. Este distintivo, también llamado marca comercial, permite que los clientes reconozcan instantáneamente el prestigio de los productos, lo que le permite a la organización ahorrar costos de promoción. En ocasiones, dadas también las diferencias legales y culturales de los países, las empresas deben decidir si es mejor adoptar una marca mundial o varias marcas de productos para los distintos mercados locales.

#### 4.3.3.4. Precio

Determinar el precio de venta internacional es, quizá, el componente al que más atención se le pone dentro de la mezcla de *marketing*. Daniels *et al* (2010: 622) expresan que “el precio debe ser suficientemente bajo para ganar ventas, pero suficientemente alto para garantizar el flujo de fondos que se requiere para llevar a cabo otras actividades, como las de investigación y desarrollo, producción y distribución”. La estrategia genérica seleccionada por la empresa para competir en el mercado –ya sea liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter, 2015b: 102)–, afecta las decisiones sobre la determinación de los precios.

Fijar los precios de venta es más complejo a nivel internacional que a nivel nacional debido a los siguientes factores (Daniels *et al*, 2010: 622-627):

- El aumento de precios de exportación. Hay que considerar que los precios no solo deben cubrir los costos de producción y de I+D, también deben cubrir los costos de transporte y los gastos aduanales, así como las posibles erogaciones derivadas de contratos con empresas que saben o pueden vender en los mercados extranjeros (canales de distribución).
- La diversidad de los mercados. Esto implica identificar el nivel de ingresos y el tipo de gustos y preferencias de los posibles consumidores para que, con base en ello, se establezcan los precios. En este sentido, es común que se fijen diferentes precios en distintos países.
- Las fluctuaciones en el valor de las divisas. Se debe tener en cuenta que operar con monedas muy volátiles puede causar problemas. Por ejemplo: que se tengan que reajustar constantemente los precios de venta, debido



a que al momento de convertir las divisas se obtengan menos recursos de los esperados.

- Precios fijos o variables. En ciertos países los precios de los productos no siempre pueden ser fijos, es decir, que están sujetos a negociación (precios variables). Esto se debe, entre muchas otras circunstancias, a descuentos por pedidos frecuentes o por ventas al mayoreo, a las condiciones de crédito o de pago, o simplemente porque se acostumbra el regateo.
- La intervención gubernamental. Dado que algunos gobiernos fijan precios mínimos o máximos de venta a determinados productos.

Regularmente los precios para los mercados internacionales se calculan con base en la discriminación, esto es, cobrar diferentes precios por el mismo producto en diferentes países (Hill, 2015: 539). Para que esta discriminación sea redituable son necesarias dos condiciones: la primera, es que la empresa debe ser capaz de mantener los mercados nacionales separados, para que los consumidores de un país no vayan a otro a adquirir el producto a un precio más barato; y la segunda, es que la empresa también debe ser sensible al grado de elasticidad precio-demanda que presenta cada país. Con respecto a este parámetro Hill (2015) comenta:

Se dice que la demanda es elástica cuando un pequeño cambio de precio produce un gran cambio en la cantidad demandada; se dice que es inelástica cuando un gran cambio en el precio genera solo un pequeño cambio en la cantidad demandada (p. 540).

El grado de elasticidad precio-demanda de un producto se determina por dos factores: el nivel de ingreso de los consumidores y las condiciones de competitividad (Hill, 2015: 540). En el caso del primer factor, existe una elevada elasticidad cuando la mayoría de los clientes potenciales son de ingresos limitados, obligando a la empresa a bajar sus precios para evitar una reducción en la demanda. En contraste, la inelasticidad se presenta cuando consumidores de ingresos más acaudalados, a pesar de un incremento en los precios, siguen adquiriendo prácticamente la misma cantidad de productos.

En lo que respecta las condiciones de competitividad (segundo factor), una alta elasticidad se genera cuando existen bastantes competidores en el mercado y la empresa se ve forzada a bajar sus precios. Por el contrario, una inelasticidad se produce cuando hay poca competencia y se pueden establecer precios altos sin afectar significativamente la demanda. Así, existen tres prácticas para determinar los precios en los mercados internacionales con base en la competencia (Hill, 2015: 541-542):

1. La determinación predatora. Implica el empleo de precios bajos con el objetivo de eliminar a los competidores más débiles de un mercado nacional, para que cuando se consiga, la empresa pueda elevar sus precios.
2. La determinación multifocal. Tiene lugar cuando dos o más empresas compiten en dos o más mercados. Consiste en que una empresa puede llevar a cabo una maniobra agresiva de precios bajos para intentar desplazar a su competencia. El detalle es que los adversarios pueden tener la capacidad para responderle con precios todavía más bajos, generándose así una “guerra de precios”.
3. La determinación con base en la curva de experiencia. Cuando crece el volumen de producción acumulado en una empresa disminuye el costo por unidad producida, esto es debido al efecto de la experiencia y de las economías de escala. Por consiguiente, se generan condiciones para disminuir también los precios de venta.

Es muy importante que las empresas tengan siempre en cuenta que el establecimiento de los precios tiene sus limitantes, tanto para los precios excesivamente bajos como para los precios excesivamente altos (Hill, 2015: 542-543). Cuando los precios se bajan artificialmente, es decir, cuando un producto se vende en un mercado extranjero por debajo de su costo de producción, se está incurriendo en una práctica desleal conocida como *dumping*, la cual es sancionada por diversos países y por las normas internacionales. Del mismo modo, cuando una empresa determina precios muy altos, puede estar incurriendo en prácticas monopólicas que también son sancionadas por diversos gobiernos nacionales y organismos internacionales.

#### 4.3.3.5. Configuración de la mezcla

Aunque cada elemento de la mezcla de *marketing* (producto, plaza, promoción y precio) es indispensable, la importancia relativa de cada uno de ellos puede variar de un lugar a otro y a través del tiempo (Daniels *et al*, 2010: 638). Por lo tanto, la empresa debe supervisar y ajustar constantemente sus programas de *marketing* dadas las diferencias y los continuos cambios en los mercados, especialmente en lo que se refiere a condiciones culturales, económicas, competitivas, de sistemas de distribución, de normas técnicas y de regulación gubernamental, entre otras (Hill, 2015: 543). El efecto acumulado de estas disimilitudes hace que muy rara vez una compañía adopte la misma mezcla para todo el mundo.

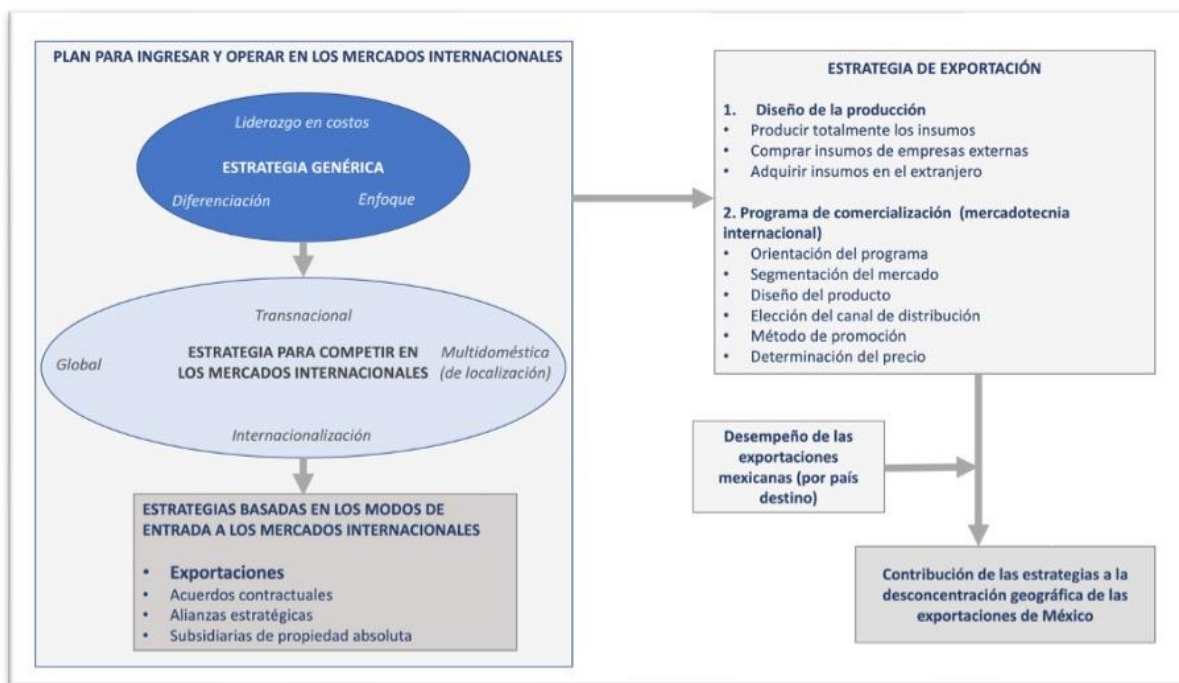
Sin embargo, es recomendable que las empresas estandaricen, en la medida de lo posible, algunos aspectos de su mezcla de *marketing* y adapten otros en función de las particularidades de cada país (Hill, 2015: 545). En cualquier caso, la

configuración de una mezcla eficaz debe transmitir a los consumidores una clara propuesta de los beneficios que la organización les promete cumplir para satisfacer sus necesidades (Kerin y Hartley, 2018: 10).

#### 4.4. Reflexiones: El modelo teórico de análisis

Con base en algunos conceptos de la administración estratégica y en la descripción realizada a lo largo de este capítulo sobre los procesos que conforman una estrategia de exportación, se diseñó el modelo teórico de análisis que se muestra en la figura 4.3. A partir de este modelo se pretende determinar la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones del país.

**Figura 4.3. Modelo teórico para el análisis de las estrategias de exportación de las multinacionales mexicanas**



Fuente: Elaboración propia.

Para empezar, el modelo reconoce los tres niveles de estrategias que utilizan las empresas que realizan operaciones internacionales:

- 1) Estrategia genérica del negocio (Porter, 1982; 2015b): liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Con la que se puede definir cuál es la principal ventaja competitiva de la organización.

- 2) Estrategia para competir en los mercados internacionales (Bartlett & Ghoshal, 1989): internacionalización, global, multidoméstica o transnacional. La cual deja entrever cómo la empresa ha estructurado su programa de integración a los mercados extranjeros.
- 3) Estrategias basadas en los modos de entrada (Pan & Tse, 2000; Daniels *et al*, 2010; Hill, 2015; Hitt *et al*, 2015): exportaciones, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas o subsidiarias de propiedad absoluta. Son las que precisamente, en la práctica, materializan los métodos empleados por la compañía para ingresar a los diversos mercados alrededor del mundo.

Así, la forma en que las empresas combinen estas estrategias representa, a grandes rasgos, el plan que han concebido para ingresar y operar en los mercados internacionales.

Más adelante, el modelo se enfoca específicamente al análisis de las estrategias de exportación que han llevado a cabo las empresas objeto de estudio, esto independientemente de que utilicen en paralelo cualquier otro modo de entrada. Por consiguiente, el modelo se centra en los dos procesos clave que componen una estrategia de exportación: el diseño de la producción y el programa de comercialización. Cada uno de ellos depende de una serie de factores (subprocesos) que las empresas pueden configurar en función de sus características internas y del contexto en el que están inmersas.

En el caso de la producción, existen tres factores que se pueden combinar para definir su diseño:

- a) Producir totalmente los insumos. Las razones para tomar esta decisión son: reducir costos, mantener la elaboración de componentes básicos, proteger la tecnología del producto, mejorar la gestión de la producción o acumular experiencia y aprendizaje.
- b) Comprar insumos de empresas externas. Ya sea para incurrir en menores costos o para generar una flexibilidad estratégica en el abastecimiento de materiales y componentes.
- c) Adquirir insumos del extranjero. Importar bienes destinados al proceso productivo regularmente tiene la finalidad de: reducir costos de producción (principalmente de mano de obra), obtener componentes de mayor calidad o con mejores tiempos de entrega, tener acceso a materiales que solo están disponibles en ciertos países o, incluso, reaccionar a las prácticas de abastecimiento externo de los competidores.

En lo referente a los factores que conforman el programa de comercialización, como se mencionó dentro del capítulo, se basan en los postulados de la mercadotecnia

internacional y, en particular, en los conceptos que integran la mezcla de *marketing*. Siendo estos los siguientes:

- a) La orientación del programa. Representa el enfoque principal del plan de comercialización de la compañía, el cual puede orientarse hacia la producción, las ventas, los clientes o centrarse en una combinación de los tres anteriores (mercadotecnia estratégica); incluso puede focalizarse en atender las demandas ambientales, sociales, laborales y de salud (mercadotecnia social).
- b) La segmentación del mercado. Se refiere a la forma en que la empresa divide y selecciona a sus consumidores para atender mejor sus demandas. Así, los mercados se segmentan por: zona geográfica, características demográficas (sexo, edad, ingresos, raza, nivel educativo), aspectos socioculturales (clase social, valores, religión, estilos de vida) y rasgos psicológicos (personalidad).
- c) El diseño del producto. Las características que debe cumplir un producto en los mercados internacionales dependen principalmente de las circunstancias legales, culturales y económicas del país destino. Pero también la empresa debe considerar el ciclo de vida del producto en cada mercado, así como las constantes innovaciones y adaptaciones que demanden sus clientes o consumidores. Todo esto puede afectar las actividades establecidas en el proceso de producción, pero principalmente puede repercutir en el costo de fabricación.
- d) La elección del canal de distribución. La empresa debe tener noción de cómo están estructurados los sistemas de distribución en cada país. Esto con la finalidad de visualizar y escoger el canal más adecuado para comercializar sus productos: ya sea corto, intermedio o largo.
- e) El método de promoción. Regularmente las empresas utilizan dos métodos para impulsar las ventas de sus productos: el directo (trato personal con los clientes) y el masivo (utilizando medios de comunicación). La decisión de utilizar uno de ellos o los dos al mismo tiempo depende del conocimiento de los consumidores sobre el producto, el tipo de mercancía, el canal de distribución y la cantidad de medios de comunicación disponibles.
- f) La determinación del precio. Establecer el precio de venta en los mercados internacionales no solo depende de los costos de producción, el margen de utilidad y los gastos de exportación. También las empresas deben ser sensibles a la diversidad de cada mercado (considerando el nivel de ingresos, al igual que los gustos y preferencias de los consumidores), a la fluctuación de las divisas, a potenciales negociaciones con los clientes (por volumen de compras), a la posible intervención gubernamental (cuando se establecen precios oficiales), al grado de elasticidad precio-demanda, así como a los precios de la competencia.

En suma, una estrategia de exportación está determinada, para efectos de esta investigación, por todas las decisiones tomadas por una empresa para configurar sus procesos de producción y comercialización de bienes destinados a los mercados extranjeros.

Por lo tanto, como se aprecia en la parte final del modelo, al relacionar las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con el desempeño de sus exportaciones (por país destino), se puede determinar si sus estrategias contribuyen de alguna manera a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

## Capítulo 5. Diseño e implementación de la investigación

### 5.1. Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, centrado en identificar cómo las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México. Su alcance es exploratorio, dado que, aunque se encontraron varios estudios en los que se expone la forma en que los corporativos mexicanos han logrado ingresar con éxito a los mercados extranjeros empleando los distintos modos de entrada disponibles, no se localizó una investigación que explicara si las estrategias de exportación, por sí mismas, les hayan permitido a estas empresas generar cierto grado de diversificación en sus exportaciones por país destino.

El diseño de la investigación es observacional, ya que las multinacionales mexicanas se examinan considerando su ambiente natural y el contexto en el que están inmersas. La investigación también es de tipo longitudinal, debido a que se revisa información histórica de estas organizaciones, en particular la relativa al periodo que comprende desde el momento en que iniciaron operaciones en los mercados extranjeros y hasta los años más recientes en los que se han consolidado como actores del comercio mundial.

Así, a partir del análisis de casos empresariales muy concretos, y utilizando el razonamiento inductivo, es como se pretende llegar a conclusiones generales sobre el fenómeno estudiado. En consecuencia, al final de esta investigación se busca explicar, a través de una serie de hipótesis, la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

### 5.2. Método de recolección de datos

De acuerdo con Yin (2003: 13), un “estudio de caso” es una investigación empírica que examina un fenómeno actual en su contexto real, donde no están claros los límites entre el fenómeno y el contexto. Así, la finalidad de los estudios de caso

dentro de las investigaciones cualitativas se argumenta de la siguiente forma (Saavedra, 2017):

Villarreal y Landeta (2010) indican que este diseño [el estudio de caso] puede ser utilizado cuando se busca ilustrar, representar, expandir o generalizar una teoría (generalización analítica), y no como sucede en la aplicación de encuestas o experimentos que se limitan a enumerar frecuencias de una muestra (generalización estadística) intentando describir un fenómeno. De este modo, el asunto de la generalización en los estudios cualitativos (entre los que se encuentra el estudio de caso) no se basa en una muestra probabilística seleccionada de una población con la que se puedan generalizar los resultados, sino en la generalización de una teoría que puede ser aplicada o transferida a otros casos que tengan la misma similitud. Por eso algunos autores se refieren a “transferibilidad” en vez de “generalización” cuando se trata de investigación cualitativa. En este mismo sentido, Arzaluz (2005) señala que en la generalización analítica los resultados empíricos del estudio de caso son comparados con la teoría, usada como un modelo o esquema, que permite contrastar los hallazgos. Así también, la generalización teórica o analítica permite el nacimiento de nuevas interpretaciones y conceptos, o la reinterpretación innovadora de los conceptos que han quedado obsoletos con el paso del tiempo. A decir de Castro (2010), es así como el estudio de caso llega a ser un recurso metodológico capaz de integrar la práctica con la teoría científica (p. 77).

Entonces, los estudios de caso resultan ser el diseño más adecuado para realizar investigaciones en el campo de las Ciencias Administrativas, dado que “su objeto de estudio son las organizaciones que, al ser entes totalmente diferentes, deben ser estudiadas en forma individual y no agrupándolas para formar una muestra como si fueran todas homogéneas” (Saavedra, 2017: 94).

Por tanto, se definió que para obtener información de las multinacionales mexicanas sea mediante el método de estudio de casos; con el que se busca replicar los resultados obtenidos de casos diferentes. Esta replicación, de acuerdo con Yin (2003: 47), puede producir resultados análogos (replicación literal) o resultados diferentes que pueden explicarse (replicación teórica).

También se determinó que el proceso para llevar a cabo el estudio de casos sea el que se describe a continuación:

1. Seleccionar la muestra de empresas a analizar.
2. Determinar la técnica de investigación y la forma de registrar las evidencias que se obtengan.
3. Efectuar una revisión documental de las organizaciones seleccionadas. El propósito es conocer su actividad principal y la forma en que fueron desarrollando sus negocios internacionales, así como observar el diseño de su estructura corporativa actual, incluyendo las estrategias más relevantes que han implementado para ingresar a los mercados extranjeros en los



últimos años, en especial aquellas enfocadas a sus actividades de exportación.

4. Realizar un análisis individual y global de los casos. La intención es interpretar las evidencias y llegar a una generalización teórica que pueda ser transferida a casos similares.
5. Aplicar pruebas para garantizar el rigor y la calidad metodológica de la investigación desarrollada.

### 5.3. Selección de la muestra

El procedimiento para seleccionar la muestra de empresas se basó en garantizar que fueran multinacionales, de capital preponderantemente mexicano y con presencia global, para ello se realizó lo siguiente:

1. Se identificaron a las 100 empresas mexicanas que realizaron más ventas en el extranjero en 2018 (RK 100) [Anexo 5]. Así se aseguró que las empresas seleccionadas sean multinacionales y de capital mayoritariamente mexicano.
2. Posteriormente, para garantizar que en la muestra estén las compañías con mayor presencia mundial, se ponderaron dos características importantes de las empresas ubicadas dentro del RK 100: el porcentaje de sus ventas en el extranjero con relación a sus ventas netas y el número de países en el que operan. De esta forma, se evitó seleccionar a empresas que tienen un alto porcentaje de ventas en el extranjero con operaciones en pocos mercados o, en contraste, a empresas que, aunque operan en varios países, el porcentaje de sus ventas en el extranjero sea poco significativo con relación a sus ventas netas.

En la tabla 5.1 están enlistadas las 50 empresas mejor ubicadas con base en el procedimiento explicado [en el Anexo 6 se encuentra la tabla completa]. Sin embargo, este listado incluye empresas *holding* (tenedoras de acciones), comercializadoras de servicios y una del sector público (22 empresas en total, marcadas en rojo), las cuales no son ni fueron de interés para el desarrollo de la presente investigación. El resto (28 empresas), son comercializadoras de bienes, pero en la mayoría de estas se carece de información pública o se halló información parcial. Por lo tanto, cinco de ellas (marcadas en verde), dada la facilidad de acceso a su información, fueron seleccionadas para conformar la muestra: Orbia (Mexichem), Cemex, Nematik, Sigma Alimentos y Mabe.

**Tabla 5.1. Las 50 empresas mexicanas con mayor presencia mundial en 2018**

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
8	Orbia (Mexichem)	A	Química y petroquímica	81.3%	45	5	1	6	1
4	Cemex		Cemento y materiales	79.0%	28	6	4	10	2
12	Nemak	B	Automotriz y autopartes	88.4%	16	2	14	16	3
3	Alfa	B	Holding	70.3%	28	12	5	17	4
5	Grupo Bimbo		Alimentos	65.4%	32	15	3	18	5
67	KidZania		Entretenimiento	70.0%	25	13	6	19	6
14	Gruma		Alimentos	72.9%	19	11	9	20	7
16	Grupo Aeroméxico		Aerolíneas	62.0%	33	18	2	20	8
1	América Móvil	C	Telecomunicaciones	69.1%	25	14	7	21	9
64	Ruhrpumpen		Maquinaria y equipo	75.0%	10	8	18	26	10
13	Sigma Alimentos	B	Alimentos	58.9%	18	25	10	35	11
21	Vitro		Vidrio y envases	62.0%	9	19	22	41	12
39	Grupo Industrial Saltillo		Holding	74.1%	6	9	33	42	13
18	Metalsa		Automotriz y autopartes	60.0%	9	21	23	44	14
62	Softtek		Computación y servicios	45.0%	20	39	8	47	15
9	Coca-Cola FEMSA	D	Bebidas y cervezas	53.8%	10	29	19	48	16
43	Grupo Envases México		Vidrio y envases	50.0%	11	34	16	50	17
37	Elementia	A	Cemento y materiales	54.2%	8	28	25	53	18
10	Arca Continental		Bebidas y cervezas	60.3%	6	20	34	54	19
15	FEMSA División Salud	D	Comercio de medicamentos	84.7%	4	4	51	55	20
27	Jose Cuervo		Bebidas y cervezas	78.0%	4	7	52	59	21
11	Alpek	B	Química y petroquímica	59.6%	6	24	35	59	22
19	Cinépolis		Entretenimiento	40.0%	18	48	11	59	23
25	Viakable	E	Equipo eléctrico	64.0%	5	17	43	60	24
72	Global HITSS	C	Computación y servicios	50.1%	7	32	29	61	25
29	Alsea		Restaurantes	44.8%	9	40	24	64	26
42	Interjet		Aerolíneas	42.5%	10	44	20	64	27
23	Grupo Desc	F	Holding	53.3%	6	30	36	66	28

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
7	Grupo México		Holding	64.6%	4	16	53	69	29
6	FEMSA	D	Holding	31.9%	13	55	15	70	30
24	Grupo Xignux	E	Holding	42.9%	7	42	30	72	31
69	Rotoplas		Materiales y herramientas	41.9%	8	46	26	72	32
49	Best Day Travel		Hotelería y turismo	45.0%	6	38	37	75	33
54	Vista Oil & Gas		Petróleo y gas	100.0%	2	1	76	77	34
52	Grupo Accel		Logística y transporte	88.0%	2	3	77	80	35
74	Katcon Global		Automotriz y autopartes	26.1%	11	63	17	80	36
28	Grupo Carso		Holding	22.0%	17	69	13	82	37
68	Grupo Invekra (Sanfer Internacional)		Química farmacéutica	35.0%	7	53	31	84	38
45	Kuo Químico	F	Química y petroquímica	60.0%	3	22	63	85	39
2	Petróleos Mexicanos		Petróleo y gas	41.2%	6	47	38	85	40
34	Grupo Televisa		Telecomunicaciones	16.1%	18	74	12	86	41
44	Mobility ADO		Logística y transporte	50.0%	4	33	54	87	42
40	Grupo Cementos de Chihuahua		Cemento y materiales	73.4%	2	10	78	88	43
41	Rassini		Automotriz y autopartes	58.4%	3	27	64	91	44
20	Mabe		Electrónica de consumo	47.2%	4	36	55	91	45
31	Banco Azteca		Servicios financieros	35.0%	6	52	39	91	46
46	Grupo Kaltex		Textil y confección	45.0%	4	37	56	93	47
58	Grupo Lamosa		Materiales y herramientas	31.7%	6	56	40	96	48
32	Industrias CH		Siderurgia y metalurgia	43.1%	4	41	57	98	49
48	Volaris		Aerolíneas	32.3%	5	54	44	98	50

\* Partes Relacionadas: Existe una relación accionaria entre las empresas indicadas con la misma letra.

Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Inteligencia Expansión (2020).

En suma, se determinó que la muestra de empresas fuera no probabilística y por conveniencia (Hernández-Sampieri, 2018: 433), integrándose por compañías a las que se tuvo mayor acceso a información y que además reunieran las siguientes características: multinacionales, mexicanas, comercializadoras de bienes y que gocen de presencia mundial, es decir, que operen en el mayor número de mercados

extranjeros posibles. De esta forma, Orbia, Cemex, Nematik, Sigma Alimentos y Mabe fueron los corporativos que pasaron a formar parte de la muestra.

#### **5.4. Técnica de investigación y procedimiento para el registro de las evidencias**

La técnica de investigación utilizada para obtener información de las empresas objeto de estudio fue la revisión documental: informes y archivos en línea de las propias compañías, así como registros de organismos oficiales y publicaciones periódicas. Cabe señalar que también se tuvo acceso a dos bases de datos sobre importaciones y exportaciones por empresa: Veritrade y Panjiva. En todo caso, la información recabada para este trabajo fue post-facto, es decir, que la recolección de datos se realizó después de ocurridos los eventos.

Por otro lado, con base en el modelo teórico de análisis propuesto en el capítulo cuarto, el registro de las evidencias obtenidas se llevó a cabo considerando dos ejes temáticos (a los que se les han asignado códigos): las dimensiones estratégicas de las empresas, que conforman su plan general para ingresar y operar en los mercados internacionales (tabla 5.2), y los procesos clave que explican la forma en que han implementado sus respectivas estrategias de exportación (tabla 5.3). Así, todas las técnicas de investigación documental tuvieron el propósito de recabar evidencia sobre estos temas. Finalmente, se obtuvo información sobre el desempeño de las exportaciones mexicanas de cada una de las empresas seleccionadas (por país destino), con la intención de conocer cómo sus estrategias de exportación han contribuido a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

**Tabla 5.2. Dimensiones estratégicas para el estudio de las multinacionales mexicanas**

Código	Dimensión estratégica	Alternativas
D1	Estrategias genéricas de negocio	Liderazgo en costos
		Diferenciación
		Enfoque
D2	Estrategias para competir en los mercados internacionales	Internacionalización
		Multidoméstica (de localización)
		Global
		Transnacional
D3	Estrategias de entrada a los mercados internacionales	Exportaciones
		Acuerdos contractuales
		Alianzas estratégicas
		Subsidiaria de propiedad absoluta

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.3. Procesos clave para el análisis de las estrategias de exportación**

Código	Proceso	Subproceso	Alternativas
E1	Diseño de la producción para la exportación	A. Producir totalmente los insumos (fabricar)	Reducir costos
			Mantener la elaboración de componentes básicos
			Proteger la tecnología del producto
			Mejorar la gestión de la producción
			Acumular experiencia y aprendizaje
		B. Compras de insumos a empresas externas (nacionales)	Incurrir en menores costos
			Generar flexibilidad estratégica en el abastecimiento de materiales y componentes
		C. Adquirir insumos del extranjero (importaciones)	Reducir costos de producción
			Obtener componentes de mayor calidad
			Mejorar tiempo de entrega
			Tener acceso a materiales disponibles en ciertos países
			Reaccionar a prácticas de abastecimiento externo de los competidores
E2	Programa de comercialización de bienes de exportación	A. Orientación del programa	Hacia la producción
			Hacia las ventas
			Hacia los clientes
			Marketing estratégico
			Marketing social
		B. Segmentación del mercado	Por zona geográfica
			Características demográficas (sexo, edad, ingresos, raza, nivel educativo)
			Aspectos socioculturales (clase social, valores, religión, estilos de vida)
			Rasgos psicológicos (personalidad)

Código	Proceso	Subproceso	Alternativas
		C. Producto	Adaptaciones del producto por razones legales, culturales y económicas
			Cambios en el diseño del producto considerando su ciclo de vida y las innovaciones o gustos que demandan los clientes o consumidores
		D. Plaza (canal de distribución)	La estructura de ventas en el mercado es concentrada o fragmentada
			Se cuenta con manejo interno del canal de distribución (canal corto)
			Se requiere de intermediarios (canal intermedio o largo)
		E. Promoción	Método directo (trato personal con los clientes)
			Método masivo (utilizando medios de comunicación)
		F. Precio	Considerando los costos de producción, el margen de utilidad y los gastos de exportación
			Obedeciendo la diversidad de los mercados (en función del nivel de ingresos o de los gustos y preferencias de los consumidores)
			Reconociendo la fluctuación de divisas
			Está sujeto a negociación con los clientes (por volumen de compras)
			Existe intervención gubernamental (precios mínimos y máximos)
			Teniendo presente el grado de elasticidad precio-demanda
		Con base en la competencia	

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Ficha técnica del estudio de casos

A manera de resumen, la tabla 5.4 muestra la ficha técnica en la que se aprecian los aspectos metodológicos más relevantes sobre el estudio de casos que se ha desarrollado.

**Tabla 5.4. Ficha técnica del estudio de casos**

Objetivo de la investigación (Fenómeno de estudio)	Generar evidencia empírica sobre la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas con mayor presencia mundial contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.
Metodología de la investigación	Estudio de casos múltiple de carácter holístico. Investigación cualitativa de alcance exploratorio.
Objeto de estudio (Unidad de análisis)	Empresas multinacionales mexicanas, comercializadoras de bienes y con presencia mundial.
Ámbito geográfico	México.
Universo	Empresas multinacionales mexicanas.
Tipo de muestra	Muestra por conveniencia (integrándose por compañías a las que se tuvo mayor acceso a información).
Muestra	Cinco empresas multinacionales mexicanas: Orbia (Mexichem), Cemex, Sigma Alimentos, Nematik y Mabe
Técnica de recolección de datos	Revisión documental.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas: Informes financieros y archivos en línea de las empresas.</li> <li>• Externas: Registros de organismos oficiales, publicaciones periódicas y bases de datos.</li> </ul>
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y clasificación de los planes para ingresar en los mercados internacionales y de las estrategias de exportación en las empresas.</li> <li>• Definición de factores explicativos clave y de un patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas)</li> <li>• Creación de una explicación teórica (comparación sistemática teórica)</li> </ul>
Enfoque científico	Razonamiento inductivo; para generar hipótesis.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Aplicación de pruebas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validez constructiva, interna y externa.</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Consistencia teórico-interpretativa y contextual</li> </ul>
Fecha de realización	Enero 2019 – noviembre 2022

Fuente: Elaboración propia con base en el formato propuesto por Villarreal y Landeta (2010: 37).

Esta ficha técnica, además de detallar las características principales de la presente investigación, pretende ser una guía para comprender más fácilmente cómo se obtuvo la evidencia empírica; proceso que se expone en el siguiente capítulo con la presentación de los resultados, basados precisamente en el análisis de los datos que se recabaron de cada una de las cinco empresas estudiadas.

## Capítulo 6. Resultados

Con el propósito de identificar las estrategias utilizadas por Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nemak y Mabe, se presenta a continuación un panorama general de cada una de ellas, incluyendo su historia, estructura corporativa y la forma en que realiza sus principales operaciones, pero, sobre todo, se hace una revisión de su desempeño como exportadoras mexicanas. Con base en la información que se obtuvo y el modelo teórico propuesto, al final de este capítulo se realizó un análisis de las estrategias identificadas para conocer la forma en que estas empresas están contribuyendo a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

### 6.1. Orbia

#### 6.1.1. Panorama general de Orbia

Orbia Advance Corporation, S.A.B. de C.V. es una sociedad anónima bursátil de capital variable constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos. Orbia es un proveedor líder de productos y soluciones en múltiples sectores, entre los que destacan: construcción e infraestructura, agrícola, salud, transporte, telecomunicaciones, energético y químico, entre otros. Es uno de los mayores productores de tuberías y conexiones de plástico a nivel mundial y una de las mayores empresas químicas y petroquímicas de América Latina (Orbia Advance Corporation, 2020: 13-14).

La estrategia comercial más reciente de Orbia hace énfasis en “su expansión en mercados nuevos y existentes mediante el crecimiento orgánico, así como en la adquisición de empresas que ofrezcan sinergias y oportunidades de integración vertical para añadir valor a los procesos de la organización” (Orbia, 2021a). La tabla 6.1 muestra la evolución histórica de esta compañía.



**Tabla 6.1. Evolución histórica de Orbia**

Año	Evento histórico
1953	Un grupo de inversionistas mexicanos y estadounidenses funda Cables Mexicanos S.A. para satisfacer un creciente mercado mexicano de cables de acero de alto carbono.
1960	Cables Mexicanos, S.A. cambia su nombre a Aceros Camesa.
1978	Se crea una empresa de control llamada Grupo Industrial Camesa, la cual se convierte en una sociedad anónima y se cotiza en la Bolsa de Valores de México.
1997	Adquisición: Grupo Empresarial Privado Mexicano (GEPM), empresa de la Familia del Valle, adquiere Grupo Industrial Camesa. GEPM posee una participación del 50.4% de Mexichem, una empresa química, y el grupo químico francés Elf Atochem posee el 49.3% restante.
1999	El GEPM desaparece al fusionarse con Camesa.
2003	Camesa aumenta su participación en Mexichem de 50.4% a 100%. Con esta adquisición, la compañía se enfoca en el negocio químico.
2004	Camesa adquiere Química Flúor, una empresa productora de ácido fluorhídrico, que se utiliza en una amplia variedad de productos, desde teflón hasta refrigerantes y medicamentos, lo que convierte a la empresa en el mayor productor de ácido fluorhídrico de América.
	Adquisición: Camesa adquiere Grupo Primex, principal productor de resinas de PVC en México y América Latina, así como un productor de plastificantes, anhídrido ftálico, resinas y compuestos plásticos.
2005	Se vende Aceros Camesa y Grupo Industrial Camesa cambia su nombre a Mexichem.
2006	Adquisición: Mexichem adquiere Bayshore Group – su primer negocio internacional. Con la adquisición de este negocio de compuestos de PVC, con operaciones en Estados Unidos, se convierte en el primer paso de Mexichem para convertirse en una empresa global.
2007	Adquisición: Mexichem adquiere Amanco (y sus subsidiarias), principal productor latinoamericano de sistemas de tuberías y accesorios de PVC para el transporte de fluidos, principalmente agua.
	Adquisición: Mexichem adquiere Petroquímica Colombiana, un proveedor global de resinas de PVC, lo que le permite producir el producto de manera más rentable.
	Adquisición: Mexichem adquiere el 50% de las acciones de C.I. Geon Polímeros Andinos, productor de compuestos de PVC, que le permite formar una alianza estratégica para el desarrollo de nuevos mercados y tecnologías.
2008	Adquisición: Mexichem adquiere DVG, Industria e Comércio de Plásticos (Plastubos), productor de tubos rígidos de PVC utilizados para el transporte de agua potable y aguas residuales.
	Adquisición: Mexichem adquiere el negocio de fluorita de Río Verde, el cual incluye plantas de producción y dos concesiones mineras de fluorita de grado ácido.
	Adquisición: Mexichem adquiere Quimir, empresa mexicana productora de fosfatos de sodio.
	Adquisición: Mexichem adquiere Geotextiles del Perú, un productor de geotextiles.
	Adquisición: Mexichem adquiere Fiberweb Bidim Industria e Comércio de Não-Tecidos, empresa líder en Brasil de productos no tejidos para la industria de los geotextiles.
	Adquisición: Mexichem adquiere Colpozos, empresa líder de riego y perforación de pozos en Colombia, aumentando sus soluciones sostenibles en materia de agua.
2009	Adquisición: Mexichem adquiere Tubos Flexibles, empresa mexicana con cuatro plantas que producen tuberías y conexiones de PVC.
	Adquisición: Mexichem adquiere el 50% restante de las acciones de C.I. Geon Polímeros Andinos.
2010	Adquisición: Mexichem adquiere Plastisur. Como resultado de esta adquisición, la compañía se convierte en el principal fabricante peruano de tubos de PVC.

Año	Evento histórico
	Adquisición: Mexichem adquiere el negocio de fluoroquímicos del Grupo INEOS, un negocio de especialidades líder en el mundo basado en la experiencia y la innovación en la química del flúor.
	Adquisición: Mexichem adquiere dos subsidiarias de Cydsa S.A.B de C.V.: Polycyd, S.A. de C.V. (Resinas de PVC) y Plásticos Rex, S.A. de C.V. (Tubos y acoples de PVC).
2011	Adquisición: Mexichem adquiere el grupo Alphagary, empresa líder en la producción de compuestos de PVC y termoplásticos, con instalaciones ubicadas en EU y Reino Unido.
2012	Adquisición: Mexichem adquiere Fluorita de México. Con esta adquisición, la empresa tiene acceso a la fluorita más pura disponible en todo el mundo.
	Adquisición: Mexichem adquiere Wavin, líder europeo en la producción de sistemas y soluciones de tuberías plásticas, aportando una gran cantidad de opciones para un mejor manejo del agua y operaciones en 22 países europeos.
2013	Occidental Chemical Corporation (OxyChem), una subsidiaria de Occidental Petroleum Corporation, y Mexichem formaron una empresa conjunta 50/50 para construir un <i>cracker</i> de etileno.
	Adquisición: Mexichem adquiere el negocio de resinas especiales de PVC de PolyOne, que incluye dos plantas y un centro de investigación y desarrollo en Estados Unidos.
	Coinversión: Mexichem y PEMEX inician operaciones en Petroquímica Mexicana de Vinilo.
2014	Adquisición: Mexichem adquiere Vestolit, el sexto mayor productor de resinas de PVC en Europa, el único productor europeo de resinas de PVC con propiedades de alto impacto y el segundo mayor productor europeo de pasta de PVC.
	Adquisición: Mexichem adquiere Dura-Line, líder mundial en soluciones de conductos, ductos y tuberías de presión de polietileno de alta densidad para las industrias de telecomunicaciones y comunicaciones de datos, energía e infraestructura, ampliando su impacto global.
	Sociedad: Mexichem, Enesa Energía e Invenergy fundan el consorcio Clean Power. El consorcio gana el proyecto de cogeneración Cactus e impulsa un compromiso de energía limpia.
2015	Adquisición: Mexichem adquiere una licencia de Dupont Fluorchemicals de grado farmacéutico.
2016	Adquisición: Mexichem adquiere Gravenhurst Plastic, productor canadiense de conductos y conductos internos de HDPE para fibra óptica que ayudan a brindar una mejor conectividad como parte del grupo de comunicación de datos.
	Adquisición: Mexichem adquiere Vinyl Compounds Holdings, una empresa británica fabricante de compuestos de PVC para mejorar su oferta de soluciones sostenibles como parte del grupo de Building & Infrastructure.
2017	Adquisición: Mexichem adquiere el 80 % de las acciones de Netafim, empresa líder mundial en riego de precisión, expandiendo su alcance global más allá del Medio Oriente, África y Asia, y dando un paso más en la lucha contra la escasez de alimentos.
2018	Adquisición: Mexichem adquiere Sylvin Technologies, un fabricante de compuestos de PVC con sede en Denver para aumentar su capacidad de proporcionar formulaciones exactas para las especificaciones de los clientes, como parte de su grupo Polymer Solutions.
	Adquisición: Mexichem adquiere las acciones de PEMEX en Petroquímica Mexicana de Vinilo.
2019	Mexichem abre el centro de innovación Orbia Lighthouse en San Francisco, en asociación con IDEO.
	Mexichem se convierte en Orbia Advance Corporation

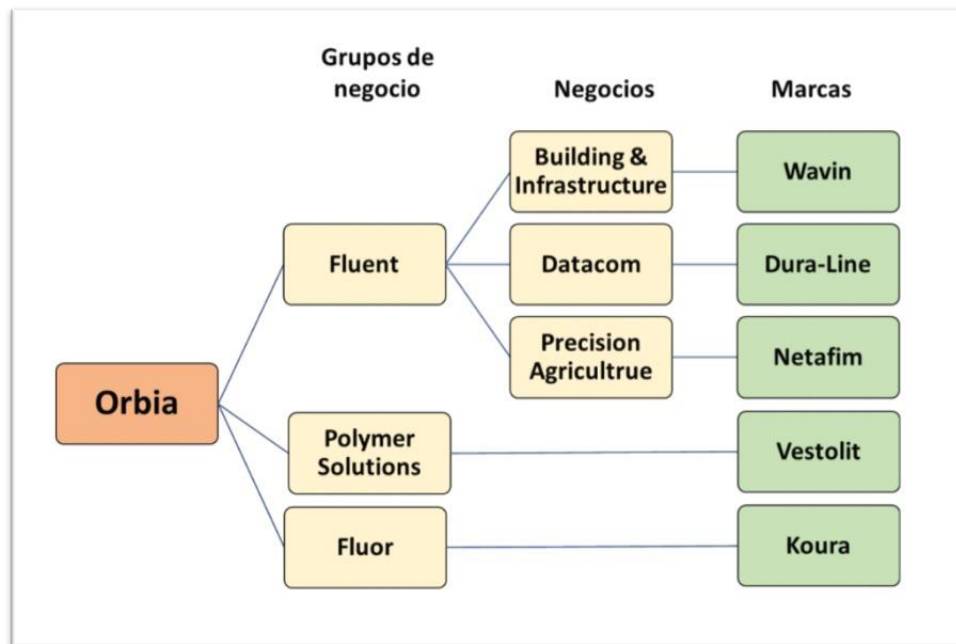
Fuente: Elaboración propia con información de Orbia Advance Corporation (2020: 54-61) y Orbia (2021a).

Como se puede observar, la estrategia de negocio de Orbia enfatiza la importancia de ser una empresa verticalmente integrada, lo que le permite mitigar la volatilidad en los precios de sus principales materias primas y, de esta forma, enfocarse en la

comercialización de productos con mayor rentabilidad y de mayor valor agregado (Orbia Advance Corporation, 2020: 15).

En la actualidad, las operaciones de Orbia se dividen en tres grupos de negocio: *Fluor*, *Polymer Solutions* y *Fluent*. Este último, a su vez, se divide en tres negocios *Building & Infraestructure*, *Data Communications* y *Precision Agriculture* (figura 6.1).

Figura 6.1. Orbia: Grupos de negocio



Fuente: Orbia Advance Corporation (2020: 74).

El grupo *Fluor* se enfoca en productos, tecnologías y diversas aplicaciones de materiales a base de fluorita. Con dos minas operativas y conocimiento en la ciencia de los materiales, este grupo crea productos químicos y propelentes para una amplia gama de industrias; incluidas la salud y la medicina, la construcción, el transporte, entre muchas otras (Orbia, 2021b).

El grupo *Polymer Solutions* se centra en gran medida en la fabricación de bienes de policloruro de vinilo (PVC) y otros polímeros de vinilo con una amplia variedad de aplicaciones, entre los que se incluyen tuberías, cables, pisos, autopartes, electrodomésticos, ropa, empaques y múltiples dispositivos médicos (Orbia, 2021b).

El grupo *Fluent* se compone de tres negocios de tuberías (Orbia, 2021b):

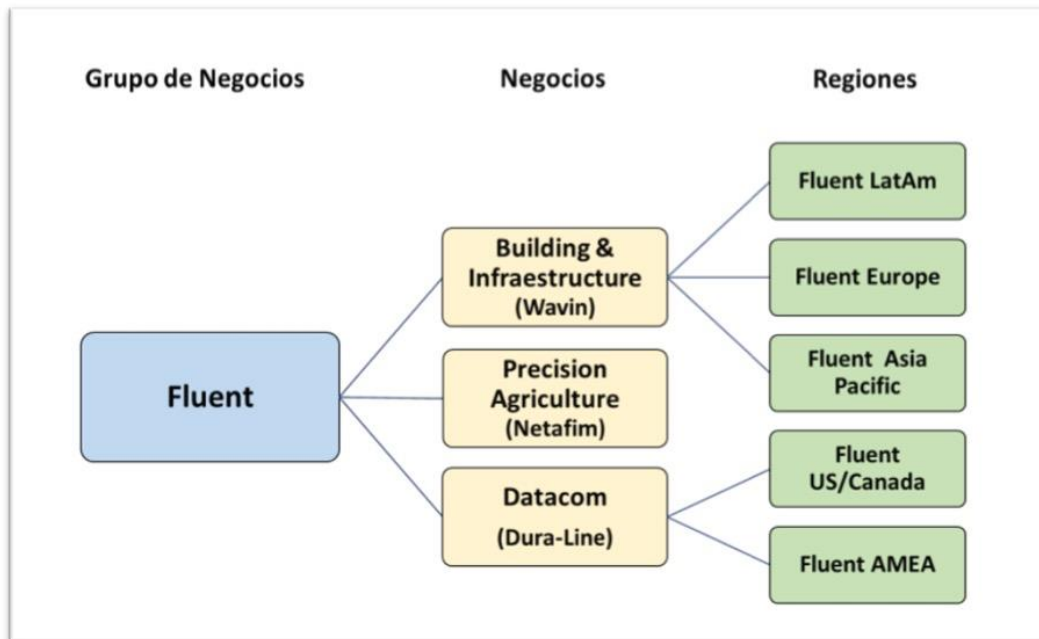
- El negocio de *Building & Infrastructure* se especializa en la industria de tuberías duraderas y que requieren menos tiempo para su instalación. Esta área de negocio está impulsando nuevas tecnologías sostenibles en torno a

la recolección y gestión del agua, los sistemas de calefacción y refrigeración, así como una nueva superficie para carreteras.

- El negocio de *Data Communication* se encarga de producir conductos de cable que requieren la fibra óptica y otras tecnologías para conectar ciudades y hogares.
- El negocio de *Precision Agriculture* se enfoca en los sistemas de riego, así como en servicios y tecnologías digitales que incrementen la producción de bienes agrícolas y mejoren su calidad; utilizando menos agua, fertilizantes y otros insumos.

Dadas las diversas adquisiciones de empresas que ha realizado la compañía alrededor del mundo, los negocios de *Fluent* presentan también una división por regiones geográficas, la cual se muestra en la figura 6.2.

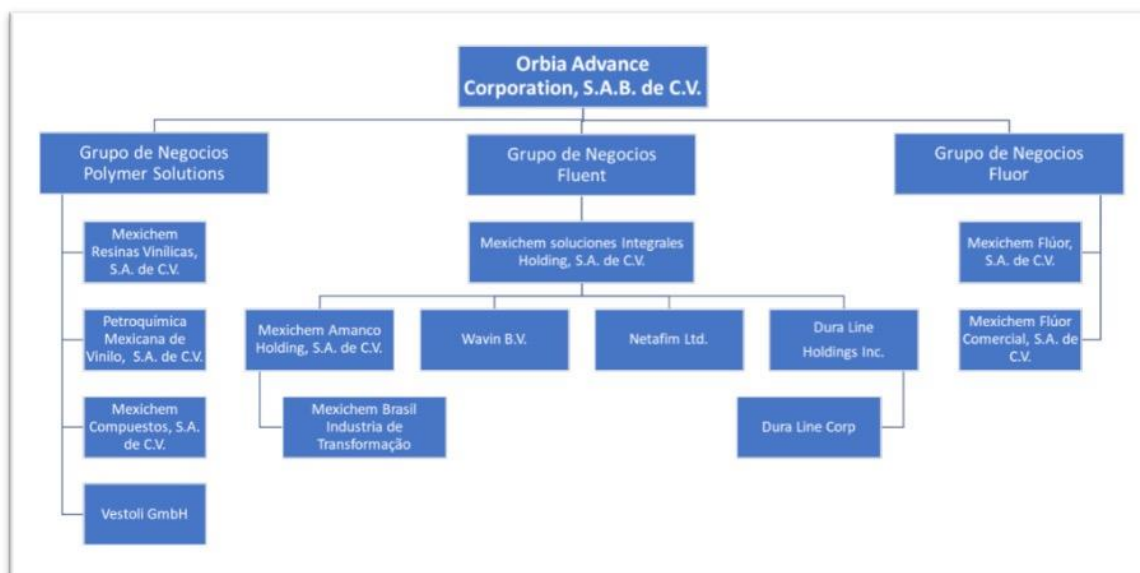
**Figura 6.2. Orbia: división por regiones del grupo de negocio Fluent**



Fuente: Orbia Advance Corporation (2020: 92).

Para tener un mejor panorama de esta organización, en la figura 6.3 se presenta la estructura corporativa de Orbia, indicando las principales subsidiarias en función de sus grupos de negocio.

**Figura 6.3. Organigrama corporativo de Orbia en 2019**



Fuente: Orbia Advance Corporation (2020: 76).

El desarrollo corporativo de Orbia no solo se ha sustentado en la adquisición estratégica de empresas relacionadas con sus grupos de negocio y el crecimiento orgánico de estos, también se ha basado en la adquisición de tecnología que le ha permitido mejorar, especializar y ampliar sus productos y procesos existentes, consolidando así su liderazgo a nivel mundial. (Orbia Advance Corporation, 2020: 15).

La participación de Orbia al 2019 en el capital social de sus subsidiarias se muestra en la tabla 6.2.

**Tabla 6.2. Subsidiarias de Orbia en 2019 (por grupos de negocio)**

Grupos de Negocio	País	% de participación
<b>Fluor</b>		
Mexichem Fluor, S.A. de C.V.	México	100
Mexichem Fluor Comercial, S.A. de C.V.	México	100
Fluorita de México, S.A. de C.V.	México	100
Mexichem Fluor Inc.	Estados Unidos	100
Mexichem Fluor Canadá Inc.	Canadá	100
Mexichem UK Ltd	Reino Unido	100
Mexichem Fluor Japan Ltd.	Japón	100
Mexichem Fluor Taiwan Ltd.	Taiwán	100
<b>Polymer Solutions (anteriormente Vinyl):</b>		
Mexichem Derivados, S.A. de C.V.	México	100
Mexichem Compuestos, S.A. de C.V.	México	100

Grupos de Negocio	País	% de participación
Mexichem Resinas Vinílicas, S.A. de C.V.	México	100
Quimir, S.A. de C.V.	México	100
Vesto PVC Holding GmbH, Marl (Vestolit GmbH)	Alemania	100
Mexichem Specialty Compounds, Inc	Estados Unidos	100
Mexichem Specialty Compounds, Ltd	Reino Unido	100
Vinyl Compounds Holdings, Ltd	Reino Unido	100
Mexichem Resinas Colombia, S.A.S.	Colombia	100
Mexichem Speciality Resins, Inc.	Estados Unidos	100
C.I. Mexichem Compuestos Colombia, S.A.S.	Colombia	100
Petroquímica Mexicana de Vinilo, S.A. de C.V.	México	100
Ingleside Ethylene LLC (en inversión conjunta con Occidental Chemical Corporation [OxyChem])	Estados Unidos	50
Sylvin Technologies Inc.	Estados Unidos	100
<b>Fluent</b> (Building & Infraestructure [Wavin y Amanco], Data Communications [Dura-Line], Precision Agriculture [Netafim])		
Dura-Line Holdings, Inc. (Data Communications)	Estados Unidos	100
Mexichem Canada Limited (antes Gravenhurst Plastics, Inc.) (Data Communications)	Canadá	100
Mexichem Soluciones Integrales Holding, S.A. de C.V.	México	100
Mexichem Amanco Holding, S.A. de C.V. (Building & Infraestructure)	México	100
Mexichem Soluciones Integrales, S.A. de C.V. (Building & Infraestructure)	México	100
Mexichem Guatemala, S.A. (Building & Infraestructure)	Guatemala	100
Mexichem Honduras, S.A. (Building & Infraestructure)	Honduras	100
Mexichem El Salvador, S.A. (Building & Infraestructure)	El Salvador	100
Mexichem Nicaragua, S.A. (Building & Infraestructure)	Nicaragua	100
Mexichem Costa Rica, S.A. (Building & Infraestructure)	Costa Rica	100
Mexichem Panamá, S.A. (Building & Infraestructure)	Panamá	100
Mexichem Colombia, S.A.S. (Building & Infraestructure)	Colombia	100
Pavco de Venezuela, S.A. (Building & Infraestructure)	Venezuela	100
Mexichem Ecuador, S.A. (Building & Infraestructure)	Ecuador	95
Mexichem del Perú, S.A. (Building & Infraestructure)	Perú	100
Mexichem Argentina, S.A. (Building & Infraestructure)	Argentina	100
Mexichem Brasil Industria de Transformação Plástica, Ltda. (Building & Infraestructure)	Brasil	100
Wavin N.V. (Building & Infraestructure)	Países Bajos	100
Wavin Nederland B.V. (Building & Infraestructure)	Países Bajos	100
Wavin Belgium N.V. (Building & Infraestructure)	Bélgica	100
Wavin (Foshan) Piping Systems Co. Ltd. (Building & Infraestructure)	China	100
Wavin Ekoplastik s.r.o. (Building & Infraestructure)	República Checa	100
Nordisk Wavin A/S, (Building & Infraestructure)	Dinamarca	100

Grupos de Negocio	País	% de participación
Norsk Wavin A/S, (Building & Infrastructure)	Noruega	100
Wavin Estonia OU, (Building & Infrastructure)	Estonia	100
Wavin-Labko Oy, (Building & Infrastructure)	Finlandia	100
Wavin France S.A.S., (Building & Infrastructure)	Francia	100
Wavin GmbH, (Building & Infrastructure)	Alemania	100
Wavin Hungary Kft. (Building & Infrastructure)	Hungría	100
Wavin Ireland Ltd., (Building & Infrastructure)	Irlanda	100
Wavin Italia SpA, (Building & Infrastructure)	Italia	100
Wavin Latvia SIA, (Building & Infrastructure)	Letonia	100
UAB Wavin Baltic, (Building & Infrastructure)	Lituania	100
Wavin Metalplast-BUK Sp.zo.o. (Building & Infrastructure)	Polonia	100
Wavin Romania s.r.l. (Building & Infrastructure)	Rumania	100
OOO Wavin Rus (Building & Infrastructure)	Rusia	100
Wavin Balkan d o.o., (Building & Infrastructure)	Serbia	100
AB Svenska Wavin, (Building & Infrastructure)	Suecia	100
Pilsa A.S., (Building & Infrastructure)	Turquía	100
Wavin Ltd., (Building & Infrastructure)	Reino Unido	100
Warmafloor (GB) Ltd., (Building & Infrastructure)	Reino Unido	100
Wavin Ukrain O.O.O.T.O.V., (Building & Infrastructure)	Ucrania	100
Netafim Ltd. (Precision Agriculture)	Israel	80

Fuente: Elaboración propia con información de Orbia Advance Corporation (2020: 77-78).

La compañía señala que es una controladora y no cuenta con activos significativos distintos a las acciones de sus subsidiarias. Por lo tanto, para atender sus obligaciones, deudas y proyectos, Orbia depende en gran medida de la generación de flujo de efectivo proveniente de sus filiales en la forma de pago de intereses, pago de deuda, dividendos o de cualquier otra manera (Orbia Advance Corporation, 2020: 32).

Es así como Orbia opera en más de 41 países, en los que posee 128 plantas de producción, cuenta con dos minas concesionadas para la explotación de fluorita en México, ocho academias de formación y 19 laboratorios de investigación y desarrollo (Orbia Advance Corporation, 2020: 70).

La compañía desarrolla y fortalece constantemente su plataforma de negocios para ofrecer soluciones y proyectos integrales a sus clientes, con quienes busca en la medida de lo posible crear vínculos a largo plazo (Orbia Advance Corporation, 2020: 15). Las principales operaciones de su plataforma de negocios se muestran en la tabla 6.3.

**Tabla 6.3. Principales operaciones de la plataforma de negocios de Orbia**

Grupos de Negocio	Operaciones	Actividades
<i>Fluor</i>	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de fluorita</li> <li>• Proceso de ácido fluorhídrico y fluoruro de aluminio</li> <li>• Gases refrigerantes y fluorocarbonos</li> </ul>
	Materias primas	Básicamente las materias primas las obtiene de sus propias minas o de sus propios procesos y, en menor medida, a través de compras a terceros. El agua y los energéticos, como la luz y el gas, los adquiere mediante contratos de suministro a largo plazo.
	Ventas y comercialización	<p>Orbia cuenta con una fuerte presencia en los mercados de América, Europa y Asia debido a su posición única dentro de la Cadena de Valor Fluor. La compañía detenta los derechos de la concesión para la explotación y extracción en México de la mina de fluorita más grande del mundo, y cuenta con modernas plantas de producción de ácido fluorhídrico y gases refrigerantes, lo que le permite forjar relaciones sólidas con participantes estratégicos del mercado. Además, la cercanía con el mercado final de fluoro químicos en EU le brinda una ventaja competitiva.</p> <p>La mayoría de las ventas de productos provenientes de la extracción de fluorita se realizan mediante contratos a largo plazo con base en los precios de referencia internacional.</p> <p>Las ventas de productos de ácido fluorhídrico se hacen por medio de contratos a largo plazo y las de fluoruro de aluminio a través de órdenes de compra.</p> <p>En lo que respecta a gases refrigerantes, las ventas se efectúan utilizando contratos a corto plazo.</p>
	Principales clientes	<p>Los productos a base de fluorita son utilizados por los clientes en la industria siderúrgica, del vidrio, de la cerámica, del aluminio, del cemento y de la química (por ejemplo: fluorocarbonos para refrigeración, propelentes, espumantes, polímeros termoplásticos, aplicaciones médicas en el tratamiento de enfermedades respiratorias, etc.). También se utilizan para la fabricación de circuitos integrados y baterías de litio.</p> <p>En cualquier caso, no existe un cliente preponderante.</p>
	Canales de distribución	<p>Los productos del proceso de extracción de fluorita se comercializan a través de distribuidores a nivel mundial, así como de entregas directas a planta por medio de ferrocarriles, embarcaciones marítimas y autotransporte. No existe un método especial de ventas, ya que todas ellas se realizan en sucursales propias o por medio de distribuidores.</p> <p>La venta de productos de ácido fluorhídrico, de fluoruro de aluminio y de gases refrigerantes se hacen de manera directa.</p>
	Contratos de distribución	Únicamente los productos provenientes de la extracción de fluorita se venden a los distribuidores mediante contratos a largo plazo, quienes



Grupos de Negocio	Operaciones	Actividades
		compran estos bienes para revenderlos en los mercados en los que tienen presencia. La compañía también cuenta con contratos de fletes para garantizar el suministro confiable y continuo a sus distribuidores y clientes.
<i>Polymer Solutions</i>	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sal-cloro-sosa-etileno-monómero de cloruro de vinilo (VCM)</li> <li>• Cloro-sosa</li> <li>• Vinilo y compuestos (incluyendo PVC)</li> </ul>
	Materias primas	Orbia es líder en la producción de resina de PVC en Latinoamérica. Las materias primas principalmente las obtiene de sus propias minas y, en menor medida, de otros proveedores mediante contratos. En Norteamérica, gracias a su alianza estratégica con OxyChem en Ingleside, obtiene cracker de etileno para producir VCM a menor costo. El agua y los energéticos, como la luz y el gas, los adquiere mediante contratos de suministro a largo plazo.
	Ventas y comercialización	La mayoría de sus ventas se realizan a través de contratos a largo plazo, con descuentos por volumen adquirido. Cuando no existen contratos, se vende al público en general a precios preponderantes en el mercado.
	Principales clientes	El cloro, sosa cáustica, hipoclorito de sodio, ácido clorhídrico, etileno y VCM se venden como materia prima a industrias petroquímicas, química secundaria, agroquímica, farmacéutica, tratamiento de aguas, embotelladoras e industria metalmecánica, entre otras. Los productos de PVC y compuestos son utilizados por los clientes en la fabricación de tuberías y conexiones, perfiles flexibles y rígidos, tapicería, botellas y contenedores, pisos sintéticos, persianas, poliestireno laminado, industria juguetera, del calzado y artículos para la industria médica, entre otros. No existe un cliente preponderante.
	Canales de distribución	Se comercializan de manera directa.
	Contratos de distribución	No existen contratos de distribución.
	<i>Fluent</i>	Negocios
Materias primas		Orbia es uno de los mayores productores de tubería en Europa y Latinoamérica. La mayoría de las materias primas que adquiere la compañía, sobre todo las resinas de PVC, las obtiene de proveedores locales en los países donde los costos de logística o tarifas arancelarias hacen muy costosa la materia prima que la compañía produce por sí misma. El resto lo obtiene de las subsidiarias de resinas de PVC del grupo de negocio <i>Polymer Solutions</i> .
Ventas y comercialización		En las ventas de sistemas de tubería del grupo de negocios <i>Fluent</i> se han establecido una serie de programas dirigidos a los diferentes sectores

Grupos de Negocio	Operaciones	Actividades
		<p>del mercado. Esta estrategia es resultado no solo de una evaluación de los perfiles y necesidades de los consumidores, sino también de las nuevas tendencias en los canales de distribución, donde existe una alta influencia de grandes minoristas.</p> <p>La estrategia resultante de estos factores se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una fuerza de ventas especializada.</li> <li>• La gestión de redes de minoristas para mejorar lealtad.</li> <li>• La innovación en servicios para proveer consultoría y soporte.</li> <li>• La proveeduría de productos y servicios hechos a la medida para empresas constructoras y clientes de telecomunicaciones.</li> <li>• Alianzas para servicios <i>llave en mano</i> con empresas constructoras y de telecomunicaciones seleccionadas.</li> <li>• Soluciones <i>llave en mano</i> para irrigación, incluyendo proyectos de irrigación comunitarios.</li> <li>• Servicios especializados de acceso a crédito y seguros.</li> </ul>
	Principales clientes	<p>Los principales clientes del grupo de negocios <i>Fluent</i> son empresas grandes y pequeñas que pertenecen a la industria de la construcción e infraestructura; incluyendo la autoconstrucción. También son clientes los gobiernos que realizan obras públicas, empresas de telecomunicaciones y del sector energético, así como agricultores y granjeros tanto individuales como grandes corporativos. La mayor parte de estos usuarios finales son atendidos y proveídos a través de mayoristas grandes y medianos.</p> <p>No existe un cliente preponderante.</p>
	Canales de distribución	<p>Los productos de este grupo de negocio se distribuyen a través de más de 100,000 puntos de venta directa e indirecta, que van desde grandes constructoras y hasta pequeñas tiendas para consumo minorista.</p>
	Contratos de distribución	<p>No se especifica que existan contratos con distribuidores.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Orbia Advance Corporation (2020: 78-106, 118).

La estrategia de comercialización de la compañía hace énfasis en sus mercados finales, centrada en el cliente y sus necesidades. Con ello, busca desarrollar productos cada vez más especializados e innovadores con mayor valor agregado (Orbia Advance Corporation, 2020: 69).

El corporativo señala que sus grupos de negocio tienen un enfoque colectivo en garantizar la seguridad alimentaria, reducir la escasez de agua, reinventar el futuro de ciudades y hogares, conectar a las comunidades con la infraestructura de datos y ampliar el acceso a la salud y el bienestar con materiales avanzados (Orbia Advance Corporation, 2020: 13). De hecho, sus propósitos como organización los

asocia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Orbia Advance Corporation, 2020: 116).

Orbia tiene los derechos y otorga licencias de más de 500 patentes y posee más de 2,000 marcas. Del mismo modo, cuenta con diferentes solicitudes de patente y registro de marcas. Además, dispone de licencias de tecnología en México, Brasil, Colombia, entre otros países, las cuales utiliza actualmente o serán utilizadas eventualmente en sus operaciones (Orbia Advance Corporation, 2020: 109).

La estrategia de Orbia en sus centros de I+D se enfoca en incrementar la rentabilidad de sus proyectos y en cubrir los requerimientos de sus clientes por regiones geográficas. Incluso, si es necesario, crea proyectos en los países donde exista un área de oportunidad. Este enfoque por región ha permitido que los centros de investigación y desarrollo atiendan con mayor oportunidad las necesidades tecnológicas de sus clientes (Orbia Advance Corporation, 2020: 109). Las marcas propiedad de Orbia se encuentran registradas ya sea directamente por la compañía o por sus subsidiarias en los diversos países donde opera o podría iniciar operaciones. Sus marcas son un activo fundamental que gozan de cierta presencia y calidad en los distintos mercados alrededor del mundo, por lo que mantener esta reputación es esencial para conservar y atraer a sus clientes (Orbia Advance Corporation, 2020: 110).

En la tabla 6.4, se muestran las ventas de Orbia, por grupo de negocio y por zona geográfica, durante los años 2017, 2018 y 2019. Los datos de esta tabla permiten visualizar la diversidad de mercados en los que opera este corporativo.

**Tabla 6.4. Orbia: Ventas por grupos de negocio y por zona geográfica en 2017, 2018 y 2019 (millones de dólares y porcentaje)**

Concepto	2017		2018		2019	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>Ventas por grupos de negocio</b>						
Fluor	681	12	837	12	805	12
Polymer Solutions	2,317	40	2,460	34	2,334	33
Fluent	3,023	52	4,077	57	3,999	57
Controladora	25	0	29	0	136	2
Eliminaciones	(217)	(4)	(206)	(3)	(287)	(4)
<b>Total</b>	<b>5,828</b>	<b>100</b>	<b>7,198</b>	<b>100</b>	<b>6,987</b>	<b>100</b>
<b>Ventas por zona geográfica</b>						
México	1,209	21	1,347	19	1,323	19
Noroeste de Europa	1,171	20	1,260	18	1,237	18
Estados Unidos	878	15	1,175	16	1,175	17
Suroeste de Europa	655	11	798	11	894	13
Colombia	494	8	523	7	542	8
África, Medio Oriente y Asia	210	4	474	7	473	7
Brasil	348	6	362	5	368	5
Cento y este de Europa	242	4	281	4	237	3
Sureste de Europa	155	3	227	3	42	1
Centroamérica	182	3	180	3	197	3
Otros	83	1	177	2	100	1
Israel	-	-	168	2	176	2
Perú	70	1	117	2	128	2
Ecuador	98	2	108	1	95	1
Venezuela	31	1	3	0	-	-
<b>Total</b>	<b>5,828</b>	<b>100</b>	<b>7,198</b>	<b>100</b>	<b>6,987</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Orbia Advance Corporation (2020: 131-132).

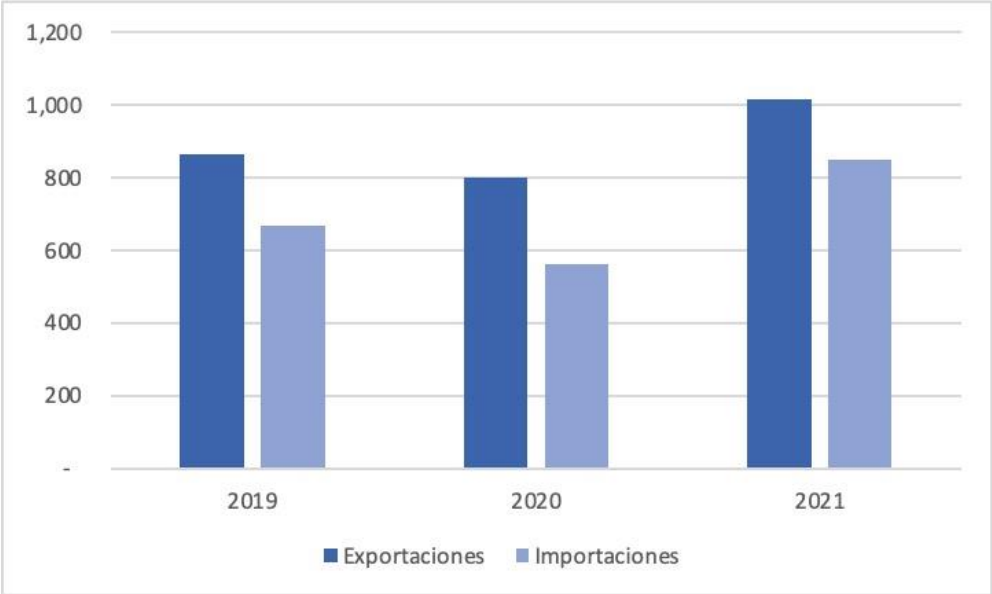
### 6.1.2. Exportaciones mexicanas de Orbia

Las exportaciones de Orbia desde México son realizadas a través de varias de sus subsidiarias. Dentro de ellas destacan:

- Mexichem Flúor, S.A. de C.V. (que representa el 8.67% de las exportaciones del corporativo durante el periodo 2019-2021).
- Mexichem Flúor Comercial, S.A. de C.V. (35.88%).
- Mexichem Derivados, S.A. de C.V. (2.05%).
- Mexichem Compuestos, S.A. de C.V. (6.86%).
- Mexichem Resinas Vinílicas, S.A. de C.V. (42.22%).
- Quimir, S.A. de C.V. (1.02%).
- Petroquímica Mexicana de Vinilo, S.A. de C.V. (2.96%).
- Mexichem Soluciones Integrales, S.A. de C.V. (0.34%).

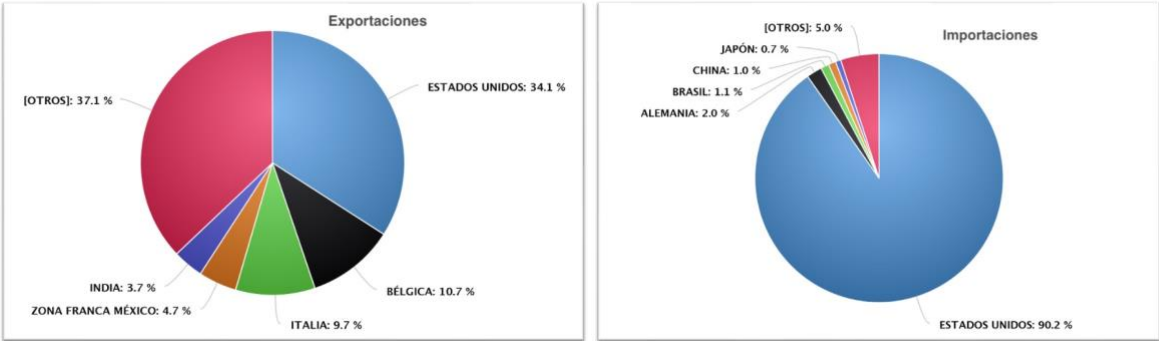
Las exportaciones de todas estas subsidiarias durante el periodo 2019-2021 van de los 800 a los 1,000 millones de dólares por año (figura 6.4). En conjunto, destaca la gran diversidad de los mercados destino (figura 6.5): EU ha recibido el 34.1% del total de los bienes exportados por Orbia desde México, Bélgica el 10.7%, Italia el 9.7%, India y Perú el 3.7% cada uno, China el 3.0%, Canadá el 2.7%, Reino Unido el 2.5%, Alemania el 2.3% y el resto a diversos países (incluyendo el 4.7% destinado a zonas francas dentro del territorio mexicano). Esto demuestra el éxito de la multinacional mexicana en la diversificación de sus exportaciones. Sin embargo, también se puede observar que realiza importaciones considerables y que en su mayoría provienen de EU (figuras 6.4 y 6.5).

**Figura 6.4. Orbia: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones dólares)**



Fuente: Veritrade (2022).

**Figura 6.5. Orbia: Países destino de exportaciones y países origen de importaciones 2019-2021 (en porcentaje)**

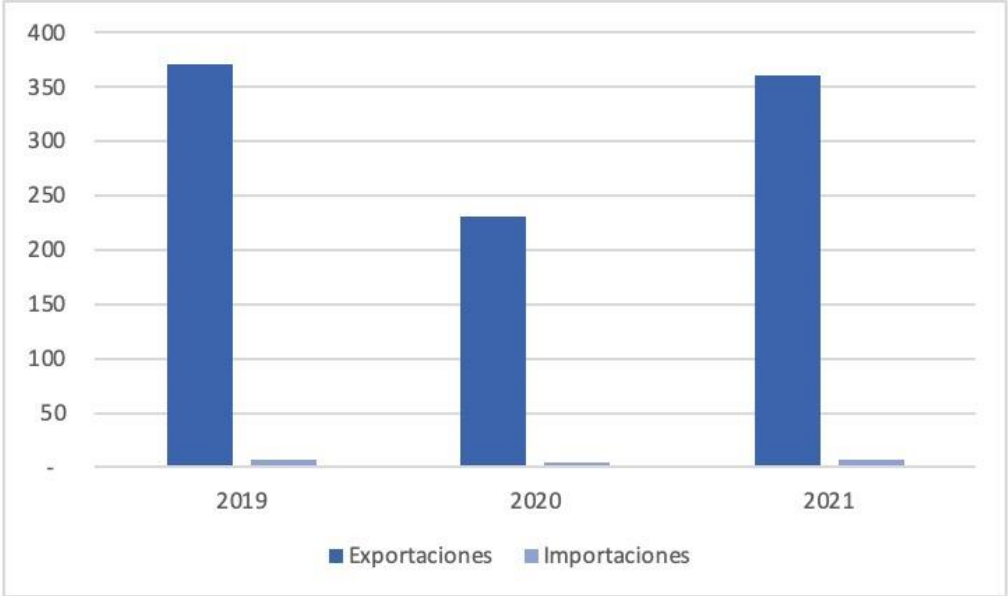


Fuente: Veritrade (2022).

Entre los productos que más exporta Orbia desde México se encuentran el policloruro de vinilo (40.2%), fluoruro de calcio (15.2%), ácido fluorhídrico (13.9%) y fluoruro de aluminio (7.5%). Sus clientes más importantes durante el periodo fueron: Eureka Plast, S.A. [Portugal] que ha adquirido el 9.9% de sus exportaciones, Arkema Inc. [EU] el 5.6%, Glencore AG [multinacional de origen suizo] el 5.4%, y Britannia Refined Metals Limited el 4.2%. En cuanto a exportaciones con partes relacionadas, Vestolit GMBH [Alemania] recibió el 5.0%, Mexichem Fluor Inc. [EU] el 2.1%, Mexichem Resinas Colombia S.A.S. el 1.7% y Mexichem Speciality Resins Inc. [EU] el 1.3%. En lo referente a sus importaciones, estas se componen principalmente de cloruro de vinilo (60.7%), resinas de policloruro de vinilo (6.8%) y orto-xileno (3.6%). Su principal proveedor fue Mexichem Ethylene Holding Group Corp. [filial en EU], a quien le adquirió 54.8% del total de sus importaciones.

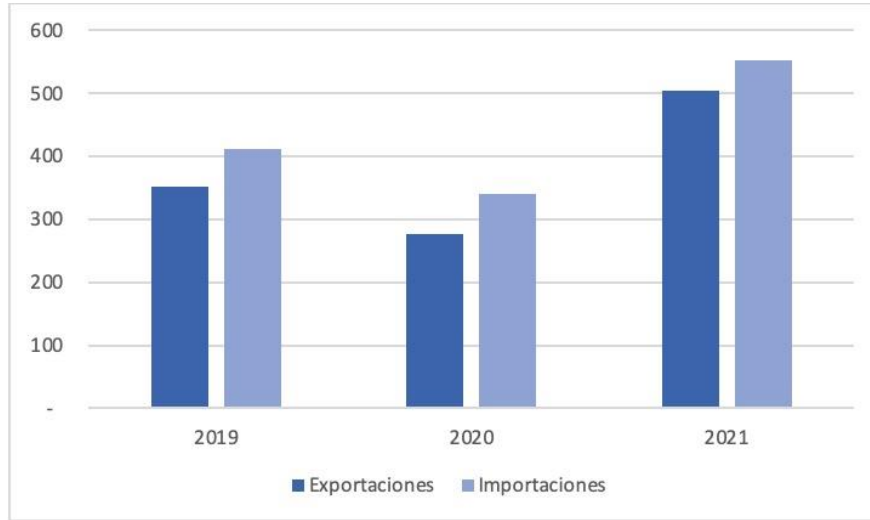
Se revisan a continuación las subsidiarias de Orbia establecidas en México que más intercambios comerciales hicieron con los mercados extranjeros entre el 2019 y el 2021. La figura 6.6 revela que Mexichem Flúor Comercial realizó exportaciones considerables, básicamente de materias primas (fluoruro de calcio, ácido fluorhídrico y fluoruro de aluminio), y casi no hizo importaciones. En cambio, Mexichem Resinas Vinílicas, aunque también realizó exportaciones considerables (principalmente de policloruro de vinilo), resultó que sus importaciones fueron superiores, destacando la necesidad de adquirir cloruro de vinilo de su filial en EU (figura 6.7).

**Figura 6.6. Mexichem Flúor Comercial, S.A. de C.V.: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



Fuente: Veritrade (2021).

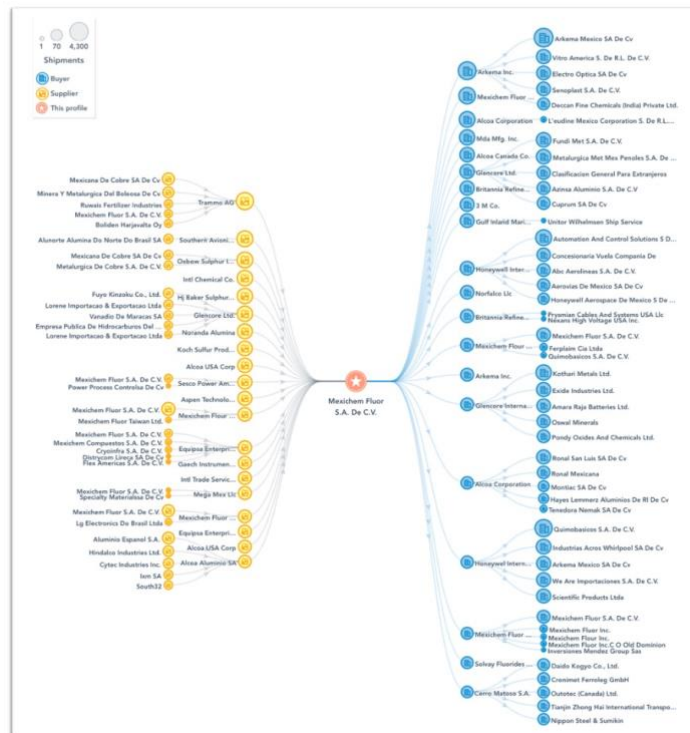
**Figura 6.7. Mexichem Resinas Vinílicas, S.A. de C.V.: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



Fuente: Veritrade (2021).

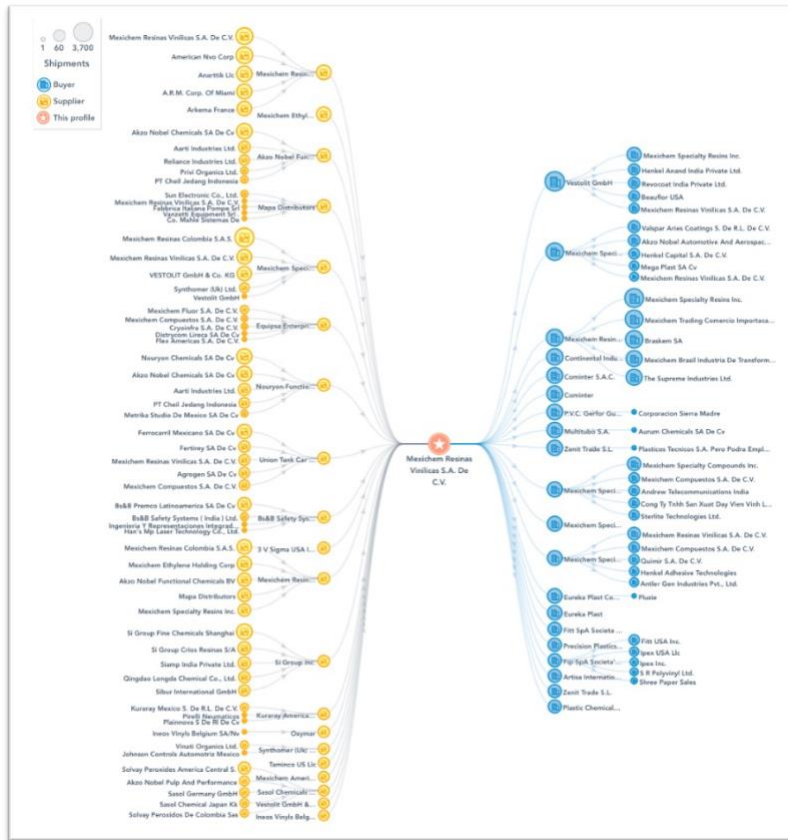
Finalmente, en las figuras 6.8 y 6.9 se muestran los principales socios comerciales de Mexichem Flúor Comercial, S.A. de C.V. y de Mexichem Resinas Vinílicas, S.A. de C.V. por número de embarques durante el periodo 2017-2021.

**Figura 6.8. Mexichem Flúor Comercial, S.A. de C.V.: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

**Figura 6.9. Mexichem Resinas Vinílicas, S.A. de C.V.: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

## 6.2. Cemex

### 6.2.1. Panorama general de Cemex

Cemex, S.A.B. de C.V. es una sociedad anónima bursátil de capital variable, constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos. Es una compañía que se dedica, directa o indirectamente a través de sus subsidiarias, a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados, clinker y otros materiales de construcción en todo el mundo, incluyendo servicios relacionados (Cemex, 2020b: 49-50).



A lo largo de su historia, Cemex ha venido creciendo desde ser un participante local hasta llegar a ser una de las empresas globales más grandes de su industria (tabla 6.5).

**Tabla 6.5. Evolución histórica de Cemex**

Año	Evento histórico
1906	Se funda Cementos Hidalgo en el norte de México.
1920	Cementos Portland Monterrey inicia operaciones en el noreste de México.
1931	Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos, S.A.
1966	Cemex adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida.
	Abre la planta Valles en la región Huasteca.
1967	Inicia producción en la planta Torreón.
1973	Cemex adquiere la planta Cementos Portland del Bajío.
1976	Cemex inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores.
	Adquiere Cementos Guadalajara.
1986	Inicia operaciones la planta Huichapan.
	Cemex consolida sus esfuerzos de exportación mediante coinversiones con cementeras norteamericanas.
1987	Cemex adquiere cementos Anáhuac.
	Implementa un sistema satelital de comunicaciones, CemexNet, para conectar todas las instalaciones de la compañía.
1989	Adquiere Cementos Tolteca y se convierte en una de las 10 cementeras más grandes del mundo.
1992	Cemex inicia su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España.
	Crea Neoris, anteriormente Cemtec, como proveedor interno de servicios de tecnología de información.
1994	Cemex inicia operaciones en Sudamérica al adquirir Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela.
	Inicia operaciones en Centroamérica al adquirir Cemento Bayano en Panamá.
	Adquiere Balcones, una planta cementera en EU.
	Comienza a utilizar coque de petróleo en sus plantas como combustible alterno. También inicia su estrategia para el desarrollo sustentable implantando un programa de ecoeficiencia.
1995	Cemex se establece en la región del Caribe al adquirir Cementos Nacionales, la compañía cementera líder en República Dominicana.
1996	Adquiere Cementos Diamante y Samper en Colombia y se convierte en la tercera compañía cementera más grande del mundo.
1997	Cemex inicia operaciones en Asia con la adquisición de Rizal Cement en Filipinas.
1998	Adquiere APO Cement en Filipinas.
1999	Comienza operaciones en África al adquirir Assuit Cement Company en Egipto.
	Refuerza su presencia en Centroamérica y el Caribe al adquirir Cementos del Pacífico en Costa Rica.
	Inicia su cotización en la Bolsa de New York.
2000	Adquiere Southdown Inc. en EU y se convierte en el productor de cemento más grande de Norteamérica.
	La compañía lanza Cemex Way, una iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.
2001	Cemex inicia operaciones en Nicaragua.
	Adquiere Saraburi Cemet Company en Tailandia.

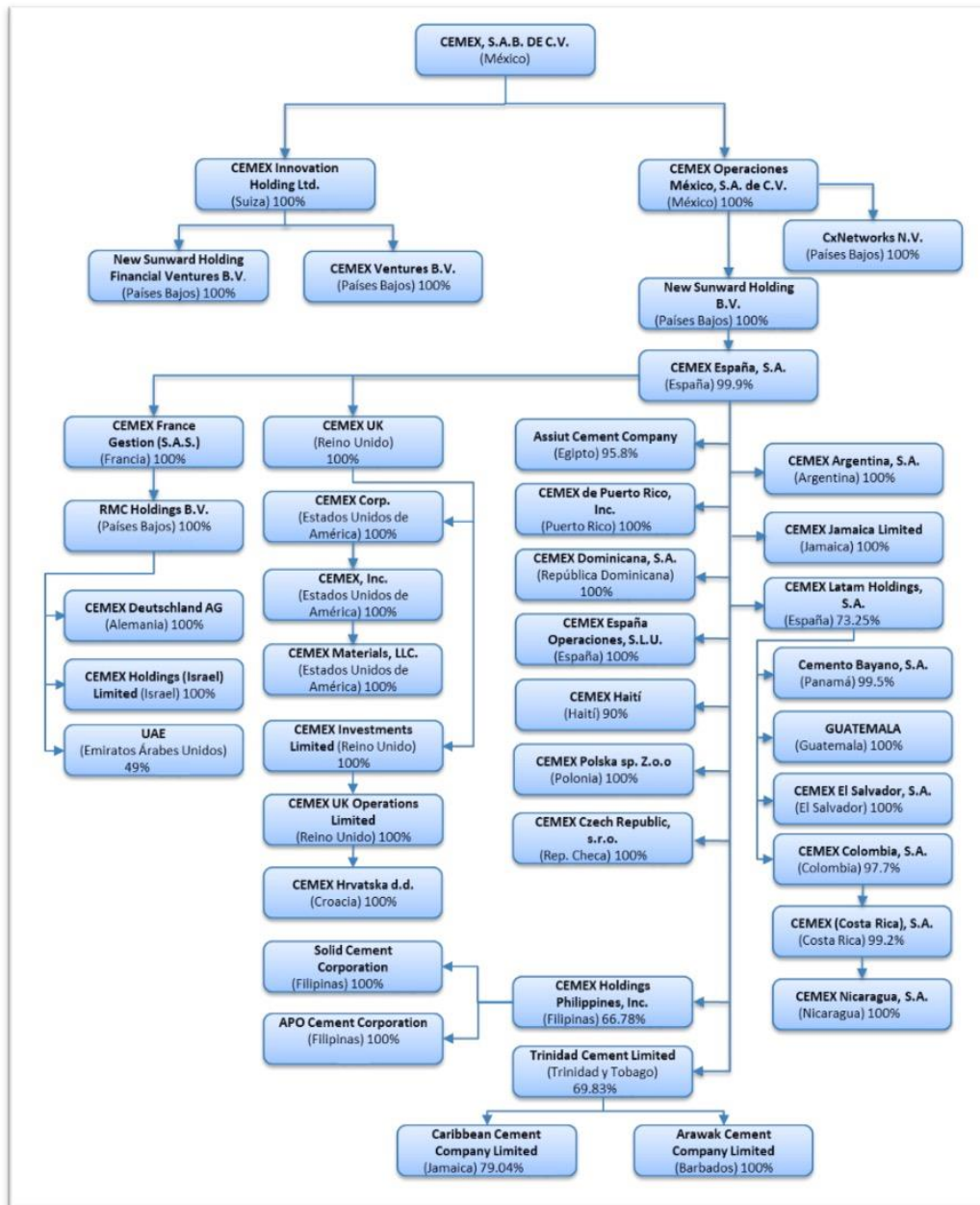
Año	Evento histórico
	Da a conocer su red comercial Construrama en México.
	Inicia su servicio a clientes en línea, permitiéndoles hacer pedidos, comprar productos y tener acceso a diversos servicios electrónicamente.
2002	Cemex consolida su posición en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company.
2003	Cemex establece su proceso de abastecimiento global y abre una oficina para negociaciones internacionales.
2005	Cemex duplica su tamaño con la adquisición de la compañía británica RMC Group, sumando operaciones en 20 países, principalmente de Europa.
2007	Adquiere a la compañía australiana Rinker.
2012	Inicia su cotización en la Bolsa Colombiana de Valores.
2016	Inicia su cotización en la Bolsa de Valores de Filipinas.

Fuente: Elaboración propia con información de Cemex (2021).

En los últimos 30 años Cemex emprendió un importante programa de expansión geográfica con la intención de diversificar sus flujos de efectivo e incursionar en mercados con potencial de crecimiento a largo plazo (Cemex, 2020b: 51). Hoy en día opera en más de 50 países alrededor del mundo, con presencia en México, EU, Europa, Asia, Medio Oriente, África, América Latina y el Caribe (p. 50). Como parte de su estrategia de expansión, Cemex ha estado revisando y adecuando constantemente sus operaciones, lo que la ha llevado a realizar procesos de integración con otras compañías y, por otro lado, a vender activos que ha considerado menos fundamentales en su portafolio de negocios (p. 51).

Actualmente, Cemex es una sociedad operativa y controladora que en general gestiona su negocio a través de subsidiarias, las cuales pueden tener, a su vez, participación en otras sociedades operadoras de cemento y concreto premezclado, o incluso, otros negocios (Cemex, 2020b: 78). El flujo de efectivo de Cemex depende en gran medida de la capacidad de sus subsidiarias para transferirle ingresos y dividendos (p. 25). La compañía también suele, aunque en menor medida, realizar alianzas estratégicas con otras empresas (pp. 29, 87). La figura 6.10 muestra la estructura corporativa de Cemex en 2019. En ella también se indica el porcentaje aproximado de capital o participación económica que, directa o indirectamente, posee la compañía en sus principales subsidiarias. Cabe señalar que la estructura corporativa que se muestra en la figura está simplificada y no incluye a todas las subsidiarias de Cemex (p. 78).

Figura 6.10. Estructura corporativa de Cemex en 2019



Fuente: Cemex (2020b: 80).

Es así como Cemex cuenta con 187 canteras de materias primas para producir cemento y 262 canteras de agregados alrededor del mundo (Cemex, 2020b: 63-64). Sus principales plantas de producción de cemento se encuentran ubicadas en México, EU, Reino Unido, Alemania, España, Polonia, la República Checa, Croacia, Colombia, Panamá, Costa Rica, Guatemala, la República Dominicana, Puerto Rico, Nicaragua, Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Egipto, los Emiratos Árabes Unidos y Filipinas (p. 50). Adicionalmente, la compañía ha construido una extensa red de centros y terminales de distribución marítima y terrestre que le dan acceso

comercial a prácticamente todo el mundo (p. 51). De este modo, la compañía tiene un portafolio verticalmente integrado de cemento, concreto premezclado y agregados, de tal forma que maneja sus activos como si fuera un solo negocio en lugar de negocios distintos, con lo que busca mejorar su eficiencia operativa y rentabilidad (Cemex, 2021).

Cemex adapta sus productos para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes en los diversos países donde tiene presencia (Cemex 2020b: 54). Los principales productos que ofrece la compañía son: cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados (tabla 6.6).

**Tabla 6.6. Principales productos y operaciones de Cemex**

Productos	Operaciones	Actividades
Cemento	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cemento Gris Ordinario Portland</li> <li>• Cemento Blanco Portland</li> <li>• Masonería o Mortero</li> <li>• Cemento para pozos petroleros</li> <li>• Cemento mixto</li> </ul>
	Materias primas	Básicamente Cemex obtiene las materias primas de sus propias canteras o de sus propios procesos (clínker) y, en menor medida, a través de compras a terceros. La energía eléctrica y combustibles son también insumos importantes.
	Ventas y comercialización	<p>Cemex cuenta con su propia fuerza de ventas. Utiliza plataformas tecnológicas y configura sus puntos de venta, los cuales varían en cada país. Algunos ejemplos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de entrega en cualquier momento (24/7 Load).</li> <li>• Sistema de despacho de cemento a granel tipo cajero automático.</li> <li>• Asociación con distribuidores (Construrama) y tiendas multiproductos, quienes reciben capacitación orientada al cliente.</li> <li>• Soluciones móviles (mensajes automatizados “SMS”).</li> <li>• Servicios en línea (CemexGo, CemexConnect, CemexOne, CemexNet, etc.).</li> <li>• Centros de servicio por medio de llamadas (Call Center).</li> <li>• Monitoreo de los silos de clientes las 24 horas (Smart Silo).</li> <li>• Apoyo técnico a clientes.</li> <li>• Financiamiento a clientes para la construcción.</li> <li>• Soluciones para identificar, coordinar y desarrollar proyectos de construcción, urbanización o infraestructura pública.</li> </ul> <p>En muchos de los países en donde Cemex tiene operaciones, una gran proporción del cemento vendido es en sacos con marca. Cemex busca desarrollar una identidad y reconocimiento de su marca a través del</p>

Productos	Operaciones	Actividades
		<p>producto en sacos. De hecho, su gama de cementos mixtos ofrece una alternativa de construcción más sustentable.</p> <p>La compañía opera en mercados donde sus competidores utilizan estrategias agresivas de precios con la intención de ganar mayor participación en el mercado. Sin embargo, Cemex responde con productos y servicios de calidad, utiliza la segmentación de clientes y genera propuestas de valor con la intención de ofrecer una experiencia superior al cliente.</p>
	Principales clientes	<p>Los productos de cemento son utilizados principalmente por los clientes del sector de la construcción: residencial, comercial, industrial y de infraestructura pública.</p> <p>Algunos clientes utilizan el cemento para la fabricación de concreto, plantillas, superficies de carreteras y fabricación de ladrillos. Cemex además cuenta con una variedad específica de cemento para construir pozos petroleros.</p> <p>En todo caso, no existe un cliente preponderante.</p>
	Canales de distribución	A menudo se entrega el cemento en sacos y con marca a un gran número de centros de distribución para que esté disponible a los consumidores finales en un punto de venta cercano a donde el producto va a ser utilizado.
	Contratos de distribución	No se especifica que existan contratos con distribuidores.
Concreto Premezclado	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concreto premezclado estándar</li> <li>• Concreto arquitectónico y decorativo</li> <li>• Concreto de fraguado rápido</li> <li>• Concreto reforzado con fibras</li> <li>• Relleno fluido (para cables y tuberías)</li> <li>• Concreto compactado con rodillo (para agua y drenaje)</li> <li>• Concreto autocompactante</li> <li>• Concreto poroso (para estacionamientos, andadores y orillas de alberca)</li> <li>• Concreto antibacteriano (para hospitales, laboratorios y granjas)</li> </ul>
	Materias primas	<p>Las materias primas las obtiene de sus propias minas o de sus propios procesos (cemento y agregados) y, en menor medida, a través de compras a terceros. La energía eléctrica y combustibles son también insumos importantes.</p> <p>Cemex adapta el concreto premezclado a las necesidades específicas de sus clientes, a quienes ofrece productos hechos a la medida. Para ello, se basa en un amplio conocimiento y aplicaciones tecnológicas de concreto premezclado. Por ejemplo, es capaz de modificar las propiedades del concreto mediante el uso de mezclas químicas innovadoras para adaptarse a los requisitos y al diseño de la obra.</p>

Productos	Operaciones	Actividades
		La compañía innova constantemente sus productos para hacerlos un componente de construcción sustentable: materiales de mayor durabilidad, bajo costo de mantenimiento y de instalación, creación de materiales aislantes para mejorar la energía en edificios, etc.
	Ventas y comercialización	Cemex cuenta con su propia fuerza de ventas (descrita en las ventas y comercialización de cemento).
	Principales clientes	El cemento premezclado es utilizado en el sector de la construcción: residencial, comercial, industrial y de infraestructura pública. No existe un cliente preponderante.
	Canales de distribución	Cemex regularmente comercializa de manera directa con el cliente. Para ello cuenta con una gran cantidad de plantas de concreto premezclado alrededor del mundo y su propia fuerza de ventas. La compañía transporta directamente el concreto premezclado desde su planta al sitio del proyecto.
	Contratos de distribución	No existen contratos de distribución.
Agregados	Procesos de extracción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piedra triturada</li> <li>• Arena</li> <li>• Grava</li> <li>• Concreto reciclado</li> </ul>
	Materias primas	La mayoría de las materias primas las obtiene básicamente de sus propias fosas de arena y grava, canteras de piedra y del dragado de depósitos marinos. La energía eléctrica y combustibles son también insumos importantes.
	Ventas y comercialización	Cemex cuenta con su propia fuerza de ventas (descrita en las ventas y comercialización de cemento).
	Principales clientes	Los clientes de Cemex utilizan sus agregados para una gran variedad de aplicaciones. Por ejemplo: como un componente clave en la construcción y mantenimiento de carreteras, banquetas, estacionamientos, pistas de aeropuertos y ferrocarriles; o para drenaje, filtración y purificación de agua; o como material de relleno, trampas de arena en campos deportivos, playas y aplicaciones relacionadas; o para construir viviendas, puentes, hospitales y escuelas. No existe un cliente preponderante.
	Canales de distribución	Regularmente se entregan los agregados a un gran número de centros de distribución para que estén disponibles a los consumidores finales en lugares cercanos a donde los vayan a utilizar.
	Contratos de distribución	No se especifica que existan contratos con distribuidores.
Productos relacionados	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asfalto</li> <li>• Bloques de concreto</li> <li>• Tejas para techos</li> <li>• Productos arquitectónicos</li> </ul>

Productos	Operaciones	Actividades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuberías de concreto</li> <li>• Otros productos prefabricados</li> </ul>
	Materias primas	Las materias primas las obtiene de sus propias minas o de sus propios procesos (cemento y agregados) y, en menor medida, a través de compras a terceros. La energía eléctrica y combustibles son también insumos importantes.
	Ventas y comercialización	Cemex cuenta con su propia fuerza de ventas (descrita en las ventas y comercialización de cemento).
	Principales clientes	Los productos relacionados son utilizados en el sector de la construcción: residencial, comercial, industrial y de infraestructura pública; incluyendo hospitales, escuelas, puentes, puertos, aeropuertos, carreteras, vías férreas, etc. No existe un cliente preponderante.
	Canales de distribución	Algunos productos relacionados se comercializan a través de centros de distribución y otros, como el asfalto, se comercializan directamente desde la planta hasta el lugar donde se ubica la obra.
	Contratos de distribución	No se especifica que existan contratos con distribuidores.

Fuente: Elaboración propia con información de Cemex (2020b: 30, 54-61).

La estrategia general de Cemex es crear valor mediante el diseño y gestión de un portafolio global de negocios integrados de cemento, concreto premezclado, agregados y otros relacionados. Con esta estrategia, la compañía busca alinearse a las necesidades y requerimientos de sus clientes, resolviendo sus problemas y facilitándoles la forma de hacer negocio desde la propia empresa (Cemex, 2020b: 65). Del mismo modo, busca expandir estratégicamente su capacidad de manufactura y distribución para cubrir la demanda de sus clientes de forma más eficiente, confiable y sustentable (p. 69).

Cemex ha establecido un sistema global de comercio que le ha permitido coordinar mundialmente sus actividades, así ha logrado identificar y atender oportunidades de negocio donde se presente una mayor demanda de sus productos (Cemex, 2020b: 76). Sin embargo, la compañía opera en mercados altamente competitivos donde existen numerosos jugadores, lo que la ha llevado a emplear una variedad de estrategias competitivas en función de las condiciones de cada mercado (p. 30).

En su centro global de I+D, ubicado en Suiza, Cemex desarrolla tecnologías que son protegidas por más de 35 familias de patentes internacionales, cubriendo nuevos cementos, materiales cementeros, diseños de mezcla de concreto, fórmulas de aditivos y sistemas de construcción (Cemex, 2020b: 70). De esta forma, Cemex es la única empresa global de materiales de construcción con su propio negocio de aditivos de concreto, por lo que es capaz de diseñar y desarrollar tecnologías de

concreto novedosas y hechas a la medida con sus químicos patentados. Entre otros beneficios, sus soluciones de concreto buscan ayudar a mejorar el uso de la tierra, aumentar la eficiencia del agua y energía, mitigar la contaminación auditiva y disminuir la huella de carbono en los edificios (p. 70).

**Tabla 6.7. Cemex: Ventas por grupos de negocio y zona geográfica en 2017, 2018 y 2019 (millones de dólares y porcentaje)**

Concepto	2017		2018		2019	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>Ventas por grupos de negocio</b>						
Cemento	6,760	52	7,116	53	6,717	51
Concreto	5,111	40	5,610	41	5,528	42
Agregados	2,054	16	2,150	16	2,190	17
Otros	2,844	22	3,247	24	2,418	18
Eliminaciones	(3,843)	(30)	(4,592)	(34)	(3,723)	(28)
<b>Total</b>	<b>12,926</b>	<b>100</b>	<b>13,531</b>	<b>100</b>	<b>13,130</b>	<b>100</b>
<b>Ventas por zona geográfica</b>						
México	3,046	24	3,211	24	2,792	21
Estados Unidos	3,320	26	3,614	27	3,780	29
<b>Europa</b>						
Reino Unido	841	7	773	6	749	6
Francia	805	6	895	7	869	7
Alemania	341	3	354	3	414	3
España	254	2	287	2	294	2
Resto de Europa	597	5	682	5	658	5
<b>El Caribe, Centro y Sudamérica</b>						
Colombia	566	4	524	4	504	4
Panamá	266	2	222	2	179	1
El Caribe	229	2	249	2	240	2
República Dominicana	189	1	202	1	228	2
Resto del Caribe, Centro y Sudamérica	572	4	570	4	494	4
<b>Asia, Medio Oriente y África</b>						
Filipinas	440	3	448	3	458	3
Israel	603	5	630	5	660	5
Resto de Asia, Medio Oriente y África	318	2	357	3	286	2
Otros	539	4	513	4	525	4
<b>Total</b>	<b>12,926</b>	<b>100</b>	<b>13,531</b>	<b>100</b>	<b>13,130</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Cemex (2020a: 25-28).

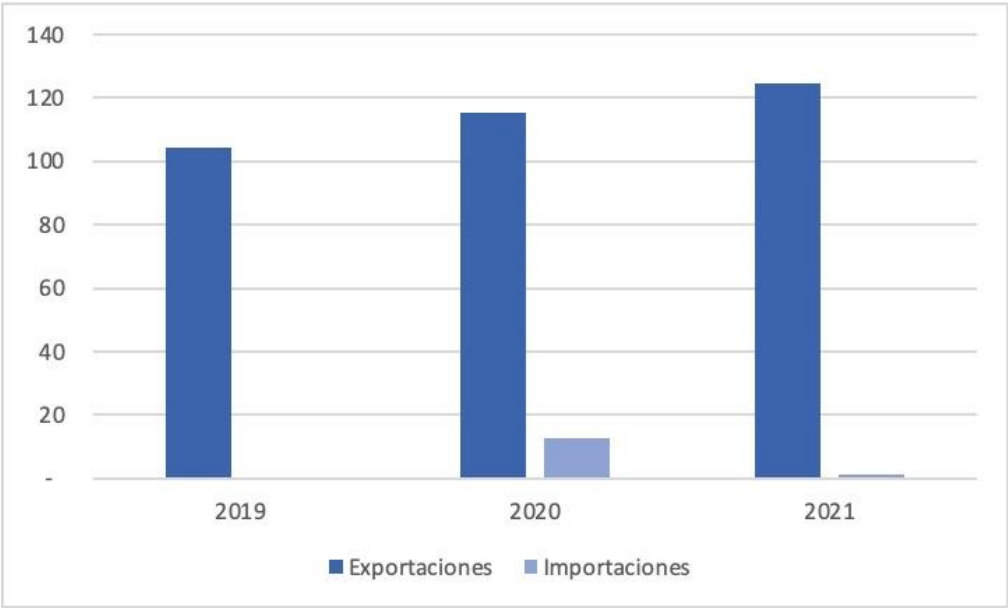
En la tabla 6.7 se muestran las ventas de Cemex por líneas de negocio y por zona geográfica durante los años 2017, 2018 y 2019. Los datos permiten visualizar la diversidad de mercados en los que opera la compañía, sin embargo, EU es su principal mercado de ventas.



### 6.2.2. Exportaciones mexicanas de Cemex

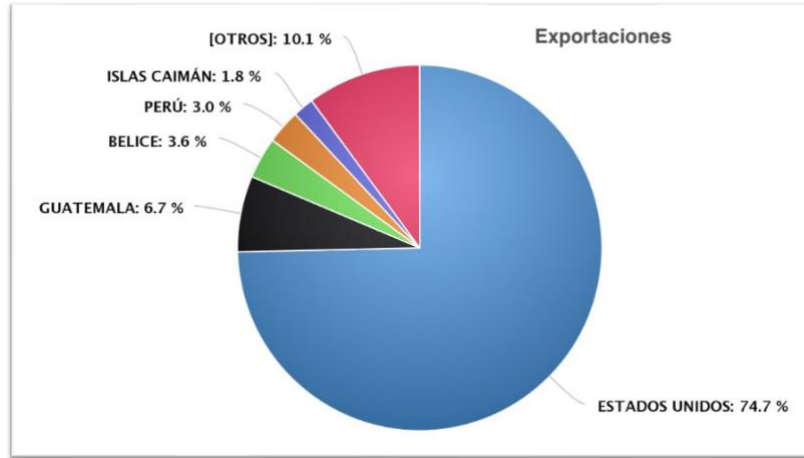
Existen varias subsidiarias de Cemex en México, tales como: Cemex Central, S.A. de C.V.; Cemex México, S.A. de C.V.; Cemex Concretos, S.A. de C.V.; Cemex Agregados, S.A. de C.V.; entre otras. Pero la que regularmente realiza las exportaciones es Cemex Internacional, S.A. de C.V. Esta subsidiaria ha exportado entre 100 y 120 millones de dólares por año durante el periodo 2019-2021 (figura 6.11). A lo largo de estos años, los productos que más ha comercializado al extranjero son Cemento Portland (70.2%) y Cemento Blanco (27.4%). Los principales países destino son: Estados Unidos 74.7%, Guatemala 6.7%, Belice 3.6%, Perú 3.0% e Islas Caimán 1.8% (figura 6.12). Sus clientes más importantes son: Maya Belize Cement Limited que representa el 20.6% del total de sus exportaciones, Cemex International Trading LLC [EU] el 16.0%, Cemex [EU] el 8.5% y Mezcladora S.A. [Guatemala] el 4.2%. Cemex Internacional no realizan importaciones regularmente, por lo que se puede decir que los insumos para producir sus bienes de exportación son prácticamente obtenidos dentro del país. De hecho, solo se encontraron dos importaciones relevantes (de fertilizantes) en septiembre de 2020, una proveniente de Omán y la otra de Australia, que en conjunto ascendieron a poco más de 10 millones de dólares.

**Figura 6.11. Cemex Internacional, S.A. de C.V.: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



Fuente: Veritrade (2022).

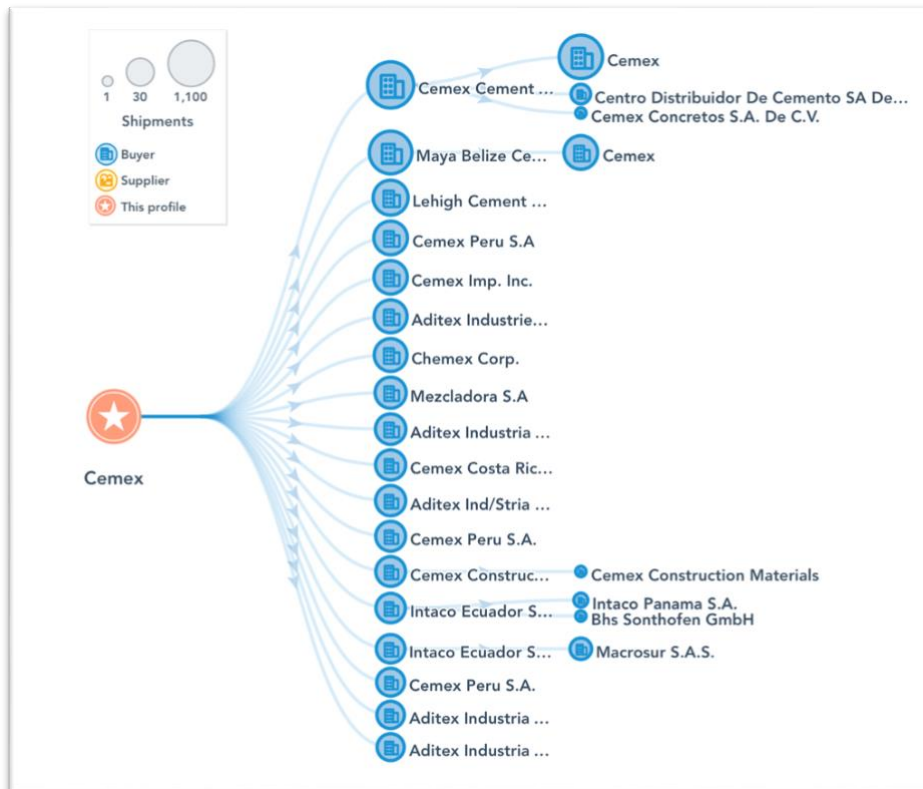
**Figura 6.12. Cemex Internacional, S.A. de C.V.: Países destino de exportaciones 2019-2021 (en porcentaje)**



Fuente: Veritrade (2022).

En la figura 6.13 se muestran los principales clientes internacionales de Cemex por número de embarques durante el periodo 2017-2021.

**Figura 6.13. Cemex: Principales clientes internacionales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

## 6.3. Sigma Alimentos

### 6.3.1. Panorama general de Sigma Alimentos

Sigma Alimentos, S.A. de C.V. es una sociedad anónima de capital variable, subsidiaria de Alfa. Es una compañía global enfocada en la producción, comercialización y distribución de alimentos refrigerados y congelados (carnes frías, quesos y yogurt, entre otros). Cuenta con un portafolio diversificado de marcas registradas con las que identifica sus productos en los diversos mercados donde tiene presencia (Sigma Alimentos, 2018a: 34). La tabla 6.8. muestra la evolución histórica de esta compañía.

**Tabla 6.8. Evolución histórica de Sigma Alimentos**

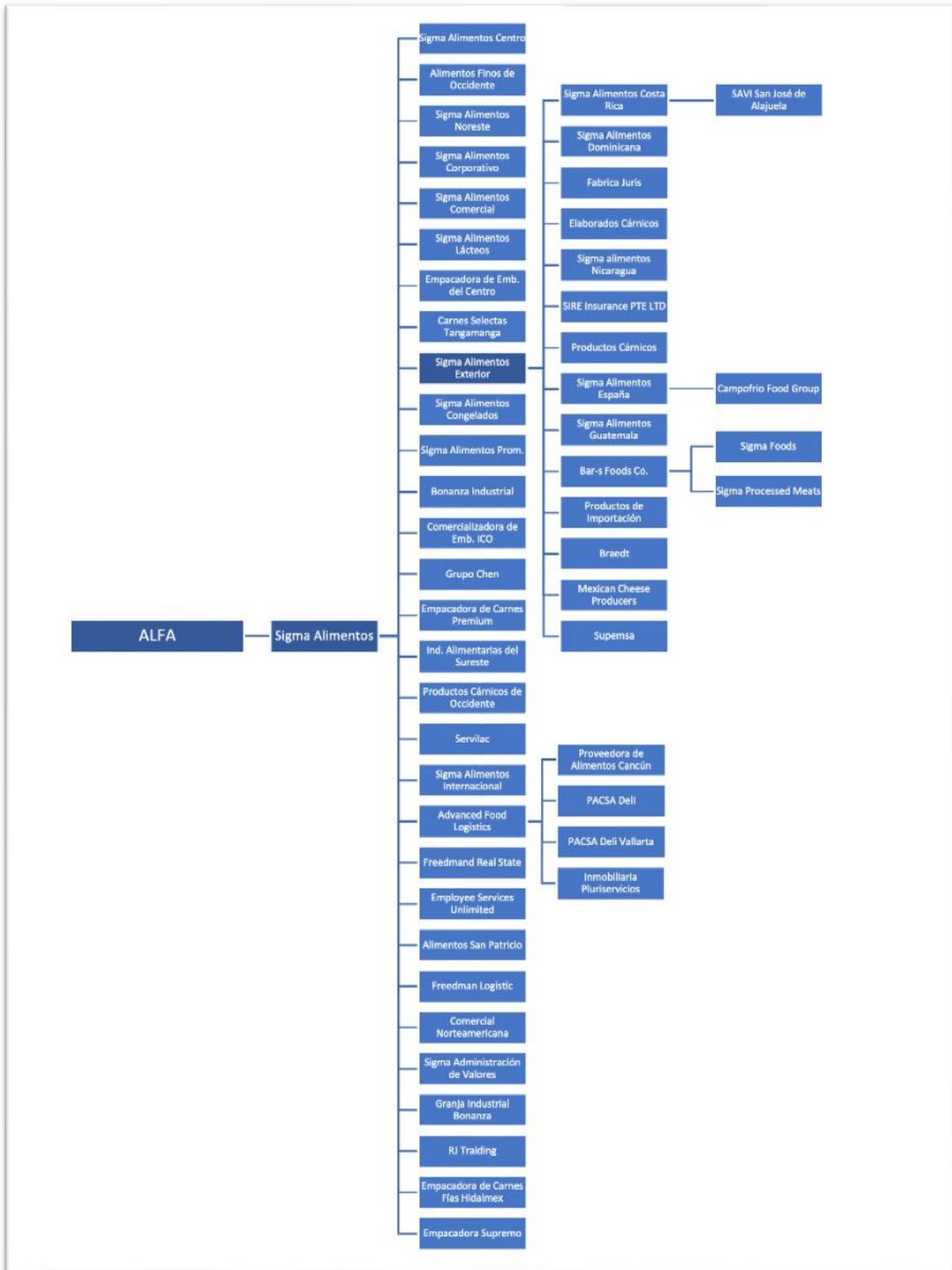
Año	Evento histórico
1980	Grupo Alfa Incursiona en el mercado de alimentos, comprando a las empresas del grupo Brenner. Surge así Sigma Alimentos.
1985	Sigma Alimentos integra la marca FUD a su portafolio y adquiere las marcas San Rafael y Chimex.
1992	Realiza una alianza estratégica con Sodima Internacional para producir y distribuir Yoplait en México.
1993	Empieza la distribución de la marca Oscar Mayer en México.
	Incursiona en la industria de los quesos con la marca La Villita.
1997	Adquiere la empresa mexicana de carnes frías San Antonio.
1999	Adquiere a Carnes Selectas Tangamanga.
2002	Las empresas costarricenses Zar e Inlatec (Del Prado), líderes en carnes frías y quesos respectivamente, se integran a Sigma Alimentos.
2003	Incorpora a su portafolio la marca de bebidas Café Olé.
	Adquiere la empresa Productos Cárnicos de El Salvador.
	Integra a su portafolio la marca Checo de República Dominicana.
2004	Integra a la empresa mexicana de quesos Chen.
	Adquiere Empacadora de Embutidos del Centro (Galicia).
	Adquiere la compañía de lácteos Sosúa.
2005	Adquiere la empresa mexicana de lácteos New Zeland, con marcas como: Noche Buena.
2006	Integra a Nayar, empresa productora de carnes frías en México.
	Adquiere la licencia para producir y distribuir Yoplait en Centroamérica
2007	Adquiere a Industrias Alimentarias del Surestes (IASSA).
	Integra a Bernina, productora de carnes frías en México.
	Adquiere la empresa Mexican Cheese Producers (La Chona), un importante productor de quesos hispanos con sede en Wisconsin, EU.
2008	Adquiere Braedt, empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de carnes frías.
	Integra a Longmount, un productopr de carnes frías del noroeste de México.
2009	Inicia la distribución de los quesos Bel
2010	Adquiere la empresa Bar-S Food, que produce y comercializa carnes frías en EU.
2012	Suma un nuevo negocio mexicano de la industria cárnica: Supremo.
	Integra a la compañía de carnes frías Hidalmex.

Año	Evento histórico
2013	Integra a Corporación de Empresas Monteverde, empresa dedicada a la producción de quesos en Costa Rica.
	Adquiere las operaciones de Comercial Norteamericana, una empresa especializada en el segmento de Foodservice, a través de la distribución de carne fresca en México, incluyendo la marca Certified Angus Beef.
2014	Adquiere Laska, empresa costarricense de carnes frías.
	Adquiere Juris, una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos en Ecuador.
	Adquiere Campofrio Food Group, líder de carnes frías en Europa, con presencia en más de ocho países.
2015	Celebra un contrato de asociación con PACSA.
	Integra las operaciones de la empresa Elaborados Cárnicos de Ecuador.
	Firma un acuerdo con Hersheys de México para la distribución de sus productos en Canal Detalle.
2016	Integra a RJ a sus operaciones.
2017	Adquiere a Supemsa, compañía dedicada a la producción y comercialización de carnes frías y lácteos en Perú.
	Adquiere a Caroli, especializada en carnes frías y comidas preparadas en Rumania.

Fuente: Elaboración propia con información de Sigma Alimentos (2022).

A pesar de ser una subsidiaria de Alfa, Sigma es también una sociedad controladora que lleva a cabo sus negocios a través de sus propias subsidiarias, por lo que su flujo de efectivo depende en gran medida de los dividendos y pagos de capital e intereses que estas le envíen. La figura 6.14 muestra la estructura corporativa de Sigma al 2017. La compañía posee actualmente el 100% de la tenencia accionaria de todas sus subsidiarias. Cabe mencionar que en 2017 solo poseía poco más del 95% de Campofrío Food Group (Sigma Alimentos, 2018a: 63), sin embargo, en 2019 adquirió la totalidad de estas acciones (Sigma Alimentos, 2020: 12). La tabla 6.9 enlista a las principales subsidiarias de Sigma, su tenencia accionaria al 2017 y la actividad preponderante que realizan.

Figura 6.14. Estructura corporativa de Sigma Alimentos en 2017



Fuente: Elaboración propia con base en Sigma Alimentos (2018a: 68).

**Tabla 6.9. Subsidiarias de Sigma Alimentos en 2017: tenencia accionaria y actividades**

Subsidiaria	País	Tenencia accionaria	Actividad			
			Producción de alimentos refrigerados	Servicios administrativos y manejo de personal	Comercialización y distribución de alimentos refrigerados	Procesamiento y comercialización de varios tipos de carnes
Aoste, SNC	Francia	95.49	X		X	
Campofrío Food Group Americas, Inc.	EU	95.49	X		X	
Campofrío Food Group, S. A. U. ("Campofrío")	España	95.49	X		X	
Caroli Food Group, B.V.	Rumania	95.49	X		X	
Cesare Fiorucci, S.P.A.	Italia	95.49	X		X	
Imperial Meat Products, VOF	Bélgica	95.49	X		X	
Nobre Alimentação, S. A.	Portugal	95.49				X
SEC, SNC	Francia	95.49	X		X	
Stegeman, CV	Holanda	95.49	X		X	
Bar-S Foods Co.	EU	100	X		X	
Mexican Cheese Producers, Inc.	EU	100	X			
Sigma Alimentos International, Inc.	EU	100			X	
Sigma Foods, LLC	EU	100			X	
Sigma Processed Meats, LLC	EU	100	X			
Alimentos Finos de Occidente, S. A. de C. V.	México	100	X			
Bonanza Industrial, S. A. de C. V.	México	100				X
Carnes Selectas Tangamanga, S. A. de C. V.	México	100	X			
Comercial Norteamericana, S de R.L. de C.V.	México	100				X
Comercializadora de Embutidos ICO, S. A. de C. V.	México	100	X		X	
Empacadora de Carnes Frías Hidalmix, S. A. de C. V.	México	100	X		X	
Empacadora de Carnes Premium, S. de R. L. de C. V.	México	100	X		X	
Empacadora de Embutidos del Centro, S. A. de C. V.	México	100	X		X	
Empacadora Supremo de Monterrey, S. A. de C. V.	México	100	X		X	
Sigma Foodservice S. de R.L. de C. V.	México	100		X		
Freedman Logistic, S. de R.L. de C.V.	México	100		X		
Grupo Chen, S. de R. L. de C. V. y Subsidiarias	México	100		X		
Industrias Alimentarias del Sureste, S. A. de C. V.	México	100	X		X	
Servilac, S. A. de C. V.	México	100		X		
Sigma Alimentos Centro, S. A. de C. V.	México	100	X			
Sigma Alimentos Comercial, S. A. de C. V.	México	100			X	
Sigma Alimentos Congelados, S. A. de C. V.	México	100	X			
Sigma Alimentos Corporativo, S. A. de C. V.	México	100		X		

Subsidiaria	País	Tenencia accionaria	Actividad			
			Producción de alimentos refrigerados	Servicios administrativos y manejo de personal	Comercialización y distribución de alimentos refrigerados	Procesamiento y comercialización de varios tipos de carnes
Sigma Alimentos Lácteos, S. A. de C. V.	México	100	X			
Sigma Alimentos Noreste, S. A. de C. V.	México	100	X			
Sigma Alimentos Prom, S. A. de C. V.	México	100		X		
Braedt, S. A.	Perú	100	X		X	
Elaborados Cárnicos, S. A.	Ecuador	100	X		X	
Fabrica Juris CIA, LTDA	Ecuador	100	X		X	
Sociedad Suizo Peruana Embutidos, S. A.	Perú	100	X		X	
Productos Cárnicos, S. A. de C. V.	El Salvador	100	X			
Productos de Importación, S. A. de C. V.	Honduras	100			X	
Savi San José de Alajuela, S. A.	Costa Rica	100	X			
Sigma Alimentos Costa Rica, S. A.	Costa Rica	100	X			
Sigma Alimentos Dominicana, S. A.	Republica Dominicana	100	X		X	
Sigma Alimentos Guatemala, S. A.	Guatemala	100	X			
Sigma Alimentos Nicaragua, S. A.	Nicaragua	100			X	

Fuente: Elaboración propia con información de Sigma Alimentos (2018a: 66-67).

Sigma comercializa sus productos en México, EU, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana, Perú, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Ecuador, España, Francia, Italia, Alemania, Países Bajos, Bélgica, Portugal y Rumania, así como en más de 110 países a través de distribuidores independientes (Sigma Alimentos, 2018a: 42). Cuenta con 70 plantas de procesamiento de alimentos refrigerados (26 en México, 25 en Europa, 13 en América Latina y seis en EU), 210 centros de distribución (139 en México, 39 en América Latina, 18 en Europa y 14 en EU) y está presente en más de 645,000 puntos de venta alrededor del mundo (Sigma Alimentos, 2021: 9).

Los principales productos que ofrece la compañía a sus clientes son (tabla 6.10): carnes frías (jamones, salchichas, jamones maduros, salamis, mortadelas, chorizos y tocinos), productos lácteos (quesos y yogurt) y otros productos refrigerados (pizzas, pechugas rellenas, flautas, etc.).

**Tabla 6.10. Principales productos y operaciones de Sigma Alimentos**

Productos	Operaciones	Actividades
Alimentos refrigerados	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes frías</li> <li>• Productos lácteos</li> <li>• Otros productos refrigerados</li> </ul>
	Materias primas	<p>Los insumos más importantes para Sigma, como carne de pollo, pavo y cerdo, la leche en polvo y fluida, y los combustibles, están sujetos a variaciones en sus precios, ya sea por la dinámica de la oferta y demanda, o por la política de precios de alguno de los gobiernos de los países donde participa.</p> <p>Las materias primas cárnicas forman parte de un mercado de <i>commodities</i>, por lo que sus precios se encuentran sujetos a las fluctuaciones de mercado inherentes a este tipo de productos.</p> <p>Los proveedores son empresas de prestigio y cuentan con una certificación por parte de las autoridades sanitarias del país en donde operan.</p> <p>Todos los proveedores son reemplazables por otros similares.</p>
	Ventas y comercialización	<p>La empresa opera en entornos altamente competitivos. Los precios de venta de sus productos se encuentran regulados por la oferta y la demanda, por lo que la compañía tiene la libertad de modificar sus precios con base en sus propias decisiones estratégicas.</p> <p>Para captar la atención de los consumidores y difundir sus productos, Sigma utiliza los medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, impresos, exteriores, punto de venta, etc.) y, recientemente, los medios digitales, incluidas las redes sociales.</p>
	Principales clientes	<p>Sigma distribuye sus productos en más de 640,000 establecimientos comerciales en todos los países donde opera.</p> <p>Sin embargo, los diez principales clientes de la compañía, con los cuales ha mantenido una continua relación de negocios durante por lo menos más de una década, representaron en conjunto, aproximadamente el 20% de sus ventas netas consolidadas.</p>
	Canales de distribución	<p>Casi la mitad de las ventas de la compañía se realizan a través del canal tradicional (tiendas y mayoristas) y el resto a través del canal moderno (cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia y <i>foodservice</i>).</p> <p>Los canales que utiliza son variables en cada mercado, pero la mayoría de sus productos los distribuye físicamente a través de almacenes de entrega centralizada o de manera directa por medio de su propia red de distribución en vehículos refrigerados. En ocasiones, se apoya en redes de distribución propiedad de terceros.</p>
Contratos de distribución	<p>Normalmente Sigma no celebra contratos de suministro con sus clientes; pero cuando llega a hacerlo, son terminables a voluntad de la compañía.</p> <p>Por otro lado, Sigma cuenta con distintos contratos de franquicias con una empresa para producir, comercializar y distribuir productos</p>	



Productos	Operaciones	Actividades
		lácteos en México, Centroamérica y algunos países de El Caribe. Además, ha celebrado algunos contratos, a corto y mediano plazo, para la distribución y comercialización de ciertas marcas en determinadas regiones o países.

Fuente: Elaboración propia con información de Sigma Alimentos (2018a: 21-25, 42-52, 54).

La estrategia de Sigma se sustenta en sus fortalezas y ventajas competitivas basadas en la diferenciación de sus productos, con lo que busca reforzar y ampliar su posicionamiento actual en el mercado. De acuerdo con la compañía, esta estrategia consta de tres fases (Sigma Alimentos, 2018a: 38-41):

1. Optimizar la participación en el mercado. Para ello, busca conocer mejor los gustos y preferencias de los consumidores, perfeccionar el reconocimiento de sus marcas, afinar sus operaciones, consolidar sus adquisiciones y expandir sus canales de distribución.
2. Ampliar el portafolio de productos. Esto por medio de la innovación y de la incorporación de operaciones de *foodservice* (ventas a restaurantes, hospitales, hoteles, cines, entre otros), así como de nuevas categorías de comida preparada y botanas. También busca aprovechar su presencia y experiencia operativa en diversos mercados para encontrar socios que le permitan distribuir y comercializar marcas reconocidas; y
3. Expandir el negocio a nuevas áreas geográficas a través de la adquisición de empresas que le permitan generar mayor valor agregado.

A febrero de 2018, en lo que respecta a I+D, Sigma tenía 46 patentes registradas, 20 pendientes de registro y 13 solicitudes conforme al Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT, Patent Cooperation Treaty), así como un modelo de utilidad en México (Sigma Alimentos, 2018a: 52). En 2020 reportó que cuenta con dos centros de investigación y seis plantas piloto, donde se realiza investigación sobre el consumidor mediante modelos matemáticos y se desarrollan nuevos productos (Sigma Alimentos, 2021: 11).

Por otro lado, dada la importancia de la compañía en la diferenciación de sus productos, al 2017 contaba con el registro de más de 3,500 marcas, 213 avisos comerciales y 44 diseños industriales. Adicionalmente, tenía pendientes de registro 203 marcas, dos avisos comerciales y cuatro diseños industriales (Sigma Alimentos, 2018a: 53).

**Tabla 6.11. Sigma Alimentos: Ventas por zona geográfica en 2017, 2018 y 2019  
(millones de dólares y porcentaje)**

Concepto	2017		2018		2019	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
México	2,386	41	2,547	41	2,785	42
Estados Unidos	925	16	954	15	1,028	16
Europa	2,050	35	2,230	36	2,306	35
Latinoamérica	427	8	462	8	487	7
<b>Total</b>	<b>5,788</b>	<b>100</b>	<b>6,193</b>	<b>100</b>	<b>6,606</b>	<b>100</b>

Nota: Los montos fueron convertidos a dólares con base en los tipos de cambio para solventar obligaciones de los días 31 de diciembre de cada año (Banco de México, 2022).

Fuente: Elaboración propia con información de Sigma Alimentos (2018b: 56; 2019: 59; 2020: 63-64).

En la tabla 6.11 se muestran las principales ventas de Sigma Alimentos por zona geográfica durante los años 2017, 2018 y 2019. Los datos reflejan la diversidad de mercados en los que opera la compañía y, en especial, se observa que sus ventas no se concentran en el mercado estadounidense.

### 6.3.2. Exportaciones mexicanas de Sigma Alimentos

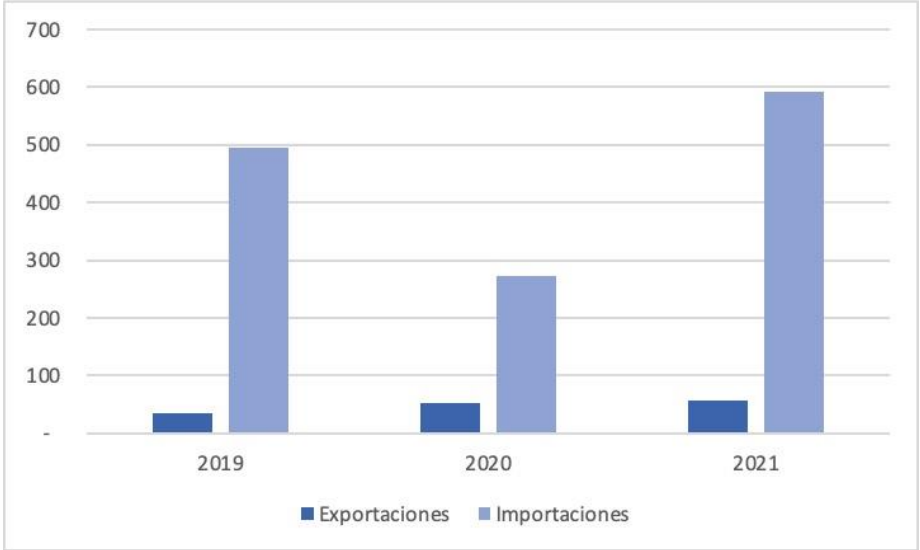
En lo que respecta a las exportaciones realizadas por Sigma Alimentos desde México, estas son llevadas a cabo por varias de sus subsidiarias, entre las que destacan:

- a) Sigma Alimentos Centro, S.A. de C.V. (representa el 45.67% de las exportaciones totales del corporativo durante el periodo 2019-2021).
- b) Sigma Alimentos Lácteos, S.A. de C.V. (30.75%)
- c) Sigma Alimentos Congelados, S.A. de C.V. (8.29%)
- d) Sigma Alimentos Noreste, S.A. de C.V. (6.68%)
- e) Empacadora de Embutidos del Centro, S.A. de C.V. (4.14%)
- f) Comercial Norteamericana, S de R.L. de C.V. (1.86%)
- g) Sigma Alimentos Comercial, S.A. de C.V. (1.40%)
- h) Comercializadora de Embutidos ICO, S.A. de C.V. (1.20%)
- i) Sigma Alimentos Importaciones, S.A. de C.V. (0.00%)

Las importaciones de todas estas empresas, en conjunto, superan por mucho a sus exportaciones (figura 6.15). Estas últimas promedian 48 millones de dólares por año durante el periodo 2019-2021, mientras que las importaciones promedian 454 millones de dólares por año. Entre los productos que más exporta Sigma Alimentos están: embutidos, productos y preparaciones de carne (32.8%), quesos y requesón

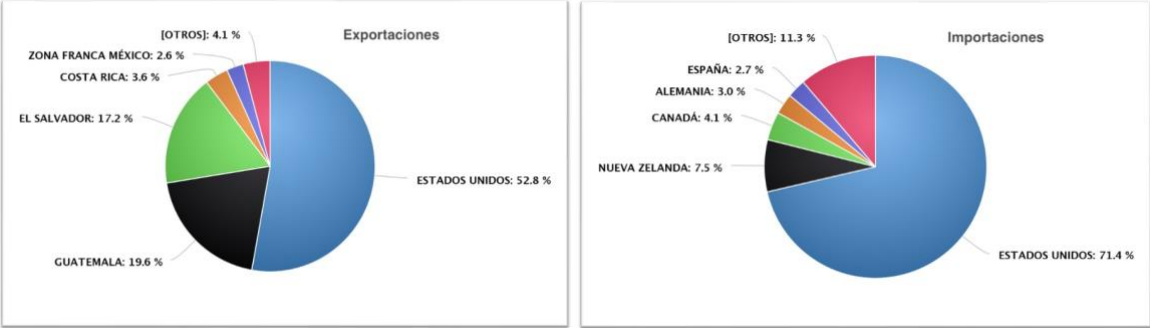
(18.7%), yogur (8.0%), productos de carne (8.4%), productos de panadería (7.5%), sueros de mantequilla, leche y nata (5.1%), entre otros. Los principales países destino de estos bienes son (figura 6.16): EU (52.8%), Guatemala (19.6%), El Salvador (17.2%) Costa Rica (3.6%) y Honduras (1.5%). Se logra identificar que al menos el 54.4% de sus exportaciones se llevan a cabo con partes relacionadas: Bar-s Foods Co. [EU] (27.3%), Sigma Alimentos Guatemala (13.0%), Productos Cárnicos, S.A. de C.V. [El Salvador] (11.3%), Sigma Alimentos Costa Rica (2.8%). Algunos de sus principales clientes extranjeros son básicamente estadounidenses: Cypress Grove Chevre Inc quien adquiere el 4.7% de sus exportaciones, Quirch Foods LLC y Schreiber Foods Inc el 1.3% cada uno de ellos y San A Industrial LTD el 1.2%.

**Figura 6.15. Sigma Alimentos: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



Fuente: Veritrade (2022).

**Figura 6.16. Sigma Alimentos: Países destino de exportaciones y países origen de importaciones 2019-2021 (en porcentaje)**

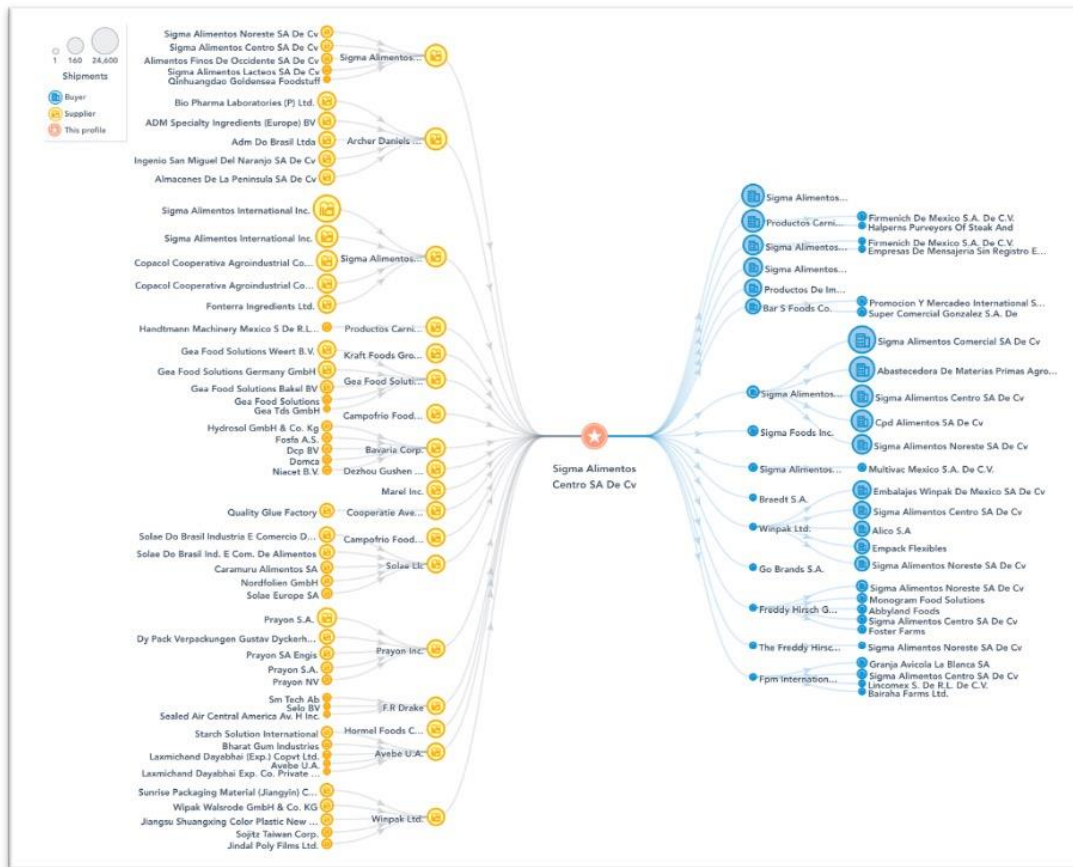


Fuente: Veritrade (2022).

En lo que se refiere a las importaciones de Sigma Alimentos, son básicamente de carne y despojos comestibles (50.8%), así como leche y productos lácteos (23.5%). Estos y otros insumos provienen en su mayoría de EU (71.4%), Nueva Zelanda (7.5%), Canadá (4.1%), Alemania (3.0%), España (2.7%), China (1.8%), Países Bajos (1.5%) y Chile (1.3%). Uno de sus principales proveedores es parte relacionada; Sigma Alimentos International Inc. [EU], a quien le adquiere el 27.5% de sus importaciones. Otros proveedores importantes son: Schreiber Foods Inc. [EU] que representa el 7.7% de sus adquisiciones internacionales, Fonterra Ingredients Ltd. [Nueva Zelanda] el 5.4% y Swift Beef Company [EU] el 4.5%.

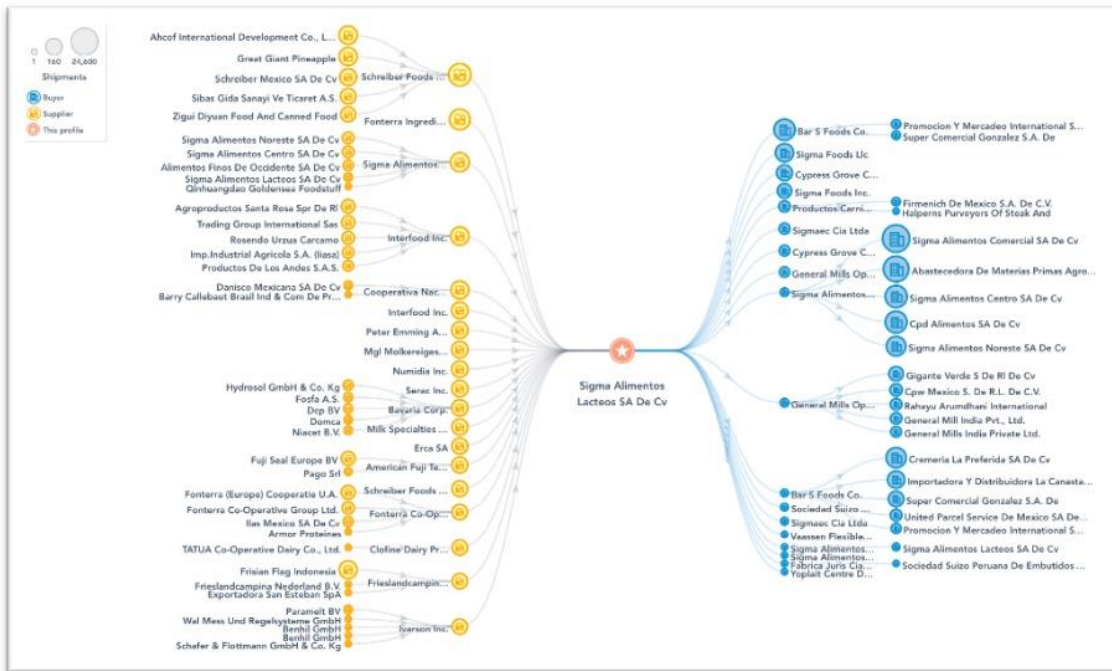
En la figura 6.17 y 6.18 se muestran respectivamente los principales socios comerciales de Sigma Alimentos Centro y de Sigma Alimentos Lácteos, por número de embarques durante el periodo 2017-2021.

**Figura 6.17. Sigma Alimentos Centro, S.A. de C.V.: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

**Figura 6.18. Sigma Alimentos Lácteos, S.A. de C.V.: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

## 6.4. Nemak

### 6.4.1. Panorama general de Nemak

Nemak, S.A.B. de C.V. es una sociedad anónima bursátil de capital variable. Durante el 2019, Alfa era propietaria de aproximadamente 75.24% de sus acciones, Ford de alrededor de 4.63%, mientras que el resto, 20.13%, se encontraban en el mercado (Nemak, 2020a). Si bien Nemak, desde su constitución en 1979, había sido una subsidiaria del Grupo Alfa (Alfa, 2021a), a partir del 14 de diciembre de 2020 es ya una compañía formalmente independiente de este grupo, aunque sigue siendo el principal inversionista (Alfa, 2021b: 10). La tabla 6.12 muestra la evolución histórica de Nemak.

**Tabla 6.12. Evolución histórica de Nemak**

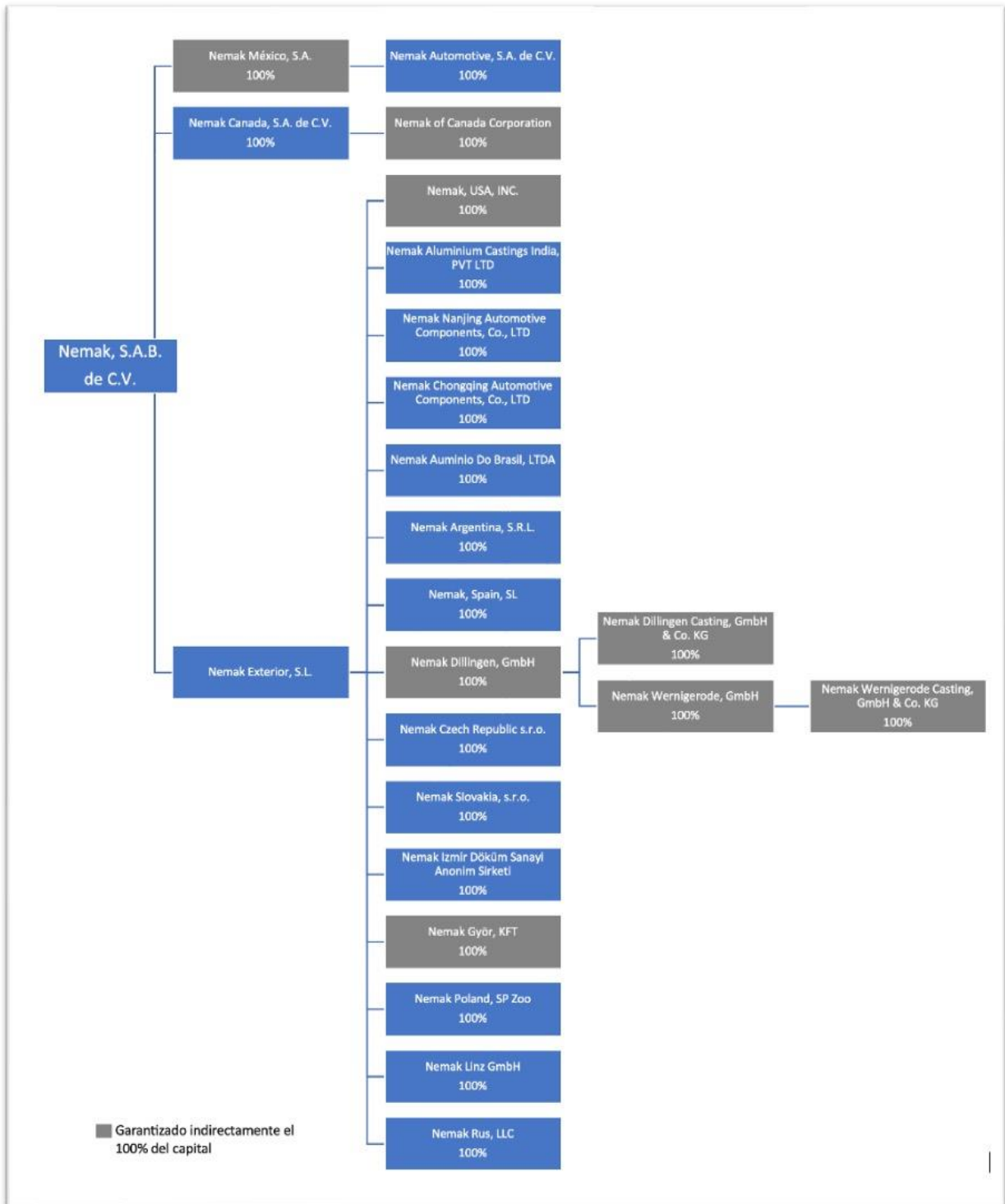
Año	Evento histórico
1981	La compañía fue constituida con el propósito de producir componentes de aluminio complejos y de alta tecnología para la industria automotriz. Sus operaciones empezaron a través de su subsidiaria Nemak México, S.A.
1999	Empezó a producir monoblocks de aluminio.
2000	Compra a Ford dos plantas de autopartes de aluminio en Canadá.
2001	Inició operaciones en una planta que construyó en la República Checa para producir cabezas de aluminio.
2005	Adquiere a Rautenbach AG, empresa alemana productora de autopartes de aluminio.
2007	Compra de 18 plantas de autopartes de aluminio en Europa, América y Asia.
2010	Construyó una planta en la India con el objetivo de suministrar componentes de aluminio a las plantas locales de sus clientes globales.
2012	Nemak arrancó una segunda planta en China.
	Adquirió a J.L. French Automotive Casting, Inc., una productora de componentes automotrices de aluminio, principalmente de partes de transmisión.
2014	Concluyó la construcción de una planta de maquilados en México.
2015	Inicia operaciones la planta en Rusia para la producción de cabezas de motor y monoblocks.
2016	Inicia operaciones de una segunda planta de maquilados en México.
	Adquirió a la empresa Cevher Döküm, en Turquía.
2017	Arrancó otras dos plantas de autopartes: una en México y otra en Eslovaquia.
2020	Iniciaron operaciones en México para producir componentes de vehículos eléctricos
	Nemak se independiza de Alfa.

Fuente: Elaboración propia con información de Nemak (2020b).

Nemak es un proveedor líder de soluciones innovadoras para el aligeramiento en la industria automotriz a nivel global. Está especializada en el desarrollo y producción de componentes de aluminio para el tren motriz, aplicaciones estructurales y diversos componentes para vehículos eléctricos (Nemak, 2020c). La compañía es una sociedad controladora que lleva a cabo sus operaciones a través de sus subsidiarias y, por esta razón, su flujo de efectivo depende de los dividendos y los pagos de capital e intereses que le envíen dichas empresas (Nemak, 2020d).

En la figura 6.19 se muestra la estructura corporativa de Nemak al 2019, donde se observa que posee, directa o indirectamente, el 100% de la tenencia accionaria de sus subsidiarias, las cuales están también enlistadas en la tabla 6.13 para identificar el país donde están establecidas y la principal actividad que realizan. Adicionalmente, Nemak tiene participaciones en las siguientes empresas asociadas: Starcam [49%] y Nanjing Loncin Nemak Precision Machinery Co. Ltd. [35%] (Nemak, 2020a).

Figura 6.19. Estructura corporativa de Nemak en 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Nemak (2017: 51; 2020a).

**Tabla 6.13. Subsidiarias de NemaK y sus actividades en 2019**

Razón Social	País	Actividades principales
NemaK México, S.A.	México	Fabricación y comercialización
NemaK Automotive, S.A. de C.V.	México	Fabricación y comercialización
NemaK Canadá, S.A. de C.V.	México	Servicios administrativos y organización
NemaK of Canada, Corporation	Canadá	Fabricación y comercialización
NemaK USA, INC.	EU	Fabricación y comercialización
NemaK Exterior, S.L.	España	Servicios administrativos y organización
NemaK Poland, Sp. z.o.o.	Polonia	Fabricación y comercialización
NemaK Győr, KFT	Hungría	Fabricación y comercialización
NemaK Linz GmbH	Austria	Fabricación y comercialización
NemaK Slovakia s.r.o.	Eslovaquia	Fabricación y comercialización
NemaK Czech Republic, s.r.o.	República Checa	Fabricación y comercialización
NemaK Rus, LLC	Rusia	Fabricación y comercialización
NemaK Spain, S.L.	España	Fabricación y comercialización
NemaK Dillingen, GmbH	Alemania	Fabricación y comercialización
NemaK Dillingen Casting, GmbH & Co. KG	Alemania	Fabricación y comercialización
NemaK Wernigerode, GmbH	Alemania	Fabricación y comercialización
NemaK Wernigerode Casting, GmbH & Co. KG	Alemania	Fabricación y comercialización
NemaK Izmir Döküm Sanayi Anonim Sirketi	Turquía	Fabricación y comercialización
NemaK Aluminio do Brasil, LTDA	Brasil	Fabricación y comercialización
NemaK Argentina, S.R.L.	Argentina	Fabricación y comercialización
NemaK Aluminum Castings India, PVT LTD	India	Fabricación y comercialización
NemaK Nanjing Automotive Components, Co., LTD	China	Fabricación y comercialización
NemaK Chongqing Automotive Components, Co., LTD	China	Fabricación y comercialización

Fuente: Elaboración propia con información de NemaK (2020a).

En suma, la compañía tiene presencia global a través de 38 plantas establecidas en 16 países, con operaciones en Norteamérica, Europa, Sudamérica y Asia, lo que le permite suministrar de manera eficiente sus productos a la mayoría de los fabricantes de automóviles más importantes del mundo (NemaK, 2020e).

Los principales productos que ofrece NemaK a sus clientes son (tabla 6.14): cabezas de motor, monoblocks, carcasas de transmisión, componentes estructurales y componentes para vehículos eléctricos, entre otros. La compañía considera que su portafolio de productos facilita a sus clientes, los Fabricantes de Equipo Original (OEMs, por sus siglas en inglés), reducir el peso y mejorar el rendimiento y eficiencia de los vehículos que producen. La reducción de peso es un factor fundamental que permite a los OEMs cumplir con estrictas regulaciones medioambientales sobre



emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y la eficiencia en el consumo de combustible (Nemak, 2020e).

**Tabla 6.14. Principales productos y operaciones de Nemak**

Productos	Operaciones	Actividades
Componentes complejos de aluminio para la industria automotriz	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabezas de motor</li> <li>• Monoblocks</li> <li>• Carcasas de transmisión</li> <li>• Componentes estructurales</li> <li>• Componentes para vehículos eléctricos, carcasas para baterías y motores eléctricos</li> <li>• Otros componentes</li> </ul>
	Materias primas	<p>La principal materia prima que se utiliza para la fabricación de los productos de la compañía es la aleación de aluminio.</p> <p>Algunas plantas cuentan con fuentes internas de aluminio que les proveen total o parcialmente sus necesidades, ya que operan con centros de fundición propios. En el caso de las que no los tienen, o para complementar el abasto interno, las plantas utilizan proveedores externos que cuentan con entregas de aluminio líquido justo a tiempo directo a las instalaciones de Nemak. Algunas de las plantas tienen acuerdos a largo plazo con proveedores de aleación de aluminio por un porcentaje de sus requerimientos, mientras que las compras remanentes se realizan en el mercado local a precios spot. En algunas regiones, la compañía se surte de un número limitado de proveedores de aluminio, lo que obedece a una estrategia de eficiencia en costos y no la limita para comprar aluminio con otros proveedores de ser necesario. Actualmente cuenta con alrededor de 400 proveedores de aluminio.</p> <p>El aluminio es considerado un producto <i>commodity</i>, cuyo precio está referenciado en los mercados internacionales, principalmente por el London Metal Exchange (LME), Platt's Metals Week (MW) y Wirtschafts Vereinigung Metalle (WVM).</p> <p>Aparte de aleación de aluminio, los insumos más importantes para el proceso de fabricación son la electricidad y el gas natural.</p> <p>También utiliza otros materiales que adquiere a una amplia gama de proveedores, como resinas, recubrimientos, pegamentos, sales, revestimientos de fundición para monoblocks, y materiales indirectos. Del mismo modo, utiliza arenas que en su mayoría son recicladas en la propia empresa (90%).</p>
	Ventas y comercialización	<p>Nemak vende sus productos directamente a sus clientes de la industria automotriz (los OEMs). Las relaciones de la compañía con sus clientes promedian más de 20 años.</p> <p>Los precios de venta de sus productos son establecidos varios años antes de su fabricación, los cuales incluyen ajustes por fluctuaciones en el costo del aluminio.</p>

Productos	Operaciones	Actividades
	Principales clientes	<p>La compañía cuenta con una base de clientes diversificada que incluye una porción considerable de los principales OEMs a nivel mundial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ford Norteamérica</li> <li>• General Motors Norteamérica</li> <li>• Volkswagen Group</li> <li>• Fiat Chrysler Automobiles (FCA)</li> <li>• Bayerische Motoren Werke (BMW)</li> <li>• Daimler</li> <li>• Ford Europa</li> <li>• Hyundai-Kia</li> <li>• Nissan</li> <li>• Jaguar Land Rover</li> <li>• Renault</li> <li>• Otros</li> </ul>
	Canales de distribución	<p>La mayoría de los productos de Nemak llegan directamente a las plantas de motores de los OEMs. En algunos casos muy particulares, como los componentes estructurales, se entregan en planta de ensamble de vehículos.</p> <p>Gran parte de las ventas que realiza Nemak son en sus plantas y puntos de embarque, de tal forma que los clientes asumen la propiedad legal de los bienes y consecuentemente, los costos de seguros y fletes; la responsabilidad de Nemak llega hasta el punto de cumplir con el estándar de embalaje y distribución de carga indicado por el cliente.</p> <p>Por excepción, debido a las necesidades particulares de ciertos clientes, algunos productos se entregan en algún punto de cruce fronterizo o de descarga marítima.</p>
	Contratos de distribución	<p>Cuando un OEM selecciona a Nemak como proveedor para un nuevo componente, normalmente firma un memorando de entendimiento o una carta de intención, documentos que contienen los términos generales relativos al desarrollo y producción de un componente, así como los volúmenes esperados durante la vida del proyecto. Una vez que comienza la producción, los OEMs generalmente entregan órdenes de compra que contienen los términos comerciales, las cifras de volúmenes y el lugar de entrega de los componentes que se le deben suministrar en un período a corto plazo.</p> <p>Las órdenes de compra para series de pre-producción, o muestras, suelen requerir la compra de una cantidad específica de componentes.</p> <p>Los clientes de Nemak se reservan el derecho de suspender las órdenes de compra de forma unilateral.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Nemak (2020f; 2020:g; 2020h).

Nemak se ha consolidado como una empresa global gracias a su estrategia de innovación tecnológica con enfoque al cliente, lo que le ha permitido capitalizar las tendencias en soluciones de aligeramiento en la industria automotriz y mantenerse como un proveedor clave para sus clientes (Nemak, 2020f).

La innovación tecnológica es una actividad fundamental en Nemak. Para realizar sus labores de I+D, la compañía cuenta con siete centros ubicados en: México, Canadá, Austria, Polonia, China y dos en Alemania. En dichos centros se desarrollan proyectos tecnológicos totalmente alineados a las necesidades de sus clientes a mediano y largo plazo. Nemak tiene 343 patentes registradas a nivel mundial, además de 131 solicitudes de patentes y vende sus productos bajo el nombre de 16 marcas registradas, las cuales son altamente reconocidas en su mercado (Nemak, 2020i).

En la tabla 6.15 se muestran las principales ventas de Nemak por zona geográfica durante los años 2017, 2018 y 2019; donde se observa que la mayoría de sus ventas se concentran en América del Norte (México, EU y Canadá).

**Tabla 6.15. Nemak: Ventas por zona geográfica en 2017, 2018 y 2019**  
(millones de dólares y porcentaje)

Concepto	2017		2018		2019	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
América del Norte (México, EU y Canadá)	2,428	56	2,614	56	2,285	56
Europa	1,526	36	1,661	36	1,508	37
Resto del mundo	416	10	420	10	388	9
Eliminaciones	(74)	(2)	(106)	(2)	(75)	(2)
<b>Total</b>	<b>4,296</b>	<b>100</b>	<b>4,589</b>	<b>100</b>	<b>4,105</b>	<b>100</b>

Nota: Los montos fueron convertidos a dólares con base en los tipos de cambio para solventar obligaciones de los días 31 de diciembre de cada año (Banco de México, 2022).

Fuente: Elaboración propia con información de Nemak (2020j).

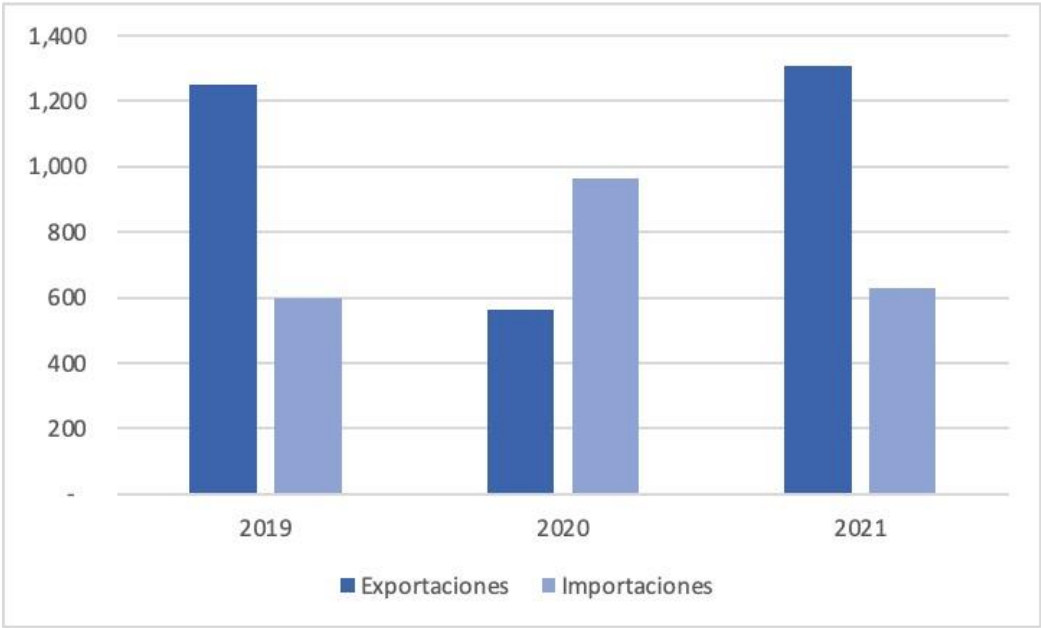
#### 6.4.2. Exportaciones mexicanas de Nemak

Las exportaciones realizadas por Nemak desde México, durante el periodo 2019-2021, se han hecho básicamente a través de dos de sus subsidiarias:

- a) Nemak, S.A. [Nemak México, S.A] (representa el 82.31% de las exportaciones del corporativo durante el periodo).
- b) Tenedora Nemak, S.A. de C.V. [Controladora Nemak, S.A. de C.V.] (17.69%).

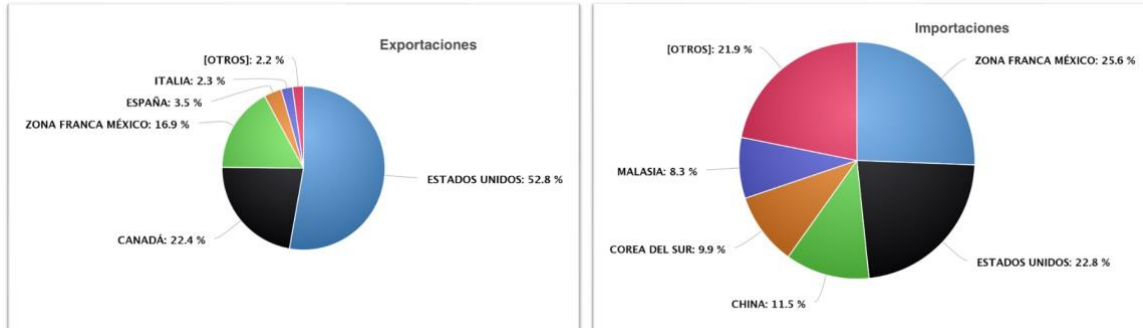
Las exportaciones de Nematik son considerables (figura 6.20), superiores a los 1,200 millones de dólares por año; solo se puede observar una caída en el año 2020 como consecuencia de la pandemia por Covid-19. En lo que respecta a los productos que más exporta son: partes para motores (79.2%) y aleaciones de aluminio (18.1%). EU es el principal receptor de estos bienes, ya que adquiere el 52.8% del total de las exportaciones de Nematik, Canadá recibe el 22.4%, España el 3.5% e Italia el 2.3% (figura 6.21). No fue posible identificar los principales clientes extranjeros de este corporativo por el monto de sus operaciones. Pero, como se observa en la figura 6.22, la mayoría de ellos están ligados a la industria automotriz. Por el lado de las importaciones, estas se componen básicamente de aluminio y sus manufacturas (45.0%), circuitos modulares (8.3%), circuitos electrónicos integrados (7.4%), dispositivos de almacenamiento de datos (5.7%) y silicio (4.2%), entre muchos otros productos. Los países de origen de estos insumos son: EU (22.8%), China (11.5%), Corea del Sur (9.9%), Malasia (8.3%), India (5.0%) y el resto provienen de otros mercados.

**Figura 6.20. Nematik: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



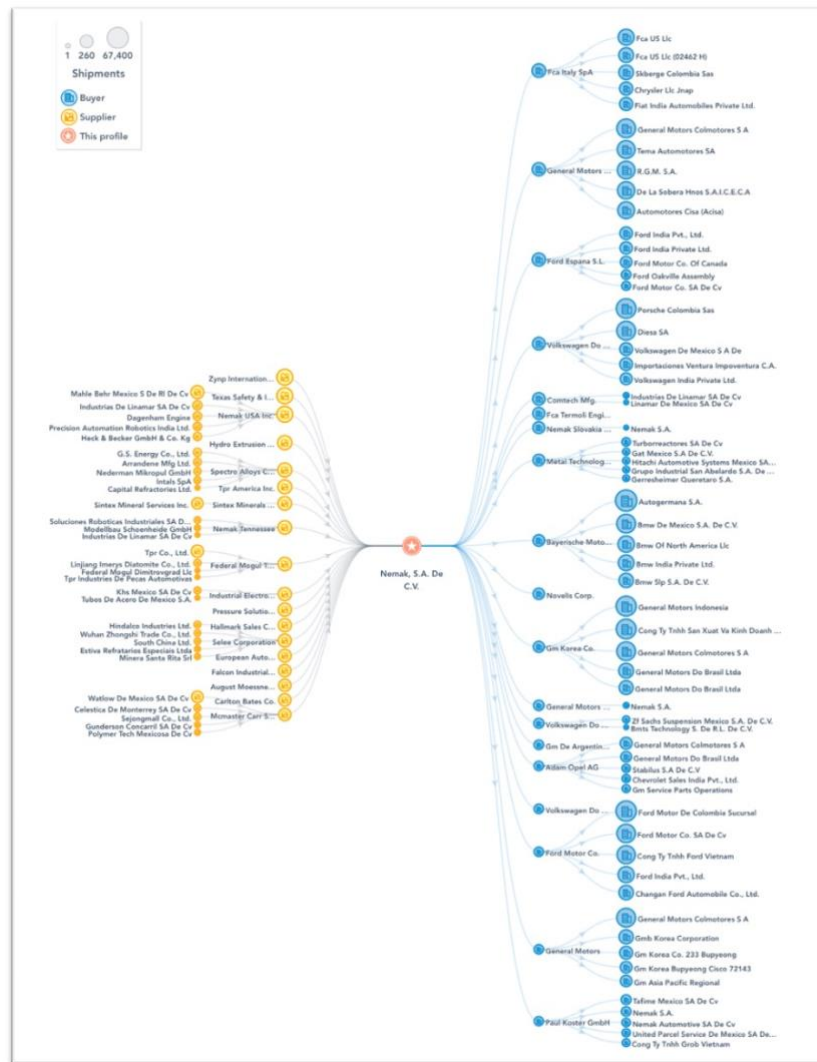
Fuente: Veritrade (2022).

**Figura 6.21. Nemak: Países destino de exportaciones y países origen de importaciones 2019-2021 (en porcentaje)**



Fuente: Veritrade (2022).

**Figura 6.22. Nemak: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

## 6.5. Mabe

### 6.5.1. Panorama general de Mabe

Mabe es una empresa privada propiedad de un grupo de accionistas mexicanos con el 52% de la participación y el resto pertenece a Qingdao Haier (Mabe 2022a). Es una empresa mexicana líder en productos de línea blanca en Latinoamérica, se dedica a la fabricación y comercialización de refrigeradores, estufas, lavadoras y otros productos para el hogar, como hornos de microondas y aires acondicionados (Mabe, 2019). Tiene 75 años en el mercado y está presente en alrededor de 70 países (Mabe, 2022b). La tabla 6.16 muestra la evolución histórica de la compañía.

**Tabla 6.16. Evolución histórica de Mabe**

Año	Evento histórico
1946	Se funda Mabe.
1960	Se inaugura en Guadalajara la segunda sucursal de Mabe.
1961	En Mexicali se establece un Centro de Distribución para cubrir la franja fronteriza.
1966	La venta de productos Mabe llega a Centroamérica, el Caribe y parte de Sudamérica.
1969	Se funda Consorcio Manufacturero con la participación de Mabe, IEM, Supermatic y Acros, para fabricar motocompresores.
1987	Mabe y GE establecen su alianza estratégica.
	Se adquiere la división de electrodomésticos de Industria Eléctrica de México, incluyendo la marca IEM.
	Fusionan sus negocios de línea blanca en México. GE adquiere el 48% de las acciones de Mabe. El primer proyecto es la construcción de una planta de estufas.
1989	Mabe compra la división de electrodomésticos de Grupo Industrial Saltillo, líder en el mercado con lavadoras Easy y Cinsa.
1991	Inicia exportaciones a EU.
1992	Se adquiere Sanyo.
1993	Inicia su expansión internacional a Latinoamérica. Con la adquisición de Polarix y CETECO en Colombia y Venezuela, ingresa a Ecuador, Perú, Chile y Centroamérica.
1995	Se inaugura TyP, el Centro de Tecnología y Proyectos.
	Se adquiere Electrodomésticos Durex en Ecuador.
1996	Perú se suma a las operaciones de Mabe.
	Inicia la producción de lavadoras automáticas en la nueva planta de Saltillo.
1997	Inicia operaciones en El Salvador.
1998	Se consolida Mabe Andina, conformada por sus operaciones en Ecuador, Colombia, Venezuela y Perú. Adquiere Madosa en Venezuela.
	Adquiere las plantas de San Luis y Haedo en Argentina.
2005	Adquiere Camco en Canadá, el mayor fabricante y comercializador de línea blanca en ese país.
2008	Inicia su actividad comercial en Chile.
	En Centroamérica se integra el grupo Atlas Eléctrica.

Año	Evento histórico
2013	Mabe consolida su división de ventas internacionales, expandiendo su mercado a los demás continentes.
	Abre una oficina en Hong Kong.
2014	Abre otra oficina en Dubai.
	Se lanza la marca Mabe en Arabia Saudita y Filipinas
2016	Qingdao Haier Co. Ltd. adquiere a GE Appliances, convirtiéndose en su socio estratégico.
2017	Para cumplir con el Protocolo de Montreal, Mabe inaugura la nueva línea de producción de refrigeradores, libres de HFCs, sustancias agotadoras de la capa de ozono.
2020	Mabe se suma a la iniciativa The Climate Group.
	Mabe adquiere Mapatel.

Fuente: Elaboración propia con información de Mabe (2022c)

Al no ser una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, se carece de la información sobre la estructura corporativa integral de esta compañía. Sin embargo, se logran identificar dos filiales importantes en México: Mabe, S.A. de C.V. y Mabe México, S. de R.L. de C.V., ambas gestionadas por Controladora Mabe, S.A. de C.V. (Panjiva, 2022). El proceso integrado de toma de decisiones de Mabe opera en sincronía con GE Electrodomésticos; una empresa de Haier (Mabe, 2019). La tabla 6.17 muestra los principales productos y operaciones que realiza Controladora Mabe.

**Tabla 6.17. Principales productos y operaciones de Controladora Mabe**

Productos	Operaciones	Actividades
Productos de línea blanca	Procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigeradores</li> <li>Estufas</li> <li>Lavadoras</li> <li>Otros productos para el hogar</li> </ul>
	Materias primas	Mabe tiene un acuerdo preferencial de abastecimiento de materias primas con los proveedores de Haier. La empresa cuenta con plantas de producción en México (4 plantas), Ecuador, Colombia y Argentina.
	Ventas y comercialización	<p>Aprovechando su alianza estratégica por más de 30 años con GE Appliances (empresa de Haier [que tiene el 48% propiedad de Mabe]), es el cliente más grande y el único distribuidor de productos de Mabe en EU.</p> <p>Además, Mabe es distribuidor exclusivo de las marcas GE Appliances y Haier en Canadá, México y el resto de Latinoamérica.</p> <p>La compañía también vende en: Egipto, Filipinas, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y China.</p> <p>Posee su propia fuerza de ventas. Determina sus precios con base en los costos de producción y distribución, pero realiza descuentos por volumen.</p>
	Principales clientes	Los productos de Mabe se venden a través de una base diversificada de canales minoristas para llegar a todos los segmentos de clientes.

Productos	Operaciones	Actividades
		La empresa reporta que tiene alrededor de 4,000 clientes, entre grandes minoristas y tiendas familiares. Cabe resaltar que la compañía utiliza marcas diferenciadas para distintos segmentos de clientes (desde marcas locales para cada mercado, hasta marcas premium o ultra premium).
	Canales de distribución	Mabe cuenta con una extensa red de distribución basada en asociaciones con empresas clave en México, Canadá, Centro y Sudamérica. La sólida relación con los distribuidores más importantes de la región respalda la posición de Mabe como líder de productos de línea blanca en las Américas.
	Contratos de distribución	No se tiene información sobre contratos de distribución

Fuente: Elaboración propia con información de Mabe (2019) y Guevara (2010).

Mabe busca satisfacer las expectativas de sus clientes y consumidores a través de productos, procesos y servicios innovadores, de alta calidad y competitivos (Mabe, 2022d). GE Appliances, Haier y Mabe tienen una fuerte interacción entre sus centros de I+D, ubicados en E.U., Alemania, China, Corea del Sur, Japón y Nueva Zelanda (Mabe, 2019). De hecho, Haier le brinda a Mabe acceso a tecnología de fabricación relevante y le otorga licencias de marcas comerciales y patentes de GE Appliances. De esta forma, Mabe diseña y desarrolla muchos de los productos vendidos por GE Appliances en EU (Mabe, 2019).

**Tabla 6.18. Controladora Mabe: Ventas por zona geográfica en 2017, 2018 y 2019 (millones de dólares y porcentaje)**

Concepto	2017		2018		2019	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
América del Norte (EU y Canadá)	1,390	47	1,596	52	1,806	55
México	740	25	798	26	821	25
Latinoamérica	681	23	552	18	558	17
Resto del mundo	148	5	123	4	99	3
<b>Total</b>	<b>2,959</b>	<b>100</b>	<b>3,069</b>	<b>100</b>	<b>3,284</b>	<b>100</b>

Nota: Las ventas fuera de México pueden referirse a exportaciones.

Fuente: Elaboración propia con información de Controladora Mabe (2017, 2018, 2019).

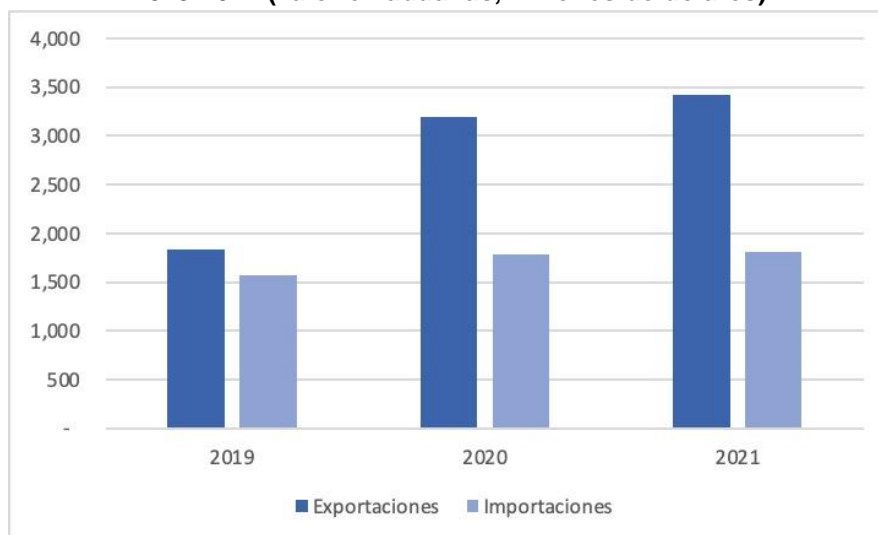
En la tabla 6.18 se muestran las principales ventas de Controladora Mabe por zona geográfica durante los años 2017, 2018 y 2019; donde se aprecia que la mayoría de sus ventas se concentran en el continente americano.



## 6.5.2. Exportaciones mexicanas de Mabe

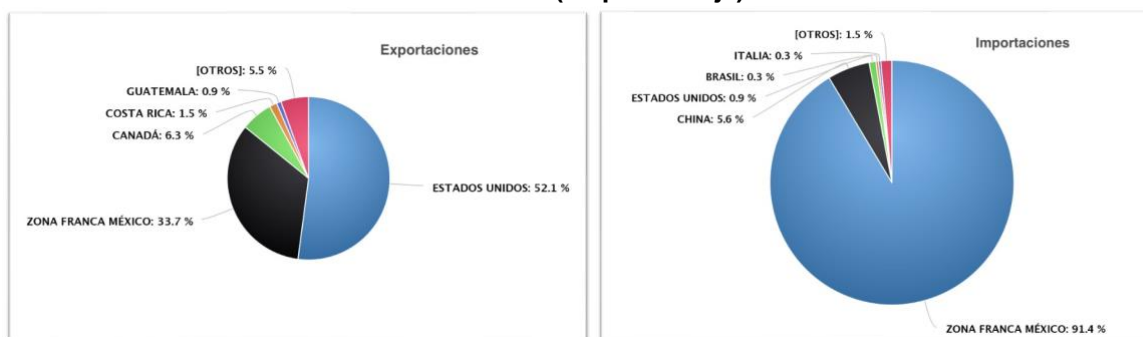
Las exportaciones mexicanas de Mabe durante el periodo 2019-2021 han sido considerables, pues han superado los 3,000 millones de dólares en los últimos dos años (figura 6.23). En lo referente a sus importaciones anuales, estas son de alrededor de 1,700 millones de dólares. Cabe señalar que Mabe importa muchos componentes para fabricar bienes de exportación.

**Figura 6.23. Mabe: Exportaciones e importaciones 2019-2021 (valor en aduanas, millones de dólares)**



Fuente: Veritrade (2022).

**Figura 6.24. Mabe: Países destino de exportaciones y países origen de importaciones 2019-2021 (en porcentaje)**

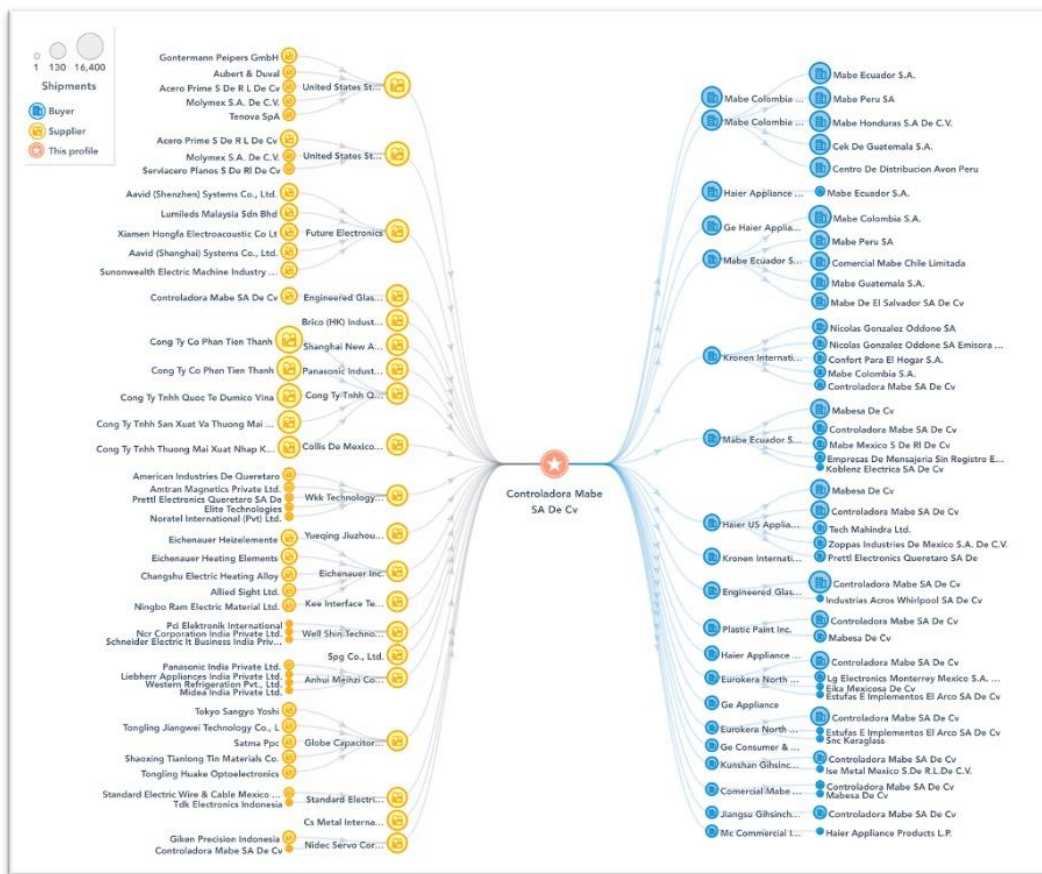


Fuente: Veritrade (2022).

Las exportaciones de Mabe fueron principalmente de cocinas (30.6%), refrigeradores (28.6%), lavadoras (11.2%) y secadoras (10.3%). Los principales países destino de estas mercancías fueron EU (52.1%), Canadá (6.3%) y Costa Rica (1.5%). Además, se detectó que gran parte del movimiento exportador de esta

compañía se realiza a través de envíos de mercancía a zonas francas en territorio mexicano para su posterior venta a los mercados extranjeros (figura 6.24). Por esta razón, no se lograron identificar sus principales clientes en función del importe de sus ventas por país destino. Sin embargo, sí se pudieron identificar en función del número de embarques (figura 6.25). Así, los principales clientes extranjeros de Mabe fueron: Haier Appliance Products L.P (EU), Mabe Colombia, S.A.S., Mabe Ecuador, Haier US Appliance Solutions Inc., Plastic Paint Inc. (EU), Engineered Glass Products (EU) y Kronen International, S.A. (Argentina). De esta forma, se observa una gran actividad exportadora de Mabe con sus socios estratégicos y partes relacionadas.

**Figura 6.25. Mabe: Principales socios comerciales (2017-2021)**



Fuente: Panjiva (2022).

Por otro lado, los principales proveedores de Mabe, por número de embarques, fueron (figura 6.25): United States Steel Corp., Future Electronics (EU), Cong Ty Tnhh Quoc Te Bric Vietnam, Engineered Glass Products (EU), Shanghai New Aite Household Electric Appliances Co. Ltd. (China), Anhui Meihzi Compressor Co. Ltd. (China) y Spg Co. Ltd. (Corea del Sur). Entre los productos que más adquiere la compañía de estas empresas están: manufacturas y productos laminados de hierro

y acero, aparatos para la producción de frío, así como manufacturas de madera y vidrio. Por lo tanto, se estima que la mayoría de los insumos de Mabe provienen de EU, China, Vietnam y Corea del Sur.

## 6.6. Análisis de resultados

Con base en la información que se pudo obtener de cada una de las multinacionales mexicanas estudiadas, se presenta a continuación un análisis de los resultados obtenidos en función del modelo teórico propuesto en esta investigación.

### 6.6.1. Plan general para el ingreso y operación en los mercados internacionales

La tabla 6.19 muestra las dimensiones estratégicas más utilizadas por los corporativos analizados, las cuales conforman el plan general para el ingreso y operación en los mercados internacionales de cada uno de ellos.

**Tabla 6.19. Dimensiones estratégicas utilizadas por las multinacionales mexicanas**

Código	Dimensión estratégica	Orbia	Cemex	Sigma Alimentos	Nemak	Mabe
D1	<b>Estrategias genéricas de negocio</b>	Liderazgo en costos. Enfatiza en ser una empresa verticalmente integrada para enfocarse en la comercialización de productos con mayor rentabilidad.	Liderazgo en costos. Es una empresa verticalmente integrada para mejorar su eficiencia y rentabilidad.	Diferenciación. Busca distinguirse de su competencia y atender a distintos niveles socioeconómicos.	Liderazgo en costos. Sus productos son insumos de un sector altamente competitivo; el automotriz.	Liderazgo en costos. Es una empresa que tiene una alianza estratégica importante, con Haier y GE Appliances, para producir artículos de línea blanca a bajo costo.
D2	<b>Estrategias para competir en los mercados internacionales</b>	Estrategia global. Considera al mundo como un solo mercado y busca producir a gran escala.	Estrategia multidoméstica. La compañía opera en gran parte del mundo y es capaz de producir a gran escala. Sin embargo, los insumos son pesados y su negocio de concreto premezclado la ha llevado a emplear una	Estrategia multidoméstica. Ofrece productos según el mercado.	Estrategia global. Provee de diversos componentes de aluminio a la industria automotriz a nivel mundial.	Estrategia global. Es líder en Latinoamérica, pero con presencia en todo el mundo.

Código	Dimensión estratégica	Orbia	Cemex	Sigma Alimentos	Nemak	Mabe
			variedad de estrategias competitivas en función de las condiciones de cada mercado.			
D3	<b>Estrategias de entrada a los mercados internacionales</b>	Las adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta son su principal estrategia de entrada. Solo cuenta con una alianza estratégica con participación mayoritaria.	Las adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta han sido su principal vía de acceso y, en menor medida, alianzas estratégicas con participación mayoritaria. Solo en una alianza estratégica tiene participación minoritaria.	Las adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta han sido su principal vía de acceso y, en menor medida, alianzas estratégicas con participación mayoritaria.	Las adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta han sido su principal vía de acceso y, en menor medida, alianzas estratégicas con participación minoritaria.	Sobresale su alianza estratégica con Haier y GE Appliances, de quienes adquiere componentes a precios preferenciales y con quienes comparte tecnología. Pero Mabe también se caracteriza por realizar adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta.

Fuente: Elaboración propia.

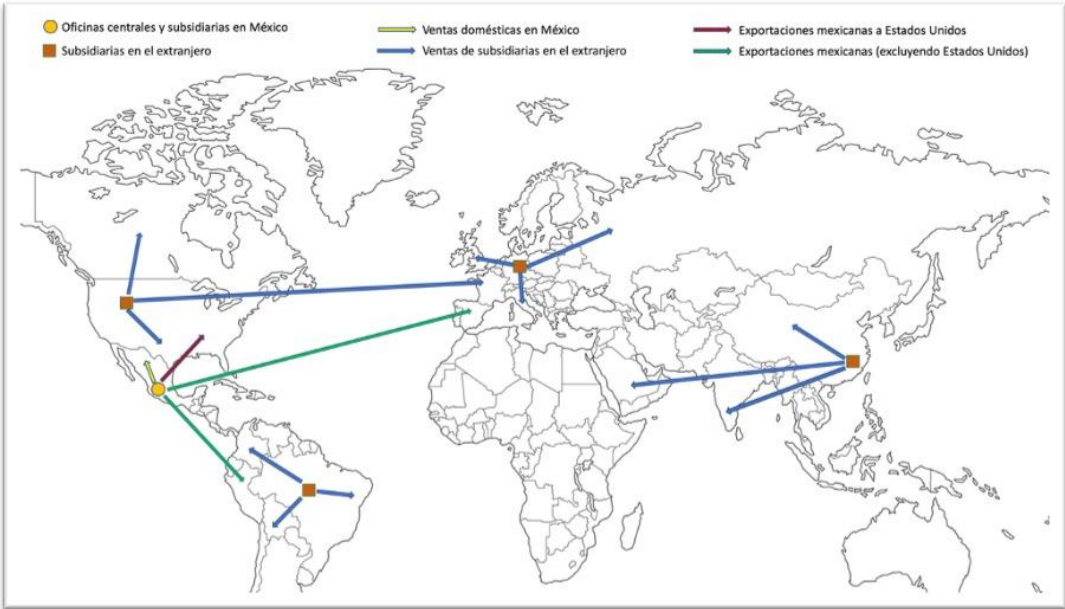
En la dimensión marcada con el código D1 se aprecia que la mayoría de las organizaciones utiliza la estrategia genérica de “Liderazgo en costos”. De acuerdo con Porter (2015b: 104-105), esta estrategia es normal cuando se tiene acceso preferencial a materias primas o insumos, se atiende a clientes importantes (o a grandes distribuidores) y se cuenta con recursos para invertir y producir a escala; este es precisamente el caso de Orbia, Cemex, Nemak y Mabe. En lo que respecta a Sigma Alimentos, no cuenta con acceso preferencial a materias primas y, de hecho, muchos de sus proveedores son locales o recurre a importaciones; dado este contexto, ha optado por una estrategia de diferenciación, la cual le permite atender a una gran diversidad de clientes aprovechando el prestigio de sus marcas y utilizando sus propios canales de distribución (Porter, 2015b: 107).

En lo relativo a las estrategias para competir en los negocios internacionales (código D2), Orbia, Nemak y Mabe han optado por una estrategia global, dado que consideran al mundo como un solo mercado y suponen que no hay diferencias entre países con respecto a gustos y preferencias de los consumidores (Daniels *et al*, 2010: 434). En este sentido, buscan comercializar productos estandarizados y ser líderes de los costos bajos, aprovechando al máximo los beneficios de producir a escala y en ciertas regiones, pero la gestión global la ejercen desde sus oficinas

centrales (Hill, 2015: 388). Por otro lado, Cemex y Sigma Alimentos han preferido adoptar una estrategia mult-doméstica que les permita adaptar sus productos y prácticas de negocios a las necesidades de cada mercado, por lo que dependen de sus subsidiarias extranjeras, funcionando como unidades autónomas, para que les ayuden a adaptar sus procesos a las condiciones locales. (Daniels *et al*, 2010: 433).

Las estrategias de entrada a los mercados internacionales más utilizadas por las multinacionales mexicanas (código D3), son principalmente las adquisiciones en el extranjero de subsidiarias de propiedad absoluta y, en menor medida, las alianzas estratégicas (obteniendo parcialmente la propiedad de otras empresas residentes en diversos países). Es decir, que su principal táctica para acceder a los mercados internacionales se basa en el movimiento de grandes capitales. Así lo hacen Orbia, Cemex, Sigma Alimentos y Nematik. La única empresa que tiene una estrategia relativamente distinta es Mabe, porque privilegia su alianza estratégica con Haier y GE Appliances, quienes son sus proveedores de tecnología y componentes. Aunque las adquisiciones de subsidiarias de propiedad absoluta son también importantes para las operaciones internacionales de Mabe, las utiliza principalmente para incrementar su capacidad de producción a nivel mundial.

**Figura 6.26. Las estrategias de entrada a los mercados internacionales más utilizadas por las multinacionales mexicanas**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 6.26 muestra las principales estrategias de entrada a los mercados internacionales utilizadas por las multinacionales mexicanas. Como se puede apreciar, la mayoría de estos corporativos realiza ventas desde el extranjero a

través de sus subsidiarias alrededor del mundo. Sin embargo, dado el objetivo de la presente investigación, el análisis se centra exclusivamente en las exportaciones que realizan las multinacionales desde México (marcadas en la figura con flechas verde y rojo).

## 6.6.2. Estrategias de exportación

De acuerdo con los datos obtenidos, las principales estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas se muestran en la tabla 6.20.

**Tabla 6.20. Estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas**

Código	Procesos / Subprocesos	Orbia	Cemex	Sigma Alimentos	Nemak	Mabe
E1	<b>Diseño de la producción para la exportación</b>	<p>En su negocio denominado Flúor, obtiene prácticamente todos los insumos de sus minas de fluorita en México. Esto le permite reducir costos.</p> <p>En el resto de sus líneas de negocio, adquiere muchos productos químicos del extranjero, principalmente de EU.</p> <p>Cuenta con varios centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Prácticamente todos los insumos para la producción los obtiene de sus propias canteras o de sus propios procesos. Muy pocos insumos los adquiere a través de terceras empresas.</p> <p>Cuenta con un centro global de I+D para la creación de nuevos productos y servicios.</p>	<p>Se abastece de materias primas locales y de importación (productos lácteos y cárnicos).</p> <p>Es propietaria de diversas patentes y marcas registradas.</p> <p>Además, cuenta con dos centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Procura proveerse de fuentes internas de aluminio. Pero cuando le hace falta, adquiere este y otros insumos (con mayor valor agregado) de terceras empresas (ya sea nacionales o extranjeras).</p> <p>Cuenta con siete centros de I+D alrededor del mundo para el diseño de nuevos productos que atiendan las demandas de la industria automotriz.</p>	<p>Tiene un acuerdo preferencial de abastecimiento con Haier, por lo que importa muchos componentes.</p> <p>Comparte desarrollos tecnológicos con Haier y GE Appliances.</p>
E2	<b>Programa de comercialización de bienes de exportación</b>					
A	Orientación del programa	Enfocado al cliente. Incluso puede generar procesos de producción para clientes específicos.	Enfocado al cliente. Su plan de negocios busca alinearse a las necesidades y requerimientos de sus clientes.	Enfocado al cliente. Realiza investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.	Enfocado al cliente. Para mantenerse como un proveedor clave de las armadoras de automóviles.	Enfocado al cliente. Ofreciendo productos de alta calidad.

Código	Procesos / Subprocesos	Orbia	Cemex	Sigma Alimentos	Nemak	Mabe
B	Segmentación del mercado	Los clientes están clasificados por zona geográfica.	Los clientes están clasificados por zona geográfica.	Los clientes están clasificados por aspectos demográficos y socioculturales (nivel de ingresos, clase social y estilos de vida).	Los clientes están clasificados por zona geográfica.	Los clientes están clasificados por zona geográfica.
C	Producto	Desarrolla constantemente productos (tubos, cables, etc.) más especializados e innovadores y cuenta con tecnología para hacerlo.	Tiene productos estandarizados, pero también desarrolla tecnologías para el diseño de nuevos productos (como los concretos premezclados).	Adapta sus productos a las condiciones, gustos y preferencias de los consumidores en cada mercado.	El desarrollo de sus productos se centra en capitalizar las tendencias de aligeramiento que demanda la industria automotriz.	A través de su alianza estratégica, produce bienes de alta tecnología bajo la licencia de GE Appliances.
D	Plaza (canal de distribución)	Algunos productos los comercializa de manera directa y otros a través de distribuidores.	Algunos productos los comercializa de manera directa y otros a través de distribuidores.	Distribuye directamente sus productos a tiendas mayoristas y minoristas.	Sus productos los entrega directamente a las armadoras de la industria automotriz.	Vende sus productos a grandes minoristas y tiendas familiares. En EU, GE Appliances (y sus subsidiarias) es el único distribuidor de productos Mabe y, por lo tanto, su único cliente en ese mercado. Además, Mabe es distribuidor exclusivo de productos de GE Appliances y Haier en Canadá, México y el resto de Latinoamérica.
E	Promoción	Promoción directa, con su propia fuerza de ventas.	Promoción directa, con su propia fuerza de ventas. Incluso cuenta con un sistema de ventas en línea.	Promoción directa, con su propia fuerza de ventas. Sin embargo, para hacer llegar al consumidor final sus productos utiliza el método de promoción masiva, pero este método no lo utiliza para sus ventas de exportación.	Promoción directa, con su propia fuerza de ventas.	Promoción directa, con su propia fuerza de ventas.
F	Precio	Las ventas de los productos que se suministran como materia prima a	Principalmente se determinan con base en los	Los precios de sus productos se encuentran	Los precios de venta son establecidos varios años antes de su fabricación. Pero	Los precios de venta los fija con base en sus costos de producción y distribución, pero

Código	Procesos / Subprocesos	Orbia	Cemex	Sigma Alimentos	Nemak	Mabe
		otras industrias se determinan con base en los precios internacionales. El resto de sus productos se venden a precios preponderantes en el mercado, con descuentos por volumen.	precios de la competencia.	regulados por la oferta y demanda.	incluyen ajustes por fluctuaciones en el costo del aluminio.	hace descuentos por volumen de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

La forma en que las multinacionales mexicanas diseñan su producción para la exportación (código E1) es técnicamente homogénea. Orbia, Sigma Alimentos, Nemak y Mabe utilizan muchos insumos provenientes de proveedores extranjeros. Con ello, buscan reducir básicamente sus costos de producción, aunque también buscan obtener insumos de mejor calidad, garantizar el abastecimiento de materias primas cuando las necesiten o, incluso, tener acceso preferencial a materiales o tecnologías disponibles solo en ciertos países (Daniels *et al*, 2010: 666-667). Estas prácticas de producción generan pocos encadenamientos con la industria mexicana y reducen sustancialmente la incorporación de valor agregado nacional a los bienes de exportación. En los casos de Cemex y de una línea de negocios de Orbia, al contar con fuentes importantes de materia prima dentro del país, no adquieren insumos de proveedores externos ni realizan grandes importaciones, pero exportan bienes con bajo valor agregado nacional (por ejemplo: cementos, fluoruros de calcio y ácidos fluorhídricos). Otro aspecto que hay que resaltar, es que todas las empresas estudiadas por lo regular generan sus desarrollos tecnológicos en centros de investigación ubicados fuera del país.

En lo que respecta al programa de comercialización de bienes de exportación (código E2), se obtuvieron los siguientes resultados:

- A) Todas las empresas basaron su programa de ventas de exportación con un enfoque al cliente. Es decir, que ajustan el diseño de sus productos para cumplir con las exigencias del mercado mundial (Orbia, Nemak y Mabe) o requerimientos específicos de mercados locales (Cemex y Sigma Alimentos).
- B) La forma en que segmentan sus mercados es principalmente por zona geográfica, ya sea para hacer más eficiente su producción (Orbia, Nemak y Mabe) o para atender las demandas de clientes específicos (Cemex). En el caso particular de Sigma Alimentos, prefiere segmentar su mercado por aspectos demográficos y socioculturales.



- C) En general, todas las empresas estudiadas cuentan con tecnología para el diseño y fabricación de nuevos productos (más especializados e innovadores) o para la adaptación de los ya existentes al menor costo posible. Con ello, buscan estar a la vanguardia en las tendencias del mercado o atender los requerimientos y necesidades particulares de sus clientes extranjeros.
- D) En cuanto a los canales de distribución más utilizados por las multinacionales mexicanas, se logra identificar que, por un lado, las empresas que fabrican productos intermedios emplean un canal corto y entregan directamente las mercancías a sus clientes (Orbia, Cemex y Nematik); mientras que, por otro lado, las compañías que elaboran productos de consumo final utilizan un canal más largo y venden sus productos a distribuidores, mayoristas o minoristas (Sigma Alimentos y Mabe). Cabe señalar que algunas líneas de productos de Orbia y Cemex, que de igual forma son bienes de consumo final, también utilizan canales de distribución largos.
- E) En general, todas las empresas analizadas utilizan el método directo para promocionar sus productos de exportación, es decir, que emplean su propia fuerza de ventas para tener trato franco y abierto con sus clientes (ya sean fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas o consumidores finales). La única empresa que adicionalmente utiliza el método de promoción masiva es Sigma Alimentos, pero no lo aplica para sus ventas de exportación, pues más bien lo emplea para dar a conocer sus productos en los mercados locales.
- F) El procedimiento para determinar el precio de exportación es el más heterogéneo entre las empresas objeto de estudio. Orbia fija sus precios de venta con base en los precios internacionales, Cemex considerando los precios de la competencia, Sigma Alimentos a partir de la oferta y la demanda, Nematik lo hace en función del costo de su materia prima básica (el aluminio), mientras que Mabe los determina considerando sus costos de producción y distribución.

### **6.6.3. Desempeño en las exportaciones mexicanas de las multinacionales estudiadas**

La proporción que representan las exportaciones de las multinacionales mexicanas analizadas en este trabajo, con respecto al total de las exportaciones de México, es del 1.07% anual en promedio, esto durante el periodo 2019-2021 (tabla 6.21). Por otro lado, en lo que respecta a la proporción de sus importaciones estas promedian el 0.81% a nivel nacional.

**Tabla 6.21. Proporción de las exportaciones realizadas por las multinacionales estudiadas con respecto al total de las exportaciones mexicanas 2019-2021 (millones de dólares y porcentaje)**

Empresa	2019		2020		2021	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Orbia	866	0.19	801	0.19	1,015	0.21
Cemex	105	0.02	115	0.03	125	0.03
Sigma Alimentos	36	0.01	52	0.01	56	0.01
Nemak	1,251	0.27	563	0.13	1,305	0.26
Mabe	1,837	0.40	3,190	0.76	3,419	0.69
<b>Total empresas estudiadas</b>	<b>4,094</b>	<b>0.89</b>	<b>4,720</b>	<b>1.13</b>	<b>5,921</b>	<b>1.20</b>
<b>Exportaciones nacionales</b>	<b>460,604</b>		<b>417,171</b>		<b>494,764</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de Veritrade (2022) y Secretaría de Economía (2022a)

**Tabla 6.22. Proporción de las importaciones realizadas por las multinacionales estudiadas con respecto al total de las importaciones mexicanas 2019-2021 (millones de dólares y porcentaje)**

Empresa	2019		2020		2021	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Orbia	669	0.15	564	0.15	850	0.17
Cemex	1	0.00	13	0.00	1	0.00
Sigma Alimentos	496	0.11	273	0.07	593	0.12
Nemak	599	0.13	962	0.25	628	0.12
Mabe	1,568	0.34	1,785	0.47	1,809	0.36
<b>Total empresas estudiadas</b>	<b>3,333</b>	<b>0.73</b>	<b>3,597</b>	<b>0.94</b>	<b>3,881</b>	<b>0.77</b>
<b>Exportaciones nacionales</b>	<b>455,242</b>		<b>382,986</b>		<b>505,703</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de Veritrade (2022) y Secretaría de Economía (2022a)

De las cinco empresas, Mabe resultó ser la que más exporta, pero importa muchos componentes para producir bienes de exportación (tablas 6.21 y 6.22), lo que hace suponer que incorpora poco valor agregado nacional a las mercancías que coloca en los mercados extranjeros. Nemak, por su parte, fue la segunda empresa con más exportaciones que, dado el comportamiento de la industria automotriz, se caracterizan por incluir un considerable valor agregado nacional. En el caso de Orbia, tiende a importar muchos insumos, sin embargo, sus exportaciones son todavía mayores; este relativo éxito es debido a que comercializa mucha materia prima a base de fluorita, gracias a que posee el yacimiento más grande del mundo de este mineral, ubicado precisamente en México. Por otro lado, las empresas que menos impacto tienen en las exportaciones mexicanas fueron Cemex y Sigma Alimentos. Las exportaciones de Cemex se concentran en países vecinos, esto se

debe a que el producto que más comercializa, el cemento, es pesado y transportarlo a lugares más lejanos representaría mayores costos, por lo que su presencia global es consecuencia de haber adquirido minas de cantera (subsidiarias de propiedad absoluta) alrededor del mundo; cabe señalar que esta empresa cementera casi no realiza importaciones. En lo referente a Sigma Alimentos, sus exportaciones son muy pocas en comparación con el resto de las empresas estudiadas, incluso el monto de sus importaciones es casi catorce veces mayor al de sus exportaciones, así que su presencia internacional es también producto de haber adquirido una gran cantidad de subsidiarias en el extranjero.

Por otro lado, la tabla 6.23 muestra un resumen del desempeño exportador de las multinacionales mexicanas por país destino. En ella se observa que el principal país receptor de sus mercancías es EU. Sin embargo, el porcentaje de exportaciones con destino al mercado estadounidense de cada una de las empresas analizadas es inferior al promedio nacional, que es de alrededor del 80%. Orbia fue el corporativo nacional con mejor desempeño, al enviar a la unión americana tan solo el 34.1% de sus exportaciones, seguido de Mabe con el 52.1%, Sigma Alimentos y Nemak con el 52.8% cada uno de ellos, y Cemex con el 74.7%.

**Tabla 6.23. Exportaciones de las multinacionales mexicanas por país destino 2019-2021 (porcentaje)**

Orbia		Cemex		Sigma Alimentos		Nemak		Mabe	
País	%	País	%	País	%	País	%	País	%
EU	34.1	EU	74.7	EU	52.8	EU	52.8	EU	52.1
Bélgica	10.7	Guatemala	6.7	Guatemala	19.6	Canadá	22.4	Canadá	6.3
Italia	9.7	Belice	3.6	El Salvador	17.2	España	3.5	Costa Rica	1.5
India	3.7	Perú	3.0	Costa Rica	3.6	Italia	2.3	Guatemala	0.9
Perú	3.7	Islas Caimán	1.8	Honduras	1.5	Corea del Sur	1.0	Colombia	0.6
China	3.0	Brasil	1.8	Nicaragua	1.4	Brasil	0.7	El Salvador	0.5
Canadá	2.7	Bahamas	1.7	-	-	China	0.3	Honduras	0.5
Reino Unido	2.5	Jamaica	1.5	-	-	-	-	-	-
Alemania	2.3	Puerto Rico	1.0	-	-	-	-	-	-
Países Bajos	2.1	-	-	-	-	-	-	-	-
Chile	2.0	-	-	-	-	-	-	-	-
Túnez	1.7	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	21.8	Otros	4.2	Otros	3.9	Otros	17.0	Otros	37.6

Fuente: Elaboración propia con información de Veritrade (2022).

Un comportamiento común, que se puede identificar entre las multinacionales estudiadas, es que una parte relativamente significativa de sus exportaciones son adquiridas por empresas con las que tienen algún tipo de relación accionaria

(subsidiarias de propiedad absoluta o alianzas estratégicas). En el análisis de las filiales de Orbia ubicadas en México que más exportan, se aprecia que realizan una cantidad notable de exportaciones destinadas a empresas identificadas como partes relacionadas. Lo mismo ocurre con Cemex, Sigma Alimentos y Mabe, aunque en menor proporción. Nematik, por su parte, fue la multinacional mexicana que menos ocupó a sus subsidiarias extranjeras para realizar exportaciones, dado que regularmente vende a armadoras o a empresas extranjeras directamente ligadas a la industria automotriz.

En suma, y con base en los datos obtenidos de las cinco multinacionales mexicanas aquí analizadas, se puede afirmar que sus estrategias de exportación sí están contribuyendo, aunque en una proporción de alrededor del 1%, a reducir la concentración geográfica de las exportaciones del país.

Con base en la evidencia obtenida, es posible generar ya una serie de hipótesis que expliquen la forma en que las multinacionales mexicanas contribuyen a reducir la concentración geográfica de las exportaciones del país. A manera de aportación, estas hipótesis se plantean en el siguiente capítulo, incluyendo las limitaciones identificadas durante el desarrollo del presente trabajo, así como algunas recomendaciones para continuar estudiando el tema.

## Capítulo 7. Aportaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

En este capítulo se exponen las aportaciones más significativas de la presente investigación. Así, y empleando la generalización teórica, se plantean varias hipótesis que pueden ser sujetas a comprobación. También se reconocen las limitaciones metodológicas que fueron identificadas durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente, se proponen algunas ideas para generar nuevas investigaciones que complementen o profundicen sobre el fenómeno estudiado.

### 7.1. Aportaciones (generación de hipótesis)

Con base en la información obtenida sobre las estrategias de entrada a los mercados internacionales, así como en los datos hallados sobre el desempeño exportador de las cinco multinacionales mexicanas aquí examinadas (Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nematik y Mabe), se puede llegar ya a una generalización teórica que explique el fenómeno estudiado. Para ello, se reconoce que cada una de las empresas analizadas muestra cierto grado de diversificación en sus ventas al extranjero por país destino, esto en comparación con el comportamiento que presenta el total de las exportaciones de México, quien durante los últimos años ha enviado alrededor del 80% de sus mercancías al mercado estadounidense. Es decir, que ninguno de los corporativos estudiados envía más del 80% de sus propias exportaciones a la unión americana, por lo que se considera que, técnicamente, ayudan a reducir la concentración geográfica de las exportaciones del país.

De esta manera, se plantean a continuación varias hipótesis que, en conjunto, explican la forma en que las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México. Las hipótesis se fundamentan conforme al comportamiento de las empresas estudiadas y se presentan de acuerdo con el modelo teórico de análisis propuesto en el capítulo cuarto:

- a) Hipótesis basadas en los planes de las multinacionales mexicanas para ingresar y operar en los mercados internacionales (tabla 7.1), y
- b) Hipótesis basadas en las estrategias de exportación de las multinacionales mexicanas (tabla 7.2).

**Tabla 7.1. Hipótesis basadas en los planes de las multinacionales mexicanas para ingresar y operar en los mercados internacionales**

Código	Dimensión estratégica	Hipótesis	Fundamentación de la hipótesis
D1	Estrategia genérica del negocio	<p>Para incurrir en los negocios internacionales, las multinacionales mexicanas emplean una estrategia genérica de liderazgo en costos, con la cual pretenden producir a escala y reducir costos de producción.</p> <p>En menor medida, pueden estar ocupando una estrategia de diferenciación, sobre todo cuando los productos que ofrecen son de consumo final.</p>	<p>De acuerdo con Porter (2015b: 104-105), las empresas que implementan una estrategia de liderazgo en costos deben tener acceso preferencial a materias primas, producir bastante y atender a grupos de clientes importantes, por lo que requieren invertir en instalaciones suficientes, a la vez que deben minimizar costos en ciertas áreas, pero sin descuidar la calidad y el servicio. Precisamente estas características son las que presentan Orbia, Cemex, Nemak y Mabe.</p> <p>Por su parte, Sigma Alimentos utiliza una estrategia de diferenciación (Porter 2015b: 107), dado que ofrece productos de consumo final y prefiere distinguirse de sus competidores utilizando la imagen de sus marcas, incluso realiza grandes inversiones para el desarrollo de nuevos productos y para servicios de atención al cliente.</p>
D2	Estrategia para competir en los mercados internacionales	<p>Las multinacionales mexicanas consideran al mundo como un solo mercado, por lo que utilizan una estrategia global para competir en los mercados internacionales.</p> <p>En ocasiones, dadas las exigencias y particularidades de algunos países, pueden recurrir al uso de una estrategia multidoméstica.</p>	<p>Orbia, Nemak y Mabe utilizan una estrategia global (Bartlett &amp; Ghoshal, 1989; Daniels <i>et al</i>, 2010: 434; Hill, 2015: 388), pues consideran al mundo como un solo mercado, donde no existen diferencias entre países con respecto a gustos y preferencias de los consumidores. Así, buscan comercializar productos estandarizados y ser líderes de los costos bajos, aprovechando al máximo los beneficios de producir a gran escala y en ciertas regiones, pero la gestión global la ejercen desde sus oficinas centrales.</p> <p>Por otro lado, Cemex y Sigma Alimentos prefieren utilizar una estrategia multidoméstica (Bartlett &amp; Ghoshal, 1989; Daniels <i>et al</i>, 2010: 433), dado que tienen que adaptar sus productos y prácticas de negocios para satisfacer las necesidades y demandas de los mercados locales.</p>

Código	Dimensión estratégica	Hipótesis	Fundamentación de la hipótesis
D3	Estrategias de entrada a los mercados internacionales	Las inversiones en el extranjero, para adquirir subsidiarias o concretar alianzas estratégicas, es la estrategia con la que las multinacionales mexicanas han logrado ingresar a los mercados internacionales.	<p>Orbia, Cemex, Sigma Alimentos y Nemark han logrado ingresar a diversos mercados extranjeros por medio de la adquisición de subsidiarias de propiedad absoluta (Hill, 2015: 446; Hitt <i>et al</i>, 2015: 246), con ello buscan promover sus productos desde una empresa ya establecida, en lugar de iniciar un negocio desde el principio.</p> <p>Mabe, por su parte, prefiere utilizar las alianzas estratégicas para entrar a los mercados internacionales (Daniels <i>et al</i>, 2010: 548-549; Hill, 2015: 444; Hitt <i>et al</i>, 2015: 244), por lo que comparte riesgos y recursos con sus aliadas, lo que le permite desarrollar nuevas capacidades y competencias, sobre todo tecnológicas, para el desarrollo y distribución de sus productos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7.2. Hipótesis basadas en las estrategias de exportación de las multinacionales mexicanas**

Código	Proceso	Hipótesis	Fundamentación de la hipótesis
E1	Diseño de la producción de exportación	Con la finalidad de reducir costos de producción para fabricar bienes de exportación, las multinacionales mexicanas adquieren una gran cantidad de insumos del extranjero. Solo las que tienen acceso privilegiado a materias primas tienen la capacidad de desarrollar una producción con insumos de origen mayoritariamente nacional.	<p>Orbia, Sigma Alimentos, Nemark y Mabe suelen adquirir muchos insumos del extranjero (Daniels <i>et al</i>, 2010: 666-667; Hill, 2015: 512-515), con los que buscan básicamente reducir sus costos de producción.</p> <p>En los casos de Cemex y de una línea de negocios de Orbia, al contar con fuentes importantes de materia prima dentro del país, no adquieren insumos de proveedores externos ni realizan grandes importaciones, por lo que sus bienes de exportación se producen con materiales de origen mayoritariamente mexicano, aunque de bajo valor agregado nacional.</p>

Código	Proceso	Hipótesis	Fundamentación de la hipótesis
E2	Programa de comercialización de bienes de exportación	<p>La comercialización de los productos de exportación de las multinacionales mexicanas se basa en un programa enfocado a sus clientes, los cuales están segmentados geográficamente. Estas empresas cuentan con tecnología para adaptar sus productos a los diversos mercados. Cuando producen bienes de consumo intermedio emplean un canal de distribución corto (ventas directas a sus clientes); en cambio, cuando producen bienes de consumo final utilizan un canal de distribución largo (por medio de intermediarios que hacen llegar sus bienes a los consumidores finales). En todo caso, las multinacionales mexicanas cuentan con su propia fuerza de ventas y tienen contacto directo con sus compradores. En lo que respecta a la determinación de los precios de los productos de exportación, no existe un proceso homogéneo, ya que el cálculo para fijarlos depende de las condiciones de cada industria y mercado.</p>	<p>Todas las empresas estudiadas basaron su programa de comercialización de bienes de exportación con un enfoque al cliente (Daniels <i>et al</i>, 2010: 613-615). Es decir, que definen a qué países vender y, en función de ello, ajustan el diseño de sus productos a las exigencias particulares de cada mercado. Así, la forma en que segmentan sus mercados es principalmente por zona geográfica (Hill, 2015: 526), ya sea para hacer más eficiente su producción (Orbia, Nematik y Mabe) o para atender las demandas de clientes específicos (Cemex). En el caso particular de Sigma Alimentos, prefiere segmentar su mercado por aspectos demográficos y socioculturales.</p> <p>En general, los cinco corporativos analizados cuentan con tecnología para el diseño y fabricación de nuevos productos o para la adaptación de los ya existentes al menor costo posible (Daniels <i>et al</i>, 2010: 617; Hill, 2015: 546).</p> <p>En cuanto a los canales de distribución (Hill, 2015: 530), se logra identificar que las multinacionales mexicanas que fabrican productos intermedios emplean un canal corto y entregan directamente las mercancías a sus clientes (Orbia, Cemex y Nematik). Mientras que las compañías que elaboran productos de consumo final utilizan un canal más largo y venden sus productos a distribuidores, mayoristas o minoristas (Sigma Alimentos y Mabe). Cabe destacar que algunas líneas de productos de Orbia y Cemex, que son bienes de consumo final, también utilizan canales de distribución largos.</p> <p>Respecto a la promoción de los bienes de exportación (Daniels <i>et al</i>, 2010: 627; Hill, 2015: 534-537), todas las empresas analizadas utilizan el método directo, es decir, que emplean su propia fuerza de ventas para atender personalmente a sus clientes (ya</p>



Código	Proceso	Hipótesis	Fundamentación de la hipótesis
			<p>sean fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas o consumidores finales). La única empresa que adicionalmente utiliza el método de promoción masiva es Sigma Alimentos, pero solo lo emplea para dar a conocer sus productos en los mercados locales.</p> <p>El procedimiento para determinar el precio de exportación (Daniels <i>et al</i>, 2010: 622-627) es el más heterogéneo entre las empresas objeto de estudio. Orbia fija sus precios de venta con base en los precios internacionales, Cemex considerando los precios de la competencia, Sigma Alimentos a partir de la oferta y la demanda, Nematik lo hace en función del costo de su materia prima básica, mientras que Mabe los determina considerando sus costos de producción y distribución.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El planteamiento de todas estas hipótesis representa la evidencia empírica generada en esta investigación. La intención es que estos hallazgos puedan ser transferidos a casos similares, sobre todo a aquellas empresas que están interesadas en encontrar un camino que les permita diversificar sus mercados de exportación.

Por otro lado, la evidencia obtenida también permite generar las siguientes aportaciones a la literatura de los negocios internacionales:

- Las multinacionales, aprovechando que cuentan con grandes recursos de capital, prefieren ingresar a los diversos mercados alrededor del mundo mediante la adquisición total o parcial de empresas, en lugar de hacerlo por medio de actividades de exportación. De esta forma, buscan aprovechar la experiencia y conocimiento en los mercados locales de sus empresas asociadas, en lugar de iniciar negocios en un nuevo país desde sus bases.
- Sin embargo, invertir en filiales extranjeras favorece la diversificación de las exportaciones en el país de origen de las multinacionales, dado que pueden realizar más intercambios de bienes con sus subsidiarias o aliadas, quienes además cuentan con redes comerciales locales plenamente desarrolladas, lo

que permite a las empresas inversionistas tener acceso a un mayor número de clientes potenciales en el extranjero.

- A pesar de que las multinacionales contribuyen al incremento y diversificación de las exportaciones de su país de origen, esto no necesariamente implica que generen encadenamientos productivos con la industria nacional; sobre todo cuando exportan materias primas básicas o importan grandes cantidades de insumos para producir bienes de exportación.

Adicionalmente, esta investigación refuerza diversos postulados teóricos de la economía, la administración y de los negocios internacionales. Entre ellos destacan los siguientes:

- Ratifica los argumentos de que existe un sistema económico mundial, caracterizado por una división jerárquica del trabajo para la producción y el intercambio de bienes (Wallerstein, 1979), donde los sectores productivos de los países se han organizado en núcleo, semi-periferia y periferia (Dixon, 1985), creándose aglomeraciones de empresas alrededor del país que representa el núcleo (Krugman, 1997).
- Refrenda el discurso de que las empresas tienden a acaparar el mercado, creando estructuras oligopólicas mediante integraciones horizontales y verticales, para obtener mayores rendimientos (Brown y Domínguez, 2012).
- Reconoce que los corporativos que gobiernan las CGV determinan cómo se asignan y fluyen los recursos financieros, materiales y humanos dentro de la cadena (Gereffi, 1994).
- Confirma que las estrategias genéricas del negocio, formuladas por Porter (1982; 2015b), tienen aplicación universal en el estudio de las empresas.
- Reafirma que las estrategias de entrada a los negocios internacionales (de internacionalización, global, multidoméstica y transnacional), propuestas por Bartlett & Ghoshal (1989), son una herramienta fundamental para el análisis de organizaciones empresariales que operan en los diversos mercados alrededor del mundo.
- Respalda que los modos de entrada más utilizados por las empresas multinacionales son los que se realizan a través de IED, es decir, por medio de alianzas estratégicas y subsidiarias de propiedad absoluta (Salas-Porrás, 1998; De Gortari, 2005; Coello, 2011; Menéndez, 2014; Mazorenko, 2019).

## 7.2. Limitaciones

Se reconocen a continuación las limitaciones metodológicas más relevantes de la presente investigación:

- El estudio estuvo focalizado solo en el análisis de cinco multinacionales mexicanas a las que se tuvo acceso a información y que, en conjunto, tan solo realizan alrededor del 1% de las exportaciones nacionales.
- Las multinacionales extranjeras establecidas en México no fueron objeto de estudio, aunque se admite que pudieron ser integradas a esta investigación para comparar su comportamiento con el de las multinacionales mexicanas, pero no se tuvo el tiempo necesario para hacerlo.
- Tampoco se analizaron a las PYMES mexicanas que exportan, ya que su impacto dentro de esta actividad económica es muy bajo, pues participan con alrededor del 4% de las exportaciones nacionales. Además, para su análisis se requiere del desarrollo de un estudio con un enfoque distinto (investigación cuantitativa).
- Las bases de datos utilizadas ofrecieron información limitada sobre las empresas objeto de estudio:
  - Veritrade. Durante su consulta, esta base solo tuvo información del periodo 2019-2021. Los datos obtenidos de los corporativos mexicanos incluyeron montos en dólares de sus exportaciones e importaciones, países de origen y destino de sus mercancías, así como reportes de sus clientes y proveedores. Sin embargo, es importante mencionar que los montos de las exportaciones e importaciones de mercancías pueden incluir transferencias de activos fijos (maquinaria y equipo, equipo de transporte, entre otros), lo que podría estar distorsionando, aunque no significativamente, el importe de las operaciones reportadas.
  - Panjiva. Ofrece información sobre exportaciones e importaciones de los últimos cinco años, pero únicamente por número de envíos y no por monto en dólares. A pesar de ello, los datos sobre clientes y proveedores de las empresas estudiadas coincide con la información reportada por Veritrade.
- No se realizaron entrevistas. Desafortunadamente no se tuvieron los contactos adecuados para llevar a cabo la investigación de campo, donde se pudiera conversar directamente con los encargados de las actividades de exportación en al menos dos de los corporativos estudiados. La pandemia mundial por Covid-19, que se presentó durante gran parte del tiempo en el que se desarrolló este trabajo (periodo 2020-2022), también limitó la implementación de esta técnica de investigación, pues todas las actividades

en las empresas se realizaron bajo un contexto de incertidumbre y de constantes cambios, derivados del aislamiento social, por lo que los administradores se preocupaban más por mantener la gestión y el control de las tareas más esenciales dentro de sus respectivas organizaciones.

### **7.3. Futuras líneas de investigación**

Se presentan a continuación algunos planteamientos que pueden complementar o servir de base para nuevos estudios que profundicen sobre el problema de la concentración geográfica de las exportaciones de México. Algunos de ellos son los siguientes:

- Se podría complementar esta investigación incorporando el estudio de cinco multinacionales extranjeras residentes en México. De esta forma se podrán comparar los resultados de ambos estudios, dando lugar a nuevos hallazgos e interpretaciones.
- También se podría generar una investigación cuantitativa, utilizando el mismo modelo teórico de análisis, pero ahora para el estudio de las PYMES mexicanas exportadoras, sobre todo de aquellas que llegan a un mayor número de mercados en el extranjero, para determinar si existe una correlación entre el desempeño de sus ventas al exterior por país destino y sus estrategias de exportación.

Cualquiera de estas investigaciones podría darle continuidad a los planteamientos y resultados del presente trabajo. Por otro lado, es importante mencionar que, al ser esta una investigación exploratoria, es susceptible de críticas que se pudieran generar en posteriores trabajos, las cuales podrían dar paso a nuevas interpretaciones o, incluso, podrían aportar otras soluciones al problema de la elevada concentración de las exportaciones mexicanas.

## Capítulo 8. Evaluación del rigor y la calidad metodológica

Para garantizar el rigor y la calidad de las investigaciones realizadas con base en un estudio de casos, varios autores sostienen la necesidad de aplicar las siguientes pruebas (Yin, 2003; Villarreal y Landeta, 2010; Castro, 2010; Maxwell, 2013):

- Validez constructiva, interna y externa. Comprende la triangulación teórica, la triangulación metodológica y la triangulación de datos.
- Fiabilidad. Para asegurar el seguimiento del protocolo de investigación y evaluar los aspectos éticos sobre la obtención y análisis de las evidencias.
- Consistencia teórico-interpretativa y contextual. A fin de comprobar la coherencia sistemática entre el modelo teórico, las evidencias obtenidas y el entorno del fenómeno de estudio.

Así, con la finalidad de revisar que se haya cumplido con los criterios de una investigación formal y, al mismo tiempo, permitir que este trabajo pueda ser replicado por otros investigadores para estudiar a diversas empresas en distintos contextos, la tabla 8.1 muestra la aplicación de las pruebas descritas.

**Tabla 8.1. Evaluación del rigor y la calidad de la investigación**

Prueba	Táctica	Fase de investigación
<b>Validez constructiva</b>	<b>Análisis profundo para identificar el problema.</b> Se hizo una revisión histórica del comercio exterior mexicano y, sobre todo, del desempeño exportador de México durante los años más recientes. Se identificó que las grandes empresas son quienes realizan gran parte de las exportaciones del país. También se revisó literatura que explicara las causas de la concentración de las exportaciones.	Planteamiento del problema (capítulo 1)
	<b>Estudio del marco teórico y conceptual (triangulación teórica).</b> Se observaron los postulados básicos de la Teoría General de la Administración, particularmente se consideraron las aportaciones de la administración estratégica y su enfoque hacia los negocios internacionales. En concreto, se revisaron conceptos y trabajos de investigación que abordaron el tema de “estrategias de entrada a los mercados internacionales”.	Marco teórico (capítulos 2 y 3)
	<b>Diseño de un modelo teórico de análisis.</b> Con base en la literatura se formuló un modelo que explicara cómo las estrategias de exportación utilizadas por las multinacionales mexicanas contribuyen a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.	Modelo teórico de análisis (capítulo 4)

Prueba	Táctica	Fase de investigación
	<b>Diseño de la investigación.</b> Se definió que la investigación tuviera un enfoque cualitativo, donde el método de recolección de datos fuera el de un estudio de casos. La selección de la muestra fue por conveniencia, integrándose por compañías a las que se tuvo mayor acceso a información. El procedimiento para el registro de evidencias se hizo con base en la estructura del modelo teórico de análisis propuesto.	Diseño de la investigación (capítulo 5)
	<b>Fuentes de información (triangulación de datos).</b> Se obtuvieron datos a través de informes financieros y archivos en línea de las empresas estudiadas (fuentes internas), así como de registros elaborados por organismos oficiales, publicaciones periódicas y bases de datos (fuentes externas).	Recolección de la información (capítulos 5 y 6)
	<b>Registro de evidencias (triangulación metodológica).</b> La información se registró con base en lo obtenido de las distintas fuentes de información y, al final, se agrupó conforme a lo establecido en el modelo teórico de análisis.	Registro de evidencias (capítulo 6)
<b>Validez interna</b>	Se encontró, en general, un patrón de comportamiento común entre las multinacionales mexicanas, apoyado en las proposiciones teóricas. En los casos en que no se identificó un patrón de comportamiento común, se halló una explicación basada en argumentos provenientes de la literatura.	Análisis de los resultados (capítulo 6)
<b>Validez externa</b>	Se elaboró un modelo teórico de análisis que integró los planteamientos de la administración más utilizados sobre estrategias empresariales, especialmente sobre estrategias de entrada a los mercados internacionales. Se consideraron los resultados obtenidos como hipótesis de partida para futuras líneas de investigación.	Análisis de resultados (capítulos 6 y 7)
<b>Fiabilidad</b>	Se registraron las evidencias conforme al procedimiento establecido. Se organizaron y sintetizaron los datos obtenidos de las distintas fuentes de información. Se dieron a conocer las limitaciones de esta investigación. El investigador evitó en todo momento dar opiniones o juicios personales.	Diseño de la investigación y análisis de resultados (capítulos 5, 6 y 7)
<b>Consistencia teórico-interpretativa</b>	Los resultados de la investigación se analizaron y explicaron sistemáticamente en función de los argumentos teóricos de la administración estratégica.	Análisis de resultados (capítulos 6 y 7)
<b>Consistencia contextual</b>	Para interpretar los resultados se consideró el entorno general y específico de cada una de las multinacionales mexicanas estudiadas.	Análisis de resultados (capítulos 6 y 7)

Fuente: Elaboración propia.

En suma, las pruebas muestran que durante el desarrollo de todas las etapas de esta investigación se aplicó un diseño metodológico riguroso, lo que revela que este trabajo es confiable, de calidad y que cumple con los protocolos y la formalidad científica.

## Conclusiones

La concentración de las exportaciones mexicanas con destino al mercado estadounidense es histórica. De hecho, se logró identificar que esta concentración data de 1880 y que, desde entonces, casi siempre ha sido superior al 50%. Sin embargo, a partir de 1994, con la entrada en vigor del TLCAN (hoy T-MEC) se ha incrementado e incluso se ha mantenido en niveles de alrededor del 80%. También se observa que el 96% de las exportaciones mexicanas son realizadas por las grandes empresas. Así, México ha sido desde hace ya mucho tiempo un país altamente dependiente de su relación comercial con EU.

Cabe señalar que el gobierno mexicano ha realizado algunos esfuerzos para diversificar geográficamente las exportaciones del país, como los programas de maquila al norte del territorio nacional y, en los últimos años, por medio de la suscripción de diversos tratados de libre comercio; pero lo cierto es que no se han logrado los resultados esperados y, de hecho, se requieren esfuerzos más profundos que estos.

La concentración geográfica de las exportaciones mexicanas tiene varias explicaciones desde la perspectiva económica. Pero especialmente destacan las siguientes:

- México tiene una participación periférica dentro del sistema económico mundial, cuya función dentro del sistema es proveer de insumos a su socio dominante, en este caso a EU, quien representa el núcleo por especializarse en la producción de bienes más diversificados y altamente procesados. Los países que asumen una actividad periférica generan altos niveles de concentración en sus exportaciones (Dixon, 1985) y generan aglomeraciones empresariales en torno al núcleo para atender sus necesidades (Krugman, 1980; Helpman y Krugman, 1985; Vogiatzoglou, 2006).
- La propuesta de Gereffi (1994) –relativa al estudio de las CGV desde las dimensiones estructura insumo-producto, territorialidad y gobernanza– sugiere una base teórica para confirmar el dominio de los grandes corporativos en las exportaciones mexicanas:
  - En lo que se refiere a la dimensión de la estructura insumo-producto, el nivel de importación de componentes que se integran a las exportaciones mexicanas es elevado, limitando considerablemente la incorporación de valor agregado nacional a las mismas.
  - Desde la perspectiva de la territorialidad, existen muchas zonas al interior del país donde se concentran las redes de producción y



distribución, compuestas por empresas de diferentes tamaños y tipos, y que están ubicadas estratégicamente para abastecer al mercado estadounidense.

- En lo concerniente a la dimensión de la gobernanza, las empresas multinacionales con fuertes inversiones en México influyen tanto en el origen de las importaciones como en el destino de las exportaciones de empresas establecidas en territorio nacional, contribuyendo a elevar la concentración comercial del país con su vecino del norte.

Entonces, de acuerdo con los planteamientos de Dixon (1985), si México busca desconcentrar sus exportaciones debe avanzar de una economía periférica (políticamente débil, especializada en productos primarios, con mano de obra no calificada y tecnología anticuada) hacia una economía semi-periférica (relativamente más autónoma, con mayor diversificación productiva, mano de obra más especializada y con cierto grado de desarrollo tecnológico). Para lograrlo, el país necesita crear nuevas zonas de aglomeración de empresas y generar infraestructura que les permita conectarse eficiente y eficazmente a las redes de distribución internacionales (que no solo estén dirigidas a abastecer al mercado estadounidense). De igual forma, debe crear condiciones para el fortalecimiento de todos los sectores productivos nacionales, con la finalidad de que incorporen más valor agregado nacional a los bienes de exportación; lo que implica invertir en la formación de mano de obra más especializada y destinar mayores recursos a programas de investigación y desarrollo.

Por otra parte, se logró observar que los grandes corporativos mexicanos iniciaron un proceso intenso de expansión internacional a partir de 1994, aprovechando precisamente las facilidades que para ello se establecieron en el TLCAN. En general, esta expansión la lograron realizando grandes inversiones en el extranjero; ya sea mediante alianzas estratégicas o a través de la adquisición de subsidiarias de propiedad absoluta. Las actividades de exportación fueron relegadas a un segundo plano como una forma de entrada a los mercados internacionales. Así lo indican diversas investigaciones que estudiaron la forma en que las multinacionales mexicanas lograron ingresar a diversos países alrededor del mundo (Salas-Porras, 1998; De Gortari, 2005; Coello, 2011). De hecho, las exportaciones de los corporativos mexicanos, vistas como un medio para acceder a los mercados internacionales, habían sido poco estudiadas. Sin embargo, para el desarrollo de este trabajo se consideró que las exportaciones realizadas por dichas organizaciones podrían estar contribuyendo, de alguna manera, a la desconcentración geográfica de las exportaciones de México.

En consecuencia, se diseñó un modelo teórico para el análisis de las estrategias de exportación más utilizadas por las multinacionales mexicanas. El modelo inicia reconociendo los tres niveles de estrategia que regularmente emplean las empresas cuando operan a nivel internacional: estrategia genérica del negocio (Porter, 1982; 2015b); estrategia para competir en los mercados internacionales (Bartlett & Ghoshal, 1989); y las estrategias basadas en los modos de entrada a los mercados extranjeros (Pan & Tse, 2000; Daniels *et al*, 2010; Hill, 2015; Hitt *et al*, 2015). La forma en que los corporativos combinan todas estas estrategias representa, a grandes rasgos, el plan que han concebido para operar e ingresar a los mercados internacionales. Posteriormente, el modelo se centra en el análisis de dos procesos clave dentro de las empresas que, en conjunto, conforman su estrategia de exportación: el diseño de la producción y el programa de comercialización a los mercados extranjeros. Finalmente, el modelo considera revisar el monto de las exportaciones por país destino de las multinacionales objeto de estudio.

Con base en el modelo teórico descrito y utilizando el método de “estudio de casos”, se recabó información de cinco multinacionales mexicanas: Orbia, Cemex, Sigma Alimentos, Nemak y Mabe. Para dimensionar la proporción que representan las exportaciones de estas empresas sobre el total de las realizadas a nivel nacional, los datos obtenidos indican que el monto de las ventas al exterior de los cinco corporativos, en conjunto, representaron alrededor del 1% de las exportaciones mexicanas durante los años 2019, 2020 y 2021.

Ahora bien, considerando que en promedio el 80% de las exportaciones del país han tenido como destino el mercado estadounidense y que la información individual de cada una de las empresas estudiadas reveló que, aunque EU siguió siendo el principal receptor de sus mercancías, en ninguna de ellas la proporción que representó este mercado fue superior al promedio nacional, por lo que se llegó a la conclusión de que las multinacionales mexicanas sí están contribuyendo, aunque modestamente, a reducir la concentración geográfica de las exportaciones de México.

Para lograr esa relativa diversificación, se identificó que dichos corporativos han venido utilizando las siguientes estrategias (hipótesis):

1. Estrategia genérica del negocio. Empleando una estrategia de liderazgo en costos para producir a escala. En menor medida, pueden estar ocupando una estrategia de diferenciación, sobre todo cuando los productos que ofrecen son de consumo final.
2. Estrategia para competir en los mercados internacionales. Recurren generalmente al uso de una estrategia global, en la que consideran al mundo

- como un solo mercado. En ocasiones, dadas las exigencias y particularidades de algunos países, utilizan una estrategia multidoméstica.
3. Estrategia de entrada a los mercados internacionales. Considerando que las grandes empresas suelen tener recursos financieros para invertir, su estrategia para acceder a los diversos mercados a nivel mundial es por medio de la adquisición parcial o total de empresas extranjeras.
  4. Estrategia de exportación. La forma en que configuran su plan de exportación se basa en:
    - a) El diseño de la producción. Las empresas que tienen acceso privilegiado a materias primas dentro del país suelen adquirir menos o casi nada de insumos a proveedores nacionales o extranjeros. Pero las empresas que no tienen acceso a estos recursos son más propensas a adquirir insumos importados: ya sea para reducir costos, obtener insumos de mejor calidad, garantizar el abastecimiento o tener acceso preferencial a materiales o tecnologías que están disponibles en otros países o que les proporcionan sus socios estratégicos.
    - b) El programa de comercialización. Las grandes empresas basan su programa de exportación con un enfoque al cliente y segmentan sus mercados por zonas geográficas. Regularmente cuentan con tecnología para el diseño y fabricación de productos más innovadores o para hacerle adaptaciones a los ya existentes. Las empresas que venden bienes de consumo intermedio utilizan un canal de distribución directo con sus clientes; mientras que las que venden bienes de consumo final utilizan canales de distribución más largos que requieren de intermediarios para hacer llegar sus productos a los consumidores finales. De cualquier manera, la promoción de sus exportaciones la realizan utilizando su propia fuerza de ventas. En lo que respecta a la determinación de los precios de venta, no existe una práctica homogénea, porque este procedimiento depende de varios factores relacionados con la situación particular de cada industria o mercado.

El planteamiento de todas estas hipótesis representa la evidencia empírica generada en el presente trabajo. La intención es que esta evidencia pueda ser transferida a otras empresas. En el mejor de los casos, estos resultados estarían proponiendo un camino a seguir para que otras organizaciones puedan diversificar sus mercados de exportación.

En otro orden de ideas, este trabajo también contribuye con las siguientes aportaciones a la literatura de los negocios internacionales:

- Las multinacionales prefieren ingresar a los diversos mercados alrededor del mundo mediante la adquisición total o parcial de empresas, en lugar de hacerlo por medio de actividades de exportación.
- Invertir en filiales extranjeras favorece la diversificación de las exportaciones en el país de origen de las multinacionales, dado que pueden realizar más intercambios de bienes con sus subsidiarias o aliadas, quienes además cuentan con redes comerciales locales plenamente desarrolladas, lo que permite a las empresas inversionistas tener acceso a un mayor número de clientes potenciales en el extranjero.
- A pesar de que las multinacionales contribuyen al incremento y diversificación de las exportaciones de su país de origen, esto no necesariamente implica que generen encadenamientos productivos con la industria nacional.

Estas aportaciones abren un horizonte para futuras investigaciones que aborden temas o atiendan problemas similares a los aquí planteados. Por ejemplo, se podría complementar esta investigación incorporando el estudio de cinco multinacionales extranjeras residentes en México. De esta forma se podrían comparar los resultados de ambos estudios, dando lugar a nuevos hallazgos e interpretaciones. Por otro lado, también se podría generar una investigación cuantitativa, utilizando el mismo modelo teórico de análisis, pero ahora para el estudio de las PYMES mexicanas exportadoras, sobre todo de aquellas que llegan a un mayor número de mercados en el extranjero, para determinar si existe una correlación entre el desempeño de sus ventas al exterior por país destino y sus estrategias de exportación.

Cabe señalar que se revisó el rigor y la calidad metodológica del presente trabajo. Esto con la finalidad de garantizar que se haya cumplido con los criterios de una investigación formal y, al mismo tiempo, asegurar que este trabajo pueda ser replicado por otros investigadores para estudiar a diversas empresas en distintos contextos.

## Referencias bibliográficas

- Alfa (2021a). *Historia*. Recuperado de: <https://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm>
- Alfa (2021b). *Informe anual 2020*. Recuperado de:  
<https://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual20.pdf>
- Arnold, M. y Osorio, F. (1988). "Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas", *Cinta de Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, No. 3, pp. 40-49. Disponible en:  
<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
- Arzaluz, S. (2005). "La utilización del estudio de caso en el análisis local", *Región y Sociedad*, Vol. XVII, No. 32, pp. 107-144. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v17n32/v17n32a4.pdf>
- Avella, I. (2008). "Antes del TLCAN: La historia de los acuerdos comerciales entre México y los Estados Unidos (1822-1950)", *Revista Digital Universitaria*, Vol. 9, No. 5. Disponible en:  
<http://www.revista.unam.mx/vol.9/num5/art29/art29.pdf>
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition*, Boston, Harvard University Press.
- Banco de México (2022). Exchange Rates Peso/Dollar. Sistema de Información Económica.  
<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tip&idioma=sp>
- Bancomext (1952). "Comercio Exterior de México 1946-1951", *Revista de Comercio Exterior*, Año. II, No. 10. Recuperado de:  
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/688/4/RCE4.pdf>
- Barajas-Escamilla, R. Martínez, M. Sotomayor, M. (2014). "Una evaluación retrospectiva de la interdependencia económica entre México y Estados Unidos". *Norteamérica; Revista académica del CISAN-UNAM*, Vol 9, No. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.20999/nam.2014.a005>
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Basave, J. y Carrillo, J. (2017). "Presentación". En Basave, J. y Carrillo (Coords.). *Innovación y desarrollo. Una mirada global para entender a las multinacionales en América Latina*, México, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM-El Colegio de la Frontera Norte. Disponible en:  
[www.iiec.unam.mx/publicaciones/libros\\_electronicos](http://www.iiec.unam.mx/publicaciones/libros_electronicos)
- Benavides, R. (2014). *Administración*, 2a ed., México, McGraw-Hill Interamericana. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3220910>

- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory; Foundations, Development, Applications*, New York, George Braziller.
- Bingham, C. & Davis, J. (2012). "Learning How to Grow Globally", MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 3. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/issue/2012-spring/>
- Brenton, P. Newfarmer, R. Shaw, W. & Walkenhorst, P. (2009). "Breaking into New Markets: Overview". In Newfarmer, R. Shaw, W. & Walkenhorst, P. (Eds.) *Breaking into New Markets. Emerging Lessons for Export Diversification*, Washington, D.C., The World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-7637-9.
- Brown, F. y Domínguez, L. (2012). *Organización Industrial: Teoría y aplicaciones al caso mexicano*, 2ª ed., México, Facultad de Economía- UNAM.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications.
- Cabrera, S. (2015). "Las reformas en México y el TLCAN", Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 46, No. 180. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(15\)72120-6](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(15)72120-6)
- Capdevielle, M. (2005). "Globalización, especialización y heterogeneidad estructural en México". En Cimoli, M. (Ed.) *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, Santiago de Chile, Cepal-BID, pp. 101-126.
- Carr, C. & Collins, D. (2011). "Should You Have a Global Strategy?", MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 1. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/should-you-have-a-global-strategy/>
- Castro, E. (2010). "El estudio de casos como metodología de la investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas", *Revista Nacional de Administración*, Vol. 1, No. 2, pp. 31-54. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/332/227>
- Cateora, P. Gilly, M. y Graham, J. (2014). *Marketing Internacional*, 16ª ed, México, McGraw-Hill Education.
- Cattaneo, O. Gereffi, G. Miroudot, S. & Taglioni, D. (2013). "Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains", *Policy Research Working Paper*, No. 6406, International Trade Department, Poverty Reduction and Economic Management Network, The World Bank. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/254001468336685890/pdf/wps6406.pdf>
- Cemex (2020a). *Estados Financieros Consolidados 2019, 2018 y 2017 (con informe de Auditores Independientes)*. Recuperado de: <https://www.cemex.com/documents/20143/49694544/2019-20F-SP.pdf/be521eb6-86d1-3439-2631-c9713831c016>
- Cemex (2020b). *Reporte anual 2019*. Recuperado de:

<https://www.cemex.com/documents/20143/49694544/2019-20F-SP.pdf/be521eb6-86d1-3439-2631-c9713831c016>

- Cemex (2021). *Nuestra historia*. Recuperado de:  
<https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/nuestra-historia#tabs-0>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª ed., México, McGraw-Hill Interamericana.
- Coe, N. & Hess, M. (2007), "Global production networks: debates and challenges", *paper prepared for the GPERG workshop*, University of Manchester.
- Coe, N. Kelly, P. & Yeung, H. (2013). *Economic Geography. A Contemporary Introduction*, Malden, Blackwell Publishing.
- Coello, K. (2011). *Análisis de la Estrategias de Internacionalización de las principales Empresas Multinacionales Mexicanas en España* (Trabajo de Maestría en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptb2011/agosto/0671566/Index.html>
- Controladora Mabe (2017). 4Q17 and FY17 Investor Presentation. Disponible en: [https://mabe.cc/uploads/interim\\_reports/QVjJGHQf.pdf](https://mabe.cc/uploads/interim_reports/QVjJGHQf.pdf)
- Controladora Mabe (2018). 4Q18 and FY18 Earnings Presentation. Disponible en: [https://mabe.cc/uploads/interim\\_reports/yEsGhIkY.pdf](https://mabe.cc/uploads/interim_reports/yEsGhIkY.pdf)
- Controladora Mabe (2019). 4Q19 and FY19 Earnings Presentation. Disponible en: [https://mabe.cc/uploads/interim\\_reports/B2KkBml4.pdf](https://mabe.cc/uploads/interim_reports/B2KkBml4.pdf)
- Daniels, J. Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*, 12ª ed., México, Prentice Hall.
- Daniels, J. Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*, 14ª ed., México, Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, 9ª ed., México, Pearson Educación.
- David, J.P. (2004). "Internacionalización de las PYME: una herramienta de análisis", *Comercio Exterior*, Vol. 54, No. 2, pp. 152-158. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/62/6/RCE6.pdf>
- De Gortari, R. (2005). "Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local", *Alteridades*, Vol 15, No. 29, pp. 23-36. DOI: <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alteridades>  
Recuperado de:  
<https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/285/284>
- Dicken, P. (2011). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, sixth edition, London, SAGE.
- Dingemans, A. y Ross, C. (2012). "Los acuerdos de libre comercio en América Latina desde 1990. Una evaluación de la diversificación de exportaciones", *Revista CEPAL*, No. 108. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11558/108027050\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11558/108027050_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Dixon, W. (1985). "Change and Persistence in the World System: An Analysis of Global Trade Concentration, 1955-1975", *International Studies Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pp. 171-189. Wiley. DOI: 10.2307/2600505.
- Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2016). "The Integration-Responsiveness Framework: A Review and Application of the Concept", *Working Papers of the Berlin Institute for International Business Studies at the Berlin School of Economics and Law*, Paper No. 1. Retrieved from [www.biibs.org](http://www.biibs.org)
- Drucker, P. (1954). *Practice of Management*, Harper & Brothers.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Dussel, E. (2003) "Ser maquila o no ser maquila: ¿es ésa la pregunta?", *Comercio Exterior*, vol. 53, No. 4, pp. 328-336.
- Dussel, E. (2018). "Introducción". En Dussel, E. (Coord.) *Cadenas Globales de Valor: Metodología, teoría y debates*, México, Facultad de Economía-UNAM. Recuperado de: <https://www.dusselpeters.com/127.pdf>
- El Financiero (2014). "Inversión extranjera directa a México alcanzó nivel histórico en 2013". Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/inversion-extranjera-directa-a-mexico-alcanzo-nivel-historico-en-2013/>
- Espinosa de los Reyes, J. (1951). *Relaciones Económicas entre México y Estados Unidos 1870-1910*, México, Nacional Financiera.
- Ferreira, M.P. (2011). "A bibliometric study on Ghoshal's: Managing across Borders", *The Multinational Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 357-375. DOI: 10.1108/15253831111190180
- Fujigaki, E. (2016). "Introducción". En Fujigaki, E. (Coord.) *México cruce de siglos 1970-2014. Pensamiento, desarrollo y políticas económicas: Antecedentes y tendencias*, México, Facultad de Economía-UNAM.
- Gallardo, J.R. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*, México, Alfaomega.
- Galindo-Rueda, F, & Verger, F. (2016). "OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2016/04, Paris, OECD Publishing. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>
- Gereffi, G. (1994). "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks". In Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (Eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger, pp. 95-122. Retrieved from



[http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/11457/1994\\_Gereffi\\_Role%20of%20big%20buyers%20in%20GCCs\\_chapter%205%20in%20GCC%26GC.pdf?sequence=1](http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/11457/1994_Gereffi_Role%20of%20big%20buyers%20in%20GCCs_chapter%205%20in%20GCC%26GC.pdf?sequence=1)

- Gereffi, G. (2018). "Políticas de desarrollo productivo y escalamiento: la necesidad de vincular empresas, agrupamientos y cadenas de valor". En Dussel, E. (Coord.), *Cadenas globales de valor. Metodología, teoría y debates*, México, Facultad de Economía-UNAM, pp. 23-44.
- Gereffi, G. & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Retrieved from [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf)
- Gereffi, G. Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, Vol. 12 No. 1, pp. 78-104. DOI: 10.1080/09692290500049805.
- Gereffi, G. Korzeniewicz, M. Korzeniewicz, R. (1994). "Introduction: Global Commodity Chains". In Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (Eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger, pp. 1-14.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, Decimotercera edición, México, McGraw-Hill.
- Global Agenda Council on the Global Trade System (2012). "The Rise of Global Supply Chains: Implications for Global Trade". In Lawrence, R. Drzeniek, M. & Doherty, S. (Editors). *The Global Enabling Trade Report 2012. Reducing supply chain barriers*, Geneva, World Economic Forum. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/GETR/2012/GlobalEnablingTrade\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GETR/2012/GlobalEnablingTrade_Report.pdf)
- Gómez, M.C. (2004). "El desarrollo de la industria de la maquila en México", *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 35, No. 138, pp. 57-83. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/118/11825948004.pdf>
- González, R. (2011). "Diferentes teorías del comercio internacional", *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*, No. 858, pp. 103-117. Disponible en: <http://vonhumboldt.org/paper/Blanco%20-%20resumen%20teorias%20comercio%20internacional.pdf>
- Guevara, O. (2010). *La logística en la planeación, programación y distribución de estufas*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial, Instituto Politécnico Nacional, México. Disponible en: <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6532/1/l3.532.pdf>
- Helpman, E. & Krugman, P. (1985). *Market Structure and Foreign Trade*, Cambridge, MA: MIT Press.

- Helmsing, B. (2002). "Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado", EURE (Santiago), Vol. 28, No. 84. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008400003>
- Hernández, S. (2001). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*, México, McGraw-Hill.
- Hernández, U. (2010). "Trade-Reflecting History", *Negocios ProMéxico*, Septiembre. Recuperado de: <http://www.promexico.mx/documentos/revista-negocios/pdf/sep-2010.pdf>
- Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, McGraw-Hill Education.
- Hill, C. (2015). *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global*, 10ª ed., México, McGraw-Hill Education.
- Hirschman, A. (1945). *National Power and the Structure of Foreign Trade*, Berkeley, California: University of California Press.
- Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos*, 7ª ed., México, Cengage Learning.
- Hitt, M. Ireland, R. Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos*, 11ª ed., México, Cengage Learning.
- Hodara, J. (2014). "Bretton Woods: Un recorrido por el primer cincuentenario", *Perspectiva económica y social*, Colegio de México. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvhn0882.8>
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Hollist, W. (1981). "Conclusion: Anticipating World System Theory Synthesis", *International Studies Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 149-160. Wiley. DOI: 10.2307/2600214.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1986). "Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800", *Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 157-170.
- Huerta, P. Estroz, B. y San Martín, R. (2010). "Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas", *Horizontes Empresariales*, Vol. 9, mayo, pp. 7-28. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5036e79c-6dec-4336-a38e-0c725f923c9d%40sessionmgr101>
- Humphrey, J. Todeva, E. Armando, E. Giglio, E. (2019). "Global Value Chains, Business Networks, Strategy, and International Business: Convergences", *Revista Brasileira de Gestão de Negócios / Review of Business Management*, V. 21, Special Issue, pp. 607-627. DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4014
- INEGI (varios años). *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos / Anuario Estadístico de comercio exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponibles en la Biblioteca de la Facultad de Economía, UNAM y en:

<https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=Anuario+estad%C3%ADstico+y+geogr%C3%A1fico+de+los+Estados+Unidos+Mexicanos>

INEGI (2020). *Perfil de las empresas manufactureras de exportación. Información anual, cifras preliminares (2007-2019)*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponible en:

[https://www.inegi.org.mx/programas/peme/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/peme/#Datos_abiertos)

Jacquemin, A. (1987). *The New Industrial Organization*, Cambridge, MIT Press.

Johanson, J. Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm -Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Johnson, G. Scholes, K. y Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica*, 7ª ed., Madrid, Pearson-Prentice Hall.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1980). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*, México, McGraw-Hill.

Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas.

Keegan, W. y Green, M. (2009). *Marketing Internacional*, 5ª ed, México, Pearson Educación.

Kerin, R. y Hartley, S. (2018). *Marketing*, 13ª ed, México, McGraw-Hill Education.

Khadka, B. & Akande, S. (2017). *Market entry strategy*, Oulu University of Applied Sciences.

Krugman, P. (1980). "Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade", *American Economic Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 950-959. Retrieved from <http://www.jstor.org.pbidi.unam.mx:8080/stable/1805774>

Krugman, P. (1991). *Geography and trade*, Leuven University Press.

Krugman, P. (1997). *Desarrollo, geografía y teoría económica*, Barcelona, Antoni Bosch.

Krugman, P. Obstfield, M. y Melitz, M. (2012). *Economía Internacional. Teoría y política*, 9ª ed., Madrid, Pearson Educación.

Kuntz, S. (2007). *El comercio exterior de México en la era del capitalismo liberal, 1870-1929*, México, El Colegio de México. Disponible en:

<https://repositorio.colmex.mx/concern/books/ms35t932g?locale=es>

Lerdo de Tejada, M. (1967). *Comercio Exterior de México (desde la conquista hasta hoy)*, México, Banco Nacional de Comercio Exterior.

Lerma, A. y Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*, 4ª ed, México, Cengage Learning.

López, D. (1967). *Historia y pensamiento económico de México*, Tomo IV, México, UNAM.

López, M. (1975). *Economía y política en la historia de México*, 10ª ed., México, El Caballito, S.A.

- Lorey, D. (1999). *The US-Mexican Border in the Twentieth Century: A History of Economic and Social Transformation*, Wilmington, Delaware: Scholarly Resources Books.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. 3ª ed., Buenos Aires, Cengage Learning. Disponible en: <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9789871486939/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*, México, Grupo Editorial Patria. Disponible en: <https://digital-latiendadellibrero-com.pbidi.unam.mx:2443/pdfreader/administracin-estrategica50116342>
- Lynch, D. (2010). *Trade and Globalization. An Introduction to Regional Trade Agreements*, New York, Rowman & Littlefield Publishers.
- Mabe (2019). Institutional Investors Meeting. Disponible en: [https://mabe.cc/uploads/rating\\_agency/jlvTZAN5.pdf](https://mabe.cc/uploads/rating_agency/jlvTZAN5.pdf)
- Mabe (2022a). Investors. Disponible en: <https://mabe.cc/investors/home>
- Mabe (2022b). Quiénes somos. Disponible en: <https://mabe.cc/quienes-somos/>
- Mabe (2022c). Historia. Disponible en: <https://mabe.cc/quienes-somos/historia/>
- Mabe (2022d). Competencias clave. Disponible en: <https://mabe.cc/quienes-somos/filosofia/>
- Marín, J. (2013). “El estado mexicano contemporáneo: las políticas económicas del neoliberalismo”. En Fujigaki, E. (Coord.), *México en el siglo XX: pasajes históricos*, México, Facultad de Economía-UNAM.
- Márquez, G. (2015). “De crisis y estancamiento: la economía mexicana, 1982-2012”, En Márquez, G. (Coord.). *Claves de la historia económica de México: el desempeño de largo plazo (siglos XVI-XXI)*, México, Fondo de Cultura Económica. Versión electrónica. Disponible en: <http://www.digitaliapublishing.com.pbidi.unam.mx:8080/a/43811/>
- Márquez, G. y Silva, S. (2015). “Auge y decadencia de un proyecto industrializador, 1945-1982”. En Márquez, G. (Coord.). *Claves de la historia económica de México: el desempeño de largo plazo (siglos XVI-XXI)*, México, Fondo de Cultura Económica. Versión electrónica. Disponible en: <http://www.digitaliapublishing.com.pbidi.unam.mx:8080/a/43811/>
- Mason, E. (1949). “The Current State of the Monopoly Problem in the United States”, *Harvard Law Review*, No. 62.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research Design: An Interactive Approach*, 3<sup>rd</sup> ed., Applied Social Research Methods Series Vol. 41, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Mazorenko, O. (2019). “The criteria for choosing and export strategy of enterprise”, *Business Inform*, No. 8, pp. 253-258.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-253-258>

- Mejía, J. (2011). *Export Diversification and Economic Growth. An Analysis of Colombia's Competitiveness in the European Union's Market*, Berlin, Physica-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-7908-2742-2.
- Menendez, L. (2014). *Empresas multinacionales de países emergentes: Proceso de internacionalización de las multinacionales mexicanas*. (Trabajo de Máster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo). Recuperado de:  
[https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/27266/TFM\\_Rodrigo%20Menendez%2c%20Luis1.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/27266/TFM_Rodrigo%20Menendez%2c%20Luis1.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Meyer, L. (1984). "México-Estados Unidos, las etapas de una relación difícil", *Revista Mexicana de Política Exterior*, Vol.1, No. 4. Recuperado de:  
<https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n4/meyer.pdf>
- Minian I. (2009). "Nuevamente sobre la segmentación internacional de la producción", *Economíaunam*, Vol. 6, No. 17. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2009000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2009000200003)
- Mintzberg, H. Ahlstrad, B. y Lampel, J. (1999). *Safarí a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, 2ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Moreno, J.C. Rivas, J.C. y Ruiz, P. (2005). "La economía mexicana después del TLCAN". *Revista Galega de Economía*, Vol. 14, No. 1-2. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/391/39114214.pdf>
- Moreno, J.C. (2016). "Política macro e industrial para un cambio estructural y crecimiento: gran pendiente de la economía mexicana", *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 47, No. 185. DOI:  
<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.013>
- Mungaray, A. (1994). "Paradigmas de organización industrial y posibilidades de innovación en las pequeñas empresas. Análisis de enfoques y experiencias", *Investigación Económica*, Vol. 54, No. 209, pp. 249-284. Recuperado de:  
<https://www.jstor.org/stable/42779484>
- Nemak (2017). *Reporte anual 2016*, Bolsa Mexicana de Valores. Recuperado de:  
[https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanual/infoanua\\_746708\\_2016\\_1.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanual/infoanua_746708_2016_1.pdf)
- Nemak (2020a-j). *Estados Financieros Consolidados 2018 y 2019*, Bolsa Mexicana de Valores.
- (2020a). "Estructura corporativa".
- (2020b). "Historia y desarrollo de la emisora".
- (2020c). "Actividad principal".
- (2020d). "Factores de riesgo".
- (2020e). "Resumen".

- (2020f). “Descripción del negocio”.
- (2020g). “Principales clientes”.
- (2020h). “Canales de distribución”.
- (2020i). “Patentes, licencias, marcas y otros contratos”.
- (2020j). “Información financiera por líneas de negocio, zona geográfica y ventas de exportación”.

Disponible en:

[https://www.bmv.com.mx/docs-pub/visor/visorXbrl.html?docins=../anexon/anexon\\_1007365\\_2019\\_1.zip#/visorXbrl](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/visor/visorXbrl.html?docins=../anexon/anexon_1007365_2019_1.zip#/visorXbrl)

- Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.
- Newfarmer, R. Shaw, W. & Walkenhorst, P. (2009). *Breaking into New Markets. Emerging Lessons for Export Diversification*, Washington, D.C.: The World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-7637-9.
- OECD (2022a). “Industry and Services; Structural Analysis (STAN) Databases; BTDIxE: Bilateral Trade by Industry and End-use”, *OECD Stat*, Organisation for Economic Co-operation and Development. Available in: <https://stats.oecd.org>
- OECD (2022b). “Labour; Earnings; Average annual wages”, *OECD Stat* Organisation for Economic Co-operation and Development. Available in: <https://stats.oecd.org>
- Orbia Advance Corporation (2020). Reporte Anual 2019. Recuperado de: <https://www.orbia.com/49f398/siteassets/5.-investor-relations/annual-reports/reportes-anual-2019-orbia-final.pdf>
- Orbia (2021a). *Historia*. Recuperado de: <https://www.orbia.com/es/esto-es-orbia/historia/>
- Orbia (2021b). *Grupos de negocio*. Recuperado de: <https://www.orbia.com/es/esto-es-orbia/grupos-de-negocio/>
- Ortiz, A. (2000). *Introducción al comercio y finanzas internacionales de México (Evolución y problemas hacia el año 2000)*, 8ª ed. México, Editorial Nuestro Tiempo.
- Pan, Y. & Tse, D. (2000). “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, *Journal of International Studies*, Vol. 31, Issue 4, 4<sup>th</sup> Quarter, pp. 535-554. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490921.
- Panjiva (2022). Base de datos de comercio internacional: Disponible en: <https://es.panjiva.com>
- Park, H. Urmeneta, R. y Mulder N. (2019). “El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: Una guía de indicadores y resultados”, *Documentos de proyectos (LC/TS.2019/41)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44664/1/S1900418\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44664/1/S1900418_es.pdf)

- Parmigiani, A. (2007). "Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing", *Strategic Management Journal*, No. 28, pp. 285-311. DOI: 10.1002/smj.580
- Parnreiter, C. (2018). *Geografía Económica: Una introducción contemporánea*, México, Facultad de Economía - UNAM.
- Paz, M.E. (1988). "La expropiación petrolera y el contexto internacional", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol.50, No. 3, pp. 76-96. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/3540555>
- Pla, J. y León, F. (2014). *Dirección de empresas internacionales*, España, Prentice Hall.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015a). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2ª ed., México, Grupo Editorial Patria. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4824579>
- Porter, M. (2015b). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 2ª ed., México, Grupo Editorial Patria. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=4824578>
- Prahalad, C. & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press: New York.
- Pride, W. Hughes, R. Kapoor, J. (2017). *Introducción a los Negocios*, 4ª ed., México, Cengage Learning.
- ProMéxico (2015). *Decídete a Exportar Guía Básica*, México, ProMéxico-Endeavour Business Connection-Instituto Nacional del Emprendedor.
- Puyana, A y Romero, J. (2012). "La economía mexicana: análisis retrospectivo y recomendaciones". En Calva J.L. (Coord.) *Mercados e Inserción de México en el Mundo*, México Juan Pablos Editor-Consejo Nacional de Universitarios.
- Ramos, M. y Chiquiar, D. (2004). "La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX", *Comercio Exterior*, Vol. 54. No. 6. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/67/1/RCE1.pdf>
- Ravasa, T. (2013). "Auges petroleros en México: sucesos fugaces", *Economía UNAM*, Vol. 10, No. 29. Disponible en:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2013000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2013000200003)

- Ríos-Szalay, J. (2011). *Contribución al estudio de la naturaleza y problemática fundamental del lenguaje teórico organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en BIDI-UNAM: <http://132.248.9.195/ptb2011/julio/0670916/Index.html>
- Robles, F. & Jáuregui, K. (2017). "International markets entry strategy determinants: an exploratory study in Peru", *Cuadernos de Administración*, Vol. 33, No. 59, pp. 2-19. DOI: 10.25100/cdea.v33i59.4485
- Rodríguez, J. (1986). "La crisis de México en el siglo XIX", *Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México*, Vol. 10, 85-107. Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM. Recuperado de: <http://www.historicas.unam.mx/moderna/ehmc/ehmc10/124.html>
- Romano, S. (2009). "El papel del capital multinacional en los procesos de integración regional (ALALC y Mercosur)", *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. 9, No. 31. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212009000300003&lng=en&tlng=en#?](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212009000300003&lng=en&tlng=en#?)
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*, New York, Maxwell Macmillan International.
- Rosales, O. y Herreros, S. (2014). "Acuerdos comerciales megaregionales: ¿qué está en juego para América Latina", *Puentes*, Vol. 15, No. 2, pp. 4-8. Recuperado de: <http://www.ictsd.org/sites/default/files/review/puentes/puentes15-2.pdf>
- Saavedra, M.L. (2017). "El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias Administrativas", *Iberoamerican Business Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 72-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/3002.ibj2017.vol1.1.11005>
- Salas-Porras, A. (1998). "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", *Revista CEPAL*, Vol. 65, agosto, pp. 133-153. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/12116-estrategias-empresas-mexicanas-sus-procesos-internacionalizacion>
- Sannasse, R. Seetanah, B. y Lamport, M. (2014). "Diversificación de las exportaciones y crecimiento económico: el caso de Mauricio". En Jansen, M. Jallab, M. y Smeets, M. (Comp.). *Conectarse a los mercados mundiales. Retos y oportunidades: estudios de casos presentados por titulares de cátedras OMC*, Suiza, Organización Mundial de Comercio. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/cmark\\_full\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/cmark_full_s.pdf)
- Sánchez, R. (1999). "El impacto de la industria petrolera en la economía mexicana", *Estudios Internacionales*, Año 32, No. 125. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/41391615>



- Scherer, F. & Ross, R. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Schiavon, J. (2006). La relación especial México-Estados Unidos: Cambios y continuidades en la Guerra y Pos-Guerra Fría, Colección de Documentos de Trabajo del CIDE, No. 137. Disponible en:  
[https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/10111/118/1/000068956\\_documento.pdf](https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/10111/118/1/000068956_documento.pdf)
- Secretaría de Economía (2019). *Resultados de la modernización del acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá. TLCAN. Acciones y programas*. Disponible en:  
<https://www.gob.mx/tlcan/acciones-y-programas/resultados-de-la-modernizacion-del-acuerdo-comercial-entre-mexico-estados-unidos-y-canada?state=published>
- Secretaría de Economía (2022a). *Comercio Exterior / Información estadística y arancelaria. Total, 1993-2020*. Disponible en:  
<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-estadisticas-historicas?state=published>
- Secretaría de Economía (2022b). *Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México*. Disponible en:  
<http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico?state=published>
- Secretaría de Economía (2022c). *Información estadística general de flujos de IED hacia México desde 1999*. Disponible en:  
<https://datos.gob.mx/busca/dataset/informacion-estadistica-de-la-inversion-extranjera-directa>
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2020). *Decreto promulgatorio del protocolo por el que se sustituye el Tratado de Libre Comercio de América del Norte por el Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá*, México, Diario Oficial de la Federación, 29 de junio.
- Serra, J. (2010): “La apertura comercial”. En Castañeda, A. (Coord.), *Los grandes problemas de México. X. Microeconomía*, México, El Colegio de México, pp. 175-211. Recuperado de: <http://2010.colmex.mx/16tomos/X.pdf>
- Serrano, P. (2018). “Para entender la expropiación petrolera. A ochenta años del decreto de 1938, la historia paso a paso”, *Relatos e historias en México*, Año X, No. 119.
- Sigma Alimentos (2018a). *Reporte Anual 2017*. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/informacion-financiera/>
- Sigma Alimentos (2018b). *Estados Financieros Consolidados 2017 y 2016*. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/informacion-financiera/>

- Sigma Alimentos (2019). *Estados Financieros Consolidados 2018 y 2017*. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/informacion-financiera/>
- Sigma Alimentos (2020). *Estados Financieros Consolidados 2019 y 2018*. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/informacion-financiera/>
- Sigma Alimentos (2021). *Presentación Corporativa 4T20*. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/wp-content/uploads/2021/03/Presentación-Corporativa-4Q20-5.pdf>
- Sigma Alimentos (2022). Nuestra historia. Recuperado de:  
<https://www.sigma-alimentos.com/nuestra-historia/#!slide-1>
- Steiner, G. (1969). *Top management planning*, Macmillan, New York.
- Suárez, F. (2018). “Hacia una nueva política de comercio exterior de Estado”, *Comercio Exterior*, No. 16, pp. 44-49. Recuperado de:  
<https://www.revistacomercioexterior.com/revistas/16/1542357212835.pdf>
- Sotomayor, M. (2009). “Medición del comercio intraindustrial no maquilador de México”. *Investigación Económica*, Vol. 68, No. 268, pp. 39-68. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v68n268/v68n268a2.pdf>
- Taylor, L. (2003). “Los orígenes de la industria maquiladora en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 53, No. 11. Recuperado de:  
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/59/7/RCE.pdf>
- Tello, C. (2007). *Estado y desarrollo económico: México 1920-2006*, México, Facultad de Economía-UNAM.
- Thompson, A. Petraf, M. Gamble, J. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*, 18ª ed., México, McGraw-Hill Interamericana.
- Tirole, J. (1992). *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, The MIT Press.
- Torres, R. (1980). *Un siglo de devaluación del peso mexicano*, México, Siglo XXI Editores.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*, México, Grupo Editorial Patria. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=3227306&ppg=1>
- Trejo, S. (1969). “Los patrones del crecimiento industrial y la sustitución de importaciones en México”, *El Trimestre Económico*, Vol. 36, No. 143(3), pp. 475-484. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/20856086>
- UN (2013) *2012 International Trade Statistics Yearbook. Vol I. Trade by Country*, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs-Statistics Division. <https://doi.org/10.18356/61ea201c-en>
- UN (2016) *2015 International Trade Statistics Yearbook. Vol I. Trade by Country*, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs-Statistics Division. <https://doi.org/10.18356/78d35343-en>

- UN (2019) *2018 International Trade Statistics Yearbook. Vol I. Trade by Country*, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs- Statistics Division. <https://doi.org/10.18356/7bcd7d96-en>
- UN (2021) *2020 International Trade Statistics Yearbook. Vol I. Trade by Country*, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs- Statistics Division. <https://doi.org/10.18356/9789210058018>
- UNCTAD (2005). “Internacionalización de las empresas de los países en desarrollo por medio de inversión extranjera directa hacia el exterior”, Junta de Comercio y Desarrollo, Nota temática de la Secretaría, TD/B/COM.3/EM.26/2. Recuperado de:  
[https://unctad.org/es/system/files/official-document/c3em26d2\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/c3em26d2_sp.pdf)
- UNCTAD (2016). *Methodological Note. World Investment Report 2016*, New York, United Nations.
- Unidad de Inteligencia Expansión (2020). “100 Mexicanas Globales” *Expansión*, No. 1264, Enero, pp. 70-75.
- Valbuena, P. y Montenegro, Y. (2017). “Tendencias de investigación en negocios internacionales (2012-2016)”, *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. XII, No. 25, pp. 9-18. Recuperado de:  
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2385/1832>
- Varela, A. Arrieta, P, Varela, A. Águila, T. Díaz, F. Flores, J. Gónzález, I. Russo, C. García, J. Escobar, L. Rentería R. Agosta, D. Huffman, C. Escobar, L.y Maznik, J. (1983). “El discreto encanto del petróleo: tres modelos econométricos acerca de la devaluación de 1982”, *Investigación Económica*, Vol. 42, No.163, pp 253-314. Recuperado de:  
<https://www.jstor.org/stable/42813680>
- Vázquez, M. Blanco, M. y Cruz, J. (2015). “El estilo de gobernanza en la cadena de valor de la industria del acero en México”, *Mercados y Negocios*, Vol. 16, No. 32, pp. 41-55. Recuperado de:  
<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5398/4958>
- Vázquez, R. (2018). *El TLCAN y la manufactura mexicana. Desindustrialización y estancamiento*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM. Versión electrónica.  
DOI: <https://doi.org/10.22201/iiec.9786073006347e.2018>
- Vega, G. (1987). “México en las nuevas tendencias de la economía y el comercio internacionales”, *Foro Internacional*, Vol. 28, No. 1, pp. 60-81. Recuperado de:  
<https://www.jstor.org/stable/27738214>
- Velásquez, A. (2007). “La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann”, *EAN*, No. 61, pp. 129-156. Recuperado de:  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/425/419>
- Veritrade (2022). *Información de comercio exterior de latinoamérica y el mundo*. Base de datos. <https://www.veritradecorp.com>

- Viguera, A. (2020). "Concentración comercial: breve análisis del caso mexicano"; *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, Vol. 11, No. 21, pp. 22-42. Recuperado de: <http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=3023>
- Villareal, O. y Landeta, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de la investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, No. 3, pp. 31-52. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490001.pdf>
- Vogiatzoglou, K. (2006). "Increasing Agglomeration or Dispersion? Industrial Specialization and Geographic Concentration in NAFTA", *Journal of Economic Integration*, Vol. 21, No. 2, pp. 379-396. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/23000618>
- Wallerstein, I. (1979). *El moderno sistema mundial*, Tomo I, México, Siglo XXI Editores.
- Wilson Perumal & Company (2019). *Global Markets Complexity Index 2019; Navigating across borders in a complex world*, Developed for The Wall Street Journal. Dallas, TX. Retrieved from <https://www.wilsonperumal.com/hubfs/Wilson%20Perumal%20&%20Compan y%20—%20Global%20Markets%20Complexity%20Index%202019.pdf>
- Wilson Perumal & Company (2020). *Global Markets Complexity Index 2020. Unlocking Global Complexity; A Guide for Multinational Navigating Geographic Expansion and Contraction*, Developed in association with The Wall Street Journal. Dallas, TX. Retrieved from <https://www.wilsonperumal.com/gmci>
- Wilson, S. & Beck, M. (2019). "Why Multinationals Should Consider Geographic Complexity First", *MIT Sloan Management Review*, December 09, Reprint #61225. Retrieved from <https://mitsmr.com/38m2FfS>
- WIPO (2022). Statistics Data Base. "Patent. Total patent grants; Count by filing office and applicant's origin", World Intellectual Property Organization. Available in: <https://www3.wipo.int/ipstats/index.htm?tab=patent>
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press.
- WTO (2013) *Trade Profiles 2013*, World Trade Organization, Geneva. Available in: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/trade\\_profiles13\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles13_e.htm)
- WTO (2016) *Trade Profiles 2016*, World Trade Organization, Geneva. Available in: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/trade\\_profiles16\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles16_e.htm)
- WTO (2019) *Trade Profiles 2019*, World Trade Organization, Geneva. Available in: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/trade\\_profiles19\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles19_e.htm)
- WTO (2021) *Trade Profiles 2021*, World Trade Organization, Geneva. Available in: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/trade\\_profiles21\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles21_e.htm)

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> edition, Applied Social Research Methods Series Vol. 5, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

## Anexos

## Anexo 1. México: Tratados de Libre Comercio vigentes al 2022

No.	Tratado	Países	Entrada en vigor (Estatus)
1	T-MEC	Estados Unidos y Canadá	1º de julio de 2020 (Sustituyó al TLCAN, vigente del 1º de enero de 1994 al 30 de junio de 2020)
2	TLC Colombia	Colombia	1º de enero de 1995
3	TLC México – Chile	Chile	1º de agosto de 1999
4	TLCUEM 27	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía y Suecia	1º de julio de 2000 (En proceso de modernización)
5	TLC México – Israel	Israel	1º de julio de 2000
6	TLC México – Asociación Europea de Libre Comercio	Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza	1º de octubre/noviembre de 2001
7	TLC México – Uruguay	Uruguay	15 de julio de 2004
8	Acuerdo para el fortalecimiento de la Asociación Económica entre México y Japón	Japón	1º de abril de 2005
9	TLC México – Perú	Perú	1º de febrero de 2012
10	TLC Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	1º de enero de 2013 con Honduras, 1º de julio de 2013 con Costa Rica, 1º de septiembre de 2013 con Guatemala
11	TLC Panamá	Panamá	1º de julio de 2015
12	Alianza del Pacífico	Chile, Colombia y Perú	1º de mayo de 2016
13	Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP)	Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, Nueva Zelandia, Perú, Singapur y Vietnam	Ratificado por el Senado de la República en abril de 2018 (En espera de fecha de entrada en vigor)

**Fuente:** Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía (2022b) y Secretaría de Relaciones Exteriores (2020).

## Anexo 2. Taxonomía de actividades económicas basadas en intensidad tecnológica de la OCDE

Tipo de intensidad tecnológica	Industria manufacturera	Industria no manufacturera
Industrias de alta intensidad tecnológica	Aeronaves y naves espaciales y maquinaria relacionada Productos farmacéuticos Productos informáticos, electrónicos y ópticos.	Investigación y desarrollo (I+D) científico Publicación de software
Industrias de media- alta intensidad tecnológica	Armas y municiones Vehículos de motor, remolques y semirremolques Instrumentos médicos y dentales Maquinaria y equipo Químicos y productos químicos Equipo eléctrico Ferrocarriles, vehículos militares y transporte	Tecnologías de información y otros servicios de información
Industrias de media intensidad tecnológica	Productos de caucho y plástico Construcción de barcos y embarcaciones Otras manufacturas, excepto instrumentos médicos y dentales Otros productos minerales no metálicos Metales básicos Reparación e instalación de maquinaria y equipo	
Industrias de de media-baja intensidad tecnológica	Textiles Cuero y productos relacionados Papel y productos de papel Productos alimenticios, bebidas y tabaco Prendas de vestir Productos metálicos, excepto armas y municiones Coque y productos refinados del petróleo Muebles Madera y productos de madera y corcho Impresión y reproducción de medios grabados	Actividades profesionales, científicas y técnicas, excepto las actividades de I+D científico Telecomunicaciones Minas y canteras Publicación de libros y publicaciones periódicas
Industrias de baja intensidad tecnológica		Actividades financieras y de seguros Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de residuos. Actividades audiovisuales y de radiodifusión Comercio mayorista y minorista Agricultura, silvicultura y pesca Construcción Actividades de servicios administrativos y de apoyo Arte, entretenimiento, reparación de artículos para el hogar y otros servicios Transporte y almacenamiento Actividades de alojamiento y servicio de alimentos Actividades inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia con base en Galindo-Rueda y Verger (2016).



### Anexo 3. Comparativo T-MEC vs TLCAN (Normas de Origen)

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Sección I	Animales vivos; productos de animal						
Capítulo 01	Animales Vivos			X			X
Capítulo 02	Carnes y Despojos Comestibles			X			X
Capítulo 03	Pescados y Crustáceos y Moluscos y otros Invertebrados Acuáticos			X			X
Capítulo 04	Leche y Productos Lácteos; Huevo de Ave; Miel Natural; Productos Comestibles de Origen Animal no expresados ni comprendidos en otras partida			X			X
Capítulo 05	Los demás Productos de Origen Animal no expresados ni comprendidos en otras partidas			X			X
Sección II	Productos del Reino Vegetal						
Capítulo 06	Plantas Vivas y Productos de la Floricultura			X			X
Capítulo 07	Legumbres y Hortalizas, Plantas, Raíces y Tubérculos Alimenticios			X			X
Capítulo 08	Frutos Comestibles; Cortezas de Agríos o de Melones			X			X
Capítulo 09	Café, Té, Yerba Mate y Especies			X			X
Capítulo 10	Cereales			X			X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 11	Productos de la Molinería; Malta; Almidón y Fécula; Inulina; Gluten de Trigo			X			X
Capítulo 12	Semillas y Frutos Oleaginosos; Semillas y Frutos Diversos; Plantas Industriales o Medicinales; Paja y Forrajes			X			X
Capítulo 13	Gomas, Resinas y demás jugos y Extractos Vegetales			X			X
Capítulo 14	Materias Trenzables y demás Productos de Origen Vegetal, no expresados ni comprendidos en otras partidas			X			X
Sección III	Grasas y aceites animales o vegetales, productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal						
Capítulo 15	Grasas y Aceites Animales o vegetales; productos de su desdoblamiento, grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal			X			X
Sección IV	Productos de las industrias alimenticias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados						

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 16	Preparaciones de Carne, de Pescado o de Crustáceos, de Moluscos o de otros Invertebrados Acuáticos			X			X
Capítulo 17	Azúcares y Artículos de Confitería			X			X
Capítulo 18	Cacao y sus Preparaciones			No más de 35% de azúcares y polvos de cacao no originarios			No más de 35% de azúcares y polvos de cacao no originarios
Capítulo 19	Preparaciones a base de Cereales, Harina, Almidón, Fécula o Leche; Productos de Pastelería			X			X
Capítulo 20	Preparaciones de Legumbres u Hortalizas, de Frutos o de otras partes de Plantas	60%	50%	Ni un solo ingrediente no originario constituya más del 60%			Ni un solo ingrediente no originario constituya más del 60%
Capítulo 21	Preparaciones Alimenticias Diversas			Ni un solo ingrediente no originario constituya más del 60			Ni un solo ingrediente no originario constituya más del 60
Capítulo 22	Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagre			Ni un solo ingrediente no originario para jugos constituya más del 60%; No más del 10% de contenido alcohólico del volumen de la mercancía sea no originario			Ni un solo ingrediente no originario para jugos constituya más del 60%
Capítulo 23	Residuos y Desperdicios de las Industrias Alimentarias; Alimentos preparados para Animales			X			X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 24	Tabaco y Sucedáneos del Tabaco Elaborados			X			X
Sección V	Productos minerales						
Capítulo 25	Sal; Azufre; Tierras y Piedras; Yesos; Cales y Cementos			X			X
Capítulo 26	Minerales, Escorias y Cenizas			X			X
Capítulo 27	Combustibles Minerales, Aceites Minerales y Productos de su Destilación; Materias Bituminosas; Ceras Minerales			Aceites crudos de petróleo con diluyente no originario que no constituya más del 40% del volumen de la mercancía; Aceites de petróleo con no más del 25% del volumen de la mercancía sea no originario; La carga de alimentación no originaria para Gas no represente más del 49%.			X
Sección VI	Productos de las Industrias Químicas o de las Industrias Conexas						
Capítulo 28	Productos Químicos Inorgánicos; Compuestos Inorgánicos u Orgánicos de los Metales Preciosos, de los Elementos Radiactivos, de Metales de las Tierras Raras o de Isótopos	40%	30%	X	60%	50%	X
Capítulo 29	Productos Químicos Orgánicos	40%	30%	X	60%	50%	X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
Capítulo 30	Productos Farmacéuticos	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 31	Abonos			X	60%	50%	X
Capítulo 32	Extractos Curtientes o Tintóreos; Taninos y sus Derivados; Pigmentos y demás Materias Colorantes; Pinturas y Barnices; Mastiques; Tintas	40%	30%	X	60%	50%	X
Capítulo 33	Aceites Esenciales y Resinoides; Preparaciones de Perfumería, de Tocador o Cosmética	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 34	Jabón, Agentes de Superficie Orgánicos, Preparaciones para Lavar, Preparaciones Lubricantes, Ceras Artificiales, Ceras Preparadas, Productos de Limpieza, Velas y Artículos Similares, Pastas para Modelar, "Ceras para Odontología" y Preparaciones para Odontología a base de Yeso Fraguable	60%	50%	X	65%	50%	X
Capítulo 35	Materias Albuminóideas; Productos a base de Almidón o de Fécula Modificados; Colas; Enzimas	65% (40%)	50% (30%)	X	65%	50%	X
Capítulo 36	Pólvoras y Explosivos; Artículos de Pirotecnia; Fósforos (Cerillas); Aleaciones Pirofóricas; Materias Inflamables			X	65%	50%	X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 37	Productos Fotográficos o Cinematográficos			X	65%	50%	X
Capítulo 38	Productos Diversos de las Industrias Químicas	40%	30%	50% del peso total de los ingredientes sea originario	60 % (60% con un ingrediente activo) [80% con más de un ingrediente activo]	50 % (50% con un ingrediente activo) [70% con más de un ingrediente activo]	X
Sección VII	Plástico y sus Manufacturas; Caucho y sus Manufacturas						
Capítulo 39	Plástico y sus Manufacturas			50% del polímero sea originario	60%	50%	X
Capítulo 40	Caucho y sus Manufacturas	35 % (60% incorporados al sector automotriz)	25 % (50% incorporados al sector automotriz)	X	60%	50%	X
Sección VIII	Pieles, Cueros, Peletería y Manufacturas de estas Materias; Artículos de Talabartería o Guarnicionería; Artículos de Viaje, Bolsos de Mano (Carteras) y Continentes Similares; Manufacturas de Tripa						
Capítulo 41	Pieles (excepto la Peletería) y Cueros			X			X
Capítulo 42	Manufacturas de Cuero; Artículos de Talabartería o Guarnicionería; Artículos de Viaje, Bolsos de Mano (Carteras) y Continentes Similares; Manufacturas de Tripa			X			X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 43	Peletería y Confecciones de Peletería; Peletería Facticia o Artificial			X			X
Sección IX	Madera Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera; Corcho y sus Manufacturas; Manufacturas de Espartería o Cestería						
Capítulo 44	Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera			X			X
Capítulo 45	Corcho y sus Manufacturas			X			X
Capítulo 46	Manufacturas de Espartería o Cestería			X			X
Sección X	Pasta de Madera o de las demás Materias Fibras Celulósicas; Papel o Cartón para Reciclar (Desperdicios y Desechos); Papel o Cartón y sus Aplicaciones						
Capítulo 47	Pasta de Madera o de las demás Materias Fibras Celulósicas; Papel o Cartón para Reciclar (Desperdicios y Desechos)			X			X
Capítulo 48	Papel y Cartón; Manufacturas de Pasta de Celulosa, de Papel o Cartón			X			X
Capítulo 49	Productos Editoriales, de la Prensa y de las demás Industrias Gráficas; Textos Manuscritos o Mecanografiados y Planos			X			X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Sección XI	Materias Textiles y sus Manufacturas						
Capítulo 50	Seda			X			X
Capítulo 51	Lana y Pelo Fino u Ordinario; Hilados y Tejidos de Crin			X			X
Capítulo 52	Algodón			X			X
Capítulo 53	Las Demás Fibras Textiles Vegetales; Hilados de Papel y Tejidos de Hilados de Papel			X			X
Capítulo 54	Filamentos Sintéticos o Artificiales			X			X
Capítulo 55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas			X			X
Capítulo 56	Guata, Fielto y Telas Sin tejer; Hilados Especiales; Cordeles, Cuerdas y Cordajes Artículos de Cordelería			X			X
Capítulo 57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de material textil			X			X
Capítulo 58	Tejidos Especiales; Superficies Textiles con Pelo Insertado; Encajes; Tapicería; Pasamanería; Bordados			X			X
Capítulo 59	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil			X			X
Capítulo 60	Tejidos de Punto			X			X



Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 61	Prendas y Complementos (Accesorios) de Vestir, de Punto			X			X
Capítulo 62	Prendas y Complementos (Accesorios), de Vestir, Excepto Los de Punto			X			X
Capítulo 63	Los demás Artículos Textiles Confeccionados; Juegos; Prendería y Trapos			X			X
Sección XII	Calzado, Sombreros y demás Tocados, Paraguas, Quitasoles, Bastones, Látigos, Fustas, y sus Partes; Plumas Preparadas y Artículos de Plumas; Flores Artificiales; Manufacturas de Cabello						
Capítulo 64	Calzado, Polainas y Artículos Análogos; Partes de estos Artículos		55%	X		55%	X
Capítulo 65	Sombreros, demás Tocados y sus Partes			X			X
Capítulo 66	Paraguas, Sombrillas, Quitasoles, Bastones, Bastones Asiento, Látigos, Fustas, y sus Partes			X			X
Capítulo 67	Plumas y Plumón Preparados y Artículos de Plumas o Plumón; Flores Artificiales; Manufacturas de Cabello			X			X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
Sección XIII	Manufacturas de Piedra, Yeso Fraguable, Cemento, Amianto (Asbesto), Mica o Materias Análogas; Productos Cerámicos; Vidrio y Manufacturas de Vidrio						
Capítulo 68	Manufacturas de Piedra, Yeso Fraguable, Cemento, Amianto (Asbesto), Mica o Materias Análogas			X			X
Capítulo 69	Productos Cerámicos			X			X
Capítulo 70	Vidrio y sus Manufacturas			X			X
Sección XIV	Perlas Naturales o Cultivadas, Piedras Preciosas o Semipreciosas, Metales Preciosos, Chapados de Metal Precioso (Plaqué) y Manufacturas de estas Materias; Bisutería; Monedas						
Capítulo 71	Perlas Naturales o Cultivadas, Piedras Preciosas o Semipreciosas, Metales Preciosos, Chapados de Metal Precioso (Plaqué) y Manufacturas de estas Materias; Bisutería; Monedas			X			X
Sección XV	Metales Comunes y Manufacturas de estos Metales						

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Capítulo 72	Fundición, Hierro y Acero			X			X
Capítulo 73	Manufacturas de Fundición, Hierro o Acero	75% (65%) [60%]	65% (55%) [50%]	70% del peso de los materiales sea originario	60%	50%	X
Capítulo 74	Cobre y sus Manufacturas	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 75	Níquel y sus Manufacturas			La sección transversal de las barras no originarias se reduzcan al menos 50%.			X
Capítulo 76	Aluminio y sus Manufacturas			X			X
Capítulo 77	Reservado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Capítulo 78	Plomo y sus Manufacturas			X	60%	50%	X
Capítulo 79	Cinc y sus Manufacturas			La sección transversal de las barras no originarias se reduzcan al menos 50%.	60%	50%	X
Capítulo 80	Estaño y sus Manufacturas			La sección transversal de las barras no originarias se reduzcan al menos 50%.			X
Capítulo 81	Los demás Metales Comunes; Cermets; Manufacturas de estas Materias	60%	50%	X			X
Capítulo 82	Herramientas y Útiles, Artículos de Cuchillería y Cubiertos de Mesa, de Metal Común; Partes de estos Artículos, de Metal Común	60%	50%	X			X
Capítulo 83	Manufacturas Diversas de Metal Común	60%	50%	X	60%	50%	X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
Sección XVI	Máquinas y Aparatos, Material Eléctrico y sus Partes; Aparatos de Grabación o Reproducción de Sonido, Aparatos de Grabación o Reproducción de Imagen y Sonido en Televisión, y las Partes y Accesorios de estos Aparatos						
Capítulo 84	Reactores Nucleares, Calderas, Máquinas, Aparatos y Artefactos Mecánicos; Partes de estas Máquinas o Aparatos	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 85	Máquinas, Aparatos y Material Eléctrico, y sus Partes; Aparatos de Grabación o Reproducción de Sonido, Aparatos de Grabación o Reproducción de Imagen y Sonido en Televisión, y las Partes y Accesorios de estos Aparatos	60 % (65%) [85%] {30%} 40% (50%)	50 % (55%) [75%] {25%} 30% (40%)	X	60%	50%	X
Sección XVII	Material de Transporte						
Capítulo 86	Vehículos y Material para Vías Férreas o Similares, y sus Partes; Aparatos Mecánicos (Incluso Electromecánicos) de Señalización para Vías de Comunicación	60 % (70%)	50 % (60%)	70% de los materiales de acero sean originarios	60%	50%	X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
Capítulo 87	Vehículos Automóviles, Tractores, Velocípedos y demás Vehículos Terrestres; sus Partes y Accesorios (Ver normas anexas)	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 88	Aeronaves, Vehículos Espaciales y sus Partes			X			X
Capítulo 89	Barcos y demás Artefactos Flotantes	60%	50%	X	60%	50%	X
Sección XVIII	Instrumentos y Aparatos de Optica, Fotografía o Cinematografía, de Medida, Control o Precisión; Instrumentos y Aparatos Medicoquirúrgicos; Aparatos de Relojería, Instrumentos Musicales; Partes y Accesorios de estos Instrumentos o Aparatos						
Capítulo 90	Instrumentos y Aparatos de Optica, Fotografía o Cinematografía, de Medida, Control o Precisión; Instrumentos y Aparatos Medicoquirúrgicos; Partes y Accesorios de estos Instrumentos o Aparatos	60 % (40%) [45%]	50 % (30%) [35%]	X	60%	50%	X
Capítulo 91	Aparatos de Relojería y sus Partes	60 % (45%)	50 % (35%)	X	60%	50%	X
Capítulo 92	Instrumentos Musicales; sus Partes y Accesorios	60%	50%	X	60%	50%	X

Fracción Arancelaria	Concepto	T-MEC			TLCAN		
		Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida	Valor de Transacción	Costo Neto	Cambio de Partida
		Mínimis: 10%			Mínimis 7%		
Sección XIX	Armas, Municiones, y sus Partes y Accesorios						
Capítulo 93	Armas, Municiones, y sus Partes y Accesorios	60%	50%	X	60%	50%	X
Sección XX	Mercancías y Productos Diversos						
Capítulo 94	Muebles; Mobiliario Médicoquirúrgico; Artículos de Cama y Similares; Aparatos de Alumbrado no Expresados ni Comprendidos en otra Parte; Anuncios, Letreros y Placas Indicadoras Luminosas y Artículos Similares; Construcciones Prefabricadas	60%	50%	X	60%	50%	X
Capítulo 95	Juguetes, Juegos y Artículos para Recreo o Deporte; sus Partes y Accesorios	45 % (60%)	35 % (50%)	X	60%	50%	X
Capítulo 96	Manufacturas Diversas	60 % (45%)	50 % (35%)	X	60%	50%	X
Sección XXI	Objetos de Arte o Colección y Antigüedades						
Capítulo 97	Objetos de Arte o Colección y Antigüedades			X			X

Fuente: Secretaría de Economía (2019).

### Anexo 3-A. Comparativo T-MEC vs TLCAN: Industria Automotriz (Normas de Origen)

Concepto		T-MEC					TLCAN	
		Valor de Transacción	Costo Neto	Observaciones	Compras de acero y aluminio	Contenido Laboral	Valor de Transacción	Costo Neto
Vehículos ligeros	En general		66% entrada en vigencia (2020), 69% (2021), 72% (2022) y 75% (2023). Para otros vehículos 62.5 o 60% (50%).		70% originario de América del Norte	<b>30%</b> (15% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2020; 33%</b> (18% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2021; 36%</b> (21% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2022; 40%</b> (25% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2023.</b>		62.5 % (50%)
	Autopartes esenciales	76% entrada en vigencia (2020), 79% (2021), 82% (2022) y 85% (2023).	66% entrada en vigencia (2020), 69% (2021), 72% (2022) y 75% (2023).	7 autopartes definidas como esenciales				
	Autopartes principales	72.5% entrada en vigencia (2020), 75% (2021), 77.5% (2022) y 80% (2023).	62.5% entrada en vigencia (2020), 65% (2021), 67.5% (2022) y 70% (2023).					

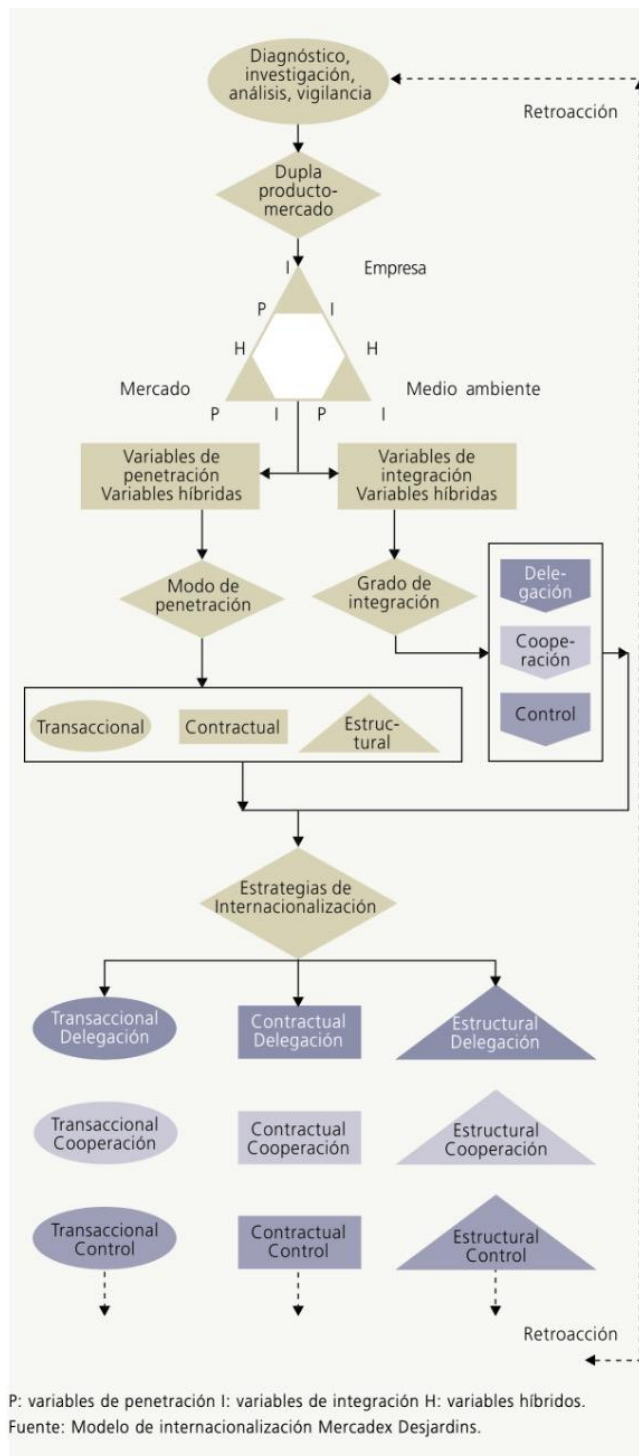
Concepto		T-MEC					TLCAN	
		Valor de Transacción	Costo Neto	Observaciones	Compras de acero y aluminio	Contenido Laboral	Valor de Transacción	Costo Neto
	Autopartes complementarias	72% entrada en vigencia (2020), 73% (2021), 74% (2022) y 75% (2023).	62% entrada en vigencia (2020), 63% (2021), 64% (2022) y 65% (2023).					
Vehículos pesados	En general		60% entrada en vigencia (2020), 64% (2024) y 70% (2027).		70% originario de América del Norte	<b>30%</b> (15% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2020; 33%</b> (18% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2021; 36%</b> (21% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2022; 40%</b> (25% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>en 2023. Para 2027 45%</b> (30% en materiales y gastos de manufactura, 10% en gastos de tecnología y 5% en gastos de ensamble) <b>y cuando haya excedentes se podrán utilizar como crédito para el VCR de costo neto, siempre que tenga un 60% mínimo de contenido regional.</b>		60 % (50%)



Concepto		T-MEC					TLCAN	
		Valor de Transacción	Costo Neto	Observaciones	Compras de acero y aluminio	Contenido Laboral	Valor de Transacción	Costo Neto
	Autopartes principales	70% entrada en vigencia (2020), 74% (2024) y 80% (2027).	60% entrada en vigencia (2020), 64% (2024) y 70% (2027).					
	Autopartes complementarias	64% entrada en vigencia (2020), 67% (2024) y 70% (2027).	54% entrada en vigencia (2020), 57% (2024) y 60% (2027).					

Fuente: Secretaría de Economía (2019).

## Anexo 4. Modelo de internacionalización Mercadex-Desjardins



Fuente: David (2004; 155).

## Anexo 5. Las 100 empresas mexicanas con más ventas en el extranjero en 2018

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Ventas netas (millones de pesos)	Ventas en el extranjero (millones de pesos)**	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan
1	América Móvil	A	Telecomunicaciones	1,038,208	717,402	69.1%	25
2	Petróleos Mexicanos		Petróleo y gas	1,681,119	691,781	41.2%	6
3	Alfa	B	Holding	366,432	257,602	70.3%	28
4	Cemex		Cemento y materiales	276,855	218,715	79.0%	28
5	Grupo Bimbo		Alimentos	288,266	188,526	65.4%	32
6	FEMSA	C	Holding	469,744	149,848	31.9%	13
7	Grupo México		Holding	201,928	130,445	64.6%	4
8	Orbia (Mexichem)	D	Química y petroquímica	138,492	112,594	81.3%	45
9	Coca-Cola FEMSA	C	Bebidas y cervezas	182,342	98,100	53.8%	10
10	Arca Continental		Bebidas y cervezas	158,953	95,848	60.3%	6
11	Alpek	B	Química y petroquímica	134,523	80,176	59.6%	6
12	Nemak	B	Automotriz y autopartes	90,327	79,849	88.4%	16
13	Sigma Alimentos	B	Alimentos	121,900	71,799	58.9%	18
14	Gruma		Alimentos	74,041	53,976	72.9%	19
15	FEMSA División Salud	C	Comercio de medicamentos	51,739	43,823	84.7%	4
16	Grupo Aeroméxico		Aerolíneas	70,264	43,564	62.0%	33
17	Grupo Comercial Chedraui		Comercio autoservicio	116,031	43,512	37.5%	2
18	Metalsa		Automotriz y autopartes	69,000	41,400	60.0%	9
19	Cinépolis		Entretenimiento	74,200	29,680	40.0%	18
20	Mabe		Electrónica de consumo	59,255	27,969	47.2%	4
21	Vitro		Vidrio y envases	43,066	26,701	62.0%	9
22	Grupo Elektra	E	Holding	103,522	23,707	22.9%	7
23	Grupo Desc	F	Holding	44,190	23,553	53.3%	6
24	Grupo Xignux	G	Holding	52,040	22,325	42.9%	7

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Ventas netas (millones de pesos)	Ventas en el extranjero (millones de pesos)**	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan
25	Viakable	G	Equipo eléctrico	34,403	22,018	64.0%	5
26	SuKarne		Alimentos	52,000	21,996	42.3%	2
27	Jose Cuervo		Bebidas y cervezas	28,158	21,963	78.0%	4
28	Grupo Carso	H	Holding	96,640	21,261	22.0%	17
29	Alsea		Restaurantes	46,156	20,678	44.8%	9
30	Grupo Lala		Alimentos	75,419	19,986	26.5%	6
31	Banco Azteca	E	Servicios financieros	50,968	17,839	35.0%	6
32	Industrias CH	I	Siderurgia y metalurgia	41,179	17,748	43.1%	4
33	Industrias Bachoco		Alimentos	61,052	17,522	28.7%	2
34	Grupo Televisa	J	Telecomunicaciones	101,282	16,306	16.1%	18
35	Grupo Villacero		Siderurgia y metalurgia	54,000	16,200	30.0%	4
36	Grupo Simec	I	Siderurgia y metalurgia	35,678	15,163	42.5%	4
37	Elementia	D	Cemento y materiales	27,317	14,806	54.2%	8
38	DeAcero		Siderurgia y metalurgia	45,800	13,740	30.0%	2
39	Grupo Industrial Saltillo		Holding	17,585	13,031	74.1%	6
40	Grupo Cementos de Chihuahua		Cemento y materiales	16,993	12,473	73.4%	2
41	Rassini		Automotriz y autopartes	19,155	11,186	58.4%	3
42	Interjet		Aerolíneas	23,775	10,104	42.5%	10
43	Grupo Envases México		Vidrio y envases	20,000	10,000	50.0%	11
44	Mobility ADO		Logística y transporte	20,000	10,000	50.0%	4
45	Kuo Químico	F	Química y petroquímica	15,879	9,527	60.0%	3
46	Grupo Kaltex		Textil y confección	20,000	9,000	45.0%	4
47	Grupo Bepensa		Holding	36,000	9,000	25.0%	3
48	Volaris		Aerolíneas	27,305	8,820	32.3%	5
49	Best Day Travel		Hotelería y turismo	18,200	8,190	45.0%	6
50	Altos Hornos de México		Siderurgia y metalurgia	66,791	7,347	11.0%	2
51	Grupo Gigante		Holding	33,189	7,169	21.6%	8
52	Grupo Accel		Logística y transporte	8,046	7,080	88.0%	2
53	Genomma Lab Internacional		Química farmacéutica	11,794	6,911	58.6%	2

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Ventas netas (millones de pesos)	Ventas en el extranjero (millones de pesos)**	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan
54	Vista Oil & Gas		Petróleo y gas	6,375	6,375	100.0%	2
55	Grupo Omniflife		Suplementos alimenticios	10,500	6,300	60.0%	2
56	Farmacias Similares		Comercio de medicamentos	57,720	5,772	10.0%	4
57	Grupo IUSA		Holding	22,500	5,625	25.0%	2
58	Grupo Lamosa		Materiales y herramientas	17,727	5,619	31.7%	6
59	Grupo Ghoner		Automotriz y autopartes	12,500	5,000	40.0%	3
60	Tiendas Elektra	E	Comercio departamental	37,989	4,939	13.0%	5
61	Grupo Coppel		Comercio departamental	161,442	4,843	3.0%	2
62	Softtek		Computación y servicios	10,340	4,653	45.0%	20
63	Gentera		Servicios financieros	22,345	4,268	19.1%	3
64	Ruhrpumpen		Maquinaria y equipo	5,600	4,200	75.0%	10
65	Bio PAPPEL		Papel y cartón	37,374	4,111	11.0%	3
66	Grupo Cuprum		Holding	13,030	3,505	26.9%	2
67	KidZania		Entretenimiento	5,000	3,500	70.0%	25
68	Grupo Invekra (Sanfer Internacional)		Química farmacéutica	10,000	3,500	35.0%	7
69	Rotoplas		Materiales y herramientas	7,859	3,293	41.9%	8
70	Grupo Arfeldt		Comercio de medicamentos	15,739	3,148	20.0%	4
71	Kuo Automotriz	F	Automotriz y autopartes	7,177	2,871	40.0%	3
72	Global HITSS	A	Computación y servicios	5,484	2,747	50.1%	7
73	Interceramic		Materiales y herramientas	10,249	2,665	26.0%	3
74	Katcon Global		Automotriz y autopartes	9,966	2,601	26.1%	11
75	Grupo Autofin México		Holding	25,594	2,559	10.0%	2
76	Conservas La Costeña		Alimentos	15,500	2,310	14.9%	3
77	Quálitas Compañía de Seguros		Seguros y fianzas	34,495	2,208	6.4%	5
78	Grupo Famsa		Comercio departamental	19,959	1,696	8.5%	2
79	Grupo Pochteca		Química y petroquímica	6,463	1,680	26.0%	5
80	TV Azteca	E	Medios	14,534	1,671	11.5%	6
81	Financiera Independencia		Servicios financieros	5,504	1,651	30.0%	3

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Ventas netas (millones de pesos)	Ventas en el extranjero (millones de pesos)**	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan
82	Grupo Herdez		Alimentos	20,971	1,531	7.3%	3
83	Grupo La Moderna		Alimentos	10,638	1,500	14.1%	3
84	FEMSA Comercio (Oxxo)	C	Comercio autoservicio	167,458	1,340	0.8%	5
85	Newpek		Minería	2,060	1,051	51.0%	2
86	IDEAL		Construcción	16,035	1,042	6.5%	2
87	CICSA	H	Construcción	15,504	992	6.4%	10
88	Grupo Vasconia		Productos de consumo	3,457	754	21.8%	2
89	Convertidora Industrial		Química y petroquímica	1,494	734	49.1%	2
90	Grupo Viva Aerobus		Aerolíneas	10,034	702	7.0%	2
91	Grupo Sanborns	H	Comercio departamental	51,755	673	1.3%	3
92	Promotora Ambiental		Servicios profesionales	4,640	603	13.0%	5
93	Corp. Interamericana de Entretenimiento		Entretenimiento	12,579	491	3.9%	2
94	Cinemex		Entretenimiento	21,000	420	2.0%	2
95	Cablevisión	J	Telecomunicaciones	13,392	281	2.1%	2
96	Grupo MVS		Holding	12,500	250	2.0%	8
97	Xignux Alimentos	G	Alimentos	15,724	236	1.5%	2
98	Grupo Axo		Comercio departamental	10,153	234	2.3%	2
99	Prolec GE		Equipo eléctrico	1,776	229	12.9%	5
100	Hoteles City Express		Hotelería y turismo	2,038	61	3.0%	4

\* Partes Relacionadas: Existe una relación accionaria entre las empresas indicadas con la misma letra.

\*\* Cifras estimadas con base en el porcentaje de ventas de exportación.

Fuente: Elaboración propia con información de Unidad de Inteligencia Expansión (2020).

## Anexo 6. Las 100 empresas mexicanas con mayor presencia mundial en 2018 (por porcentaje de ventas en el extranjero y países donde operan)

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
8	Orbia (Mexichem)	A	Química y petroquímica	81.3%	45	5	1	6	1
4	Cemex		Cemento y materiales	79.0%	28	6	4	10	2
12	Nemak	B	Automotriz y autopartes	88.4%	16	2	14	16	3
3	Alfa	B	Holding	70.3%	28	12	5	17	4
5	Grupo Bimbo		Alimentos	65.4%	32	15	3	18	5
67	KidZania		Entretenimiento	70.0%	25	13	6	19	6
14	Gruma		Alimentos	72.9%	19	11	9	20	7
16	Grupo Aeroméxico		Aerolíneas	62.0%	33	18	2	20	8
1	América Móvil	C	Telecomunicaciones	69.1%	25	14	7	21	9
64	Ruhrpumpen		Maquinaria y equipo	75.0%	10	8	18	26	10
13	Sigma Alimentos	B	Alimentos	58.9%	18	25	10	35	11
21	Vitro		Vidrio y envases	62.0%	9	19	22	41	12
39	Grupo Industrial Saltillo		Holding	74.1%	6	9	33	42	13
18	Metalsa		Automotriz y autopartes	60.0%	9	21	23	44	14
62	Softtek		Computación y servicios	45.0%	20	39	8	47	15
9	Coca-Cola FEMSA	D	Bebidas y cervezas	53.8%	10	29	19	48	16
43	Grupo Envases México		Vidrio y envases	50.0%	11	34	16	50	17
37	Elementia	A	Cemento y materiales	54.2%	8	28	25	53	18
10	Arca Continental		Bebidas y cervezas	60.3%	6	20	34	54	19
15	FEMSA División Salud	D	Comercio de medicamentos	84.7%	4	4	51	55	20
27	Jose Cuervo		Bebidas y cervezas	78.0%	4	7	52	59	21
11	Alpek	B	Química y petroquímica	59.6%	6	24	35	59	22
19	Cinépolis		Entretenimiento	40.0%	18	48	11	59	23
25	Viakable	E	Equipo eléctrico	64.0%	5	17	43	60	24
72	Global HITSS	C	Computación y servicios	50.1%	7	32	29	61	25

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
29	Alsea		Restaurantes	44.8%	9	40	24	64	26
42	Interjet		Aerolíneas	42.5%	10	44	20	64	27
23	Grupo Desc	F	Holding	53.3%	6	30	36	66	28
7	Grupo México		Holding	64.6%	4	16	53	69	29
6	FEMSA	D	Holding	31.9%	13	55	15	70	30
24	Grupo Xignux	E	Holding	42.9%	7	42	30	72	31
69	Rotoplas		Materiales y herramientas	41.9%	8	46	26	72	32
49	Best Day Travel		Hotelería y turismo	45.0%	6	38	37	75	33
54	Vista Oil & Gas		Petróleo y gas	100.0%	2	1	76	77	34
52	Grupo Accel		Logística y transporte	88.0%	2	3	77	80	35
74	Katcon Global		Automotriz y autopartes	26.1%	11	63	17	80	36
28	Grupo Carso	G	Holding	22.0%	17	69	13	82	37
68	Grupo Invekra (Sanfer Internacional)		Química farmacéutica	35.0%	7	53	31	84	38
45	Kuo Químico	F	Química y petroquímica	60.0%	3	22	63	85	39
2	Petróleos Mexicanos		Petróleo y gas	41.2%	6	47	38	85	40
34	Grupo Televisa	H	Telecomunicaciones	16.1%	18	74	12	86	41
44	Mobility ADO		Logística y transporte	50.0%	4	33	54	87	42
40	Grupo Cementos de Chihuahua		Cemento y materiales	73.4%	2	10	78	88	43
41	Rassini		Automotriz y autopartes	58.4%	3	27	64	91	44
20	Mabe		Electrónica de consumo	47.2%	4	36	55	91	45
31	Banco Azteca	I	Servicios financieros	35.0%	6	52	39	91	46
46	Grupo Kaltex		Textil y confección	45.0%	4	37	56	93	47
58	Grupo Lamosa		Materiales y herramientas	31.7%	6	56	40	96	48
32	Industrias CH	J	Siderurgia y metalurgia	43.1%	4	41	57	98	49
48	Volaris		Aerolíneas	32.3%	5	54	44	98	50
51	Grupo Gigante		Holding	21.6%	8	71	27	98	51
22	Grupo Elektra	I	Holding	22.9%	7	68	32	100	52
36	Grupo Simec	J	Siderurgia y metalurgia	42.5%	4	43	58	101	53



RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
55	Grupo Omnilife		Suplementos alimenticios	60.0%	2	23	79	102	54
30	Grupo Lala		Alimentos	26.5%	6	62	41	103	55
53	Genomma Lab Internacional		Química farmacéutica	58.6%	2	26	80	106	56
79	Grupo Pochteca		Química y petroquímica	26.0%	5	65	45	110	57
87	CICSA	G	Construcción	6.4%	10	90	21	111	58
85	Newpek		Minería	51.0%	2	31	81	112	59
59	Grupo Ghoner		Automotriz y autopartes	40.0%	3	49	65	114	60
71	Kuo Automotriz	F	Automotriz y autopartes	40.0%	3	50	66	116	61
35	Grupo Villacero		Siderurgia y metalurgia	30.0%	4	57	59	116	62
89	Convertidora Industrial		Química y petroquímica	49.1%	2	35	82	117	63
80	TV Azteca	I	Medios	11.5%	6	80	42	122	64
60	Tiendas Elektra	I	Comercio departamental	13.0%	5	77	46	123	65
92	Promotora Ambiental		Servicios profesionales	13.0%	5	78	47	125	66
96	Grupo MVS		Holding	2.0%	8	97	28	125	67
81	Financiera Independencia		Servicios financieros	30.0%	3	59	67	126	68
99	Prolec GE		Equipo eléctrico	12.9%	5	79	48	127	69
26	SuKarne		Alimentos	42.3%	2	45	83	128	70
73	Interceramic		Materiales y herramientas	26.0%	3	64	68	132	71
70	Grupo Arfeldt		Comercio de medicamentos	20.0%	4	72	60	132	72
17	Grupo Comercial Chedraui		Comercio autoservicio	37.5%	2	51	84	135	73
47	Grupo Bepensa		Holding	25.0%	3	66	69	135	74
77	Quálitás Compañía de Seguros		Seguros y fianzas	6.4%	5	89	49	138	75
38	DeAcero		Siderurgia y metalurgia	30.0%	2	58	85	143	76
63	Gentera		Servicios financieros	19.1%	3	73	70	143	77
56	Farmacias Similares		Comercio de medicamentos	10.0%	4	83	61	144	78
33	Industrias Bachoco		Alimentos	28.7%	2	60	86	146	79
76	Conservas La Costeña		Alimentos	14.9%	3	75	71	146	80
66	Grupo Cuprum		Holding	26.9%	2	61	87	148	81

RK 100	Empresa	PR*	Sector	Porcentaje de ventas en el extranjero (con relación a las ventas netas)	Países donde operan	Posición por porcentaje de ventas en el extranjero (A)	Posición por países donde operan (B)	Suma (A+B)	Posición Final
83	Grupo La Moderna		Alimentos	14.1%	3	76	72	148	82
84	FEMSA Comercio (Oxxo)	D	Comercio autoservicio	0.8%	5	100	50	150	83
57	Grupo IUSA		Holding	25.0%	2	67	88	155	84
65	Bio PAPPÉL		Papel y cartón	11.0%	3	82	73	155	85
100	Hoteles City Express		Hotelería y turismo	3.0%	4	93	62	155	86
88	Grupo Vasconia		Productos de consumo	21.8%	2	70	89	159	87
82	Grupo Herdez		Alimentos	7.3%	3	86	74	160	88
50	Altos Hornos de México		Siderurgia y metalurgia	11.0%	2	81	90	171	89
91	Grupo Sanborns	G	Comercio departamental	1.3%	3	99	75	174	90
75	Grupo Autofin México		Holding	10.0%	2	84	91	175	91
78	Grupo Famsa		Comercio departamental	8.5%	2	85	92	177	92
90	Grupo Viva Aerobus		Aerolíneas	7.0%	2	87	93	180	93
86	IDEAL		Construcción	6.5%	2	88	94	182	94
93	Corp. Interamericana de Entretenimiento		Entretenimiento	3.9%	2	91	95	186	95
61	Grupo Coppel		Comercio departamental	3.0%	2	92	96	188	96
98	Grupo Axo		Comercio departamental	2.3%	2	94	97	191	97
95	Cablevisión	H	Telecomunicaciones	2.1%	2	95	98	193	98
94	Cinemex		Entretenimiento	2.0%	2	96	99	195	99
97	Xignux Alimentos	E	Alimentos	1.5%	2	98	100	198	100

\* Partes Relacionadas: Existe una relación accionaria entre las empresas indicadas con la misma letra.

Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Inteligencia Expansión (2020).