



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE  
INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD

Nombre de la ponencia: Identificación de Estrategias Competitivas en los Grandes Grupos Económicos de México.

Área de conocimiento y temática:

COMPETITIVIDAD EN INDUSTRIAS GLOBALES DINÁMICAS

- Alianzas corporativas, emergentes y adquisiciones.

Nombre de los autores: Araceli Rendón Trejo, Andrés Morales Alquicira.

Institución a la que pertenece o representa: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-UNIDAD XOCHIMILCO.

Domicilio: Calzada del Hueso 1100, Colonia Villa Quietud, Delegación Coyoacán, México D.F., CP 04960.

Número de teléfono y fax: (55)5483 7110  
(55)5483 7111  
(55)5641 4839  
(55)5594 9100 Fax

Correo Electrónico: [amorales@correo.xoc.uam.mx](mailto:amorales@correo.xoc.uam.mx)  
[arendo@correo.xoc.uam.mx](mailto:arendo@correo.xoc.uam.mx)

Dirección para correspondencia: Arcos Poniente 255, Colonia Jardines del Sur, Delegación Xochimilco, México D.F. CP 16050.

## **Resumen**

Los grupos económicos son organizaciones formadas por empresas relacionadas entre si y coordinadas por una dirigencia común; se encuentran en diferentes actividades económicas. Ante los retos de la globalización, han implementado diversas acciones encaminadas a lograr su permanencia en el mercado.

En este trabajo se identifican y analizan las estrategias de competencia que los grandes grupos en México implementaron entre 1987 y 2005. Se trabaja con una muestra no probabilística de veinte grandes grupos industriales y se les clasifica en catorce estrategias competitivas.

Un hallazgo importante es el identificar la importancia dada a la integración vertical como una barrera de entrada a competidores. Esto contrasta con el comportamiento seguido por otras grandes empresas en el mundo, las cuales han desincorporado actividades en un proceso de “adelgazamiento”. En cambio los grupos en México siguen cuidando estos procesos e incluso buscan trasladarlos a los países a los que llegan.

**Palabras clave:** Desinversión, diversificación, diferenciación, especialización, estrategias competitivas, globalización, grupos económicos, integración.

## **Abstract**

The economic groups are organizations formed by related companies among if and coordinated by a common leadership; they are in different economic activities. Before the challenges of the globalization, they have implemented diverse actions guided to achieve their permanency in the market.

In this work they are identified and they analyze the competition strategies that the big groups in Mexico implemented between 1987 and 2005. One works with a sample not probabilistic of twenty big industrial groups and they are classified in fourteen competitive strategies.

An important discovery is identifying the importance given to the vertical integration as an entrance barrier to competitors. This contrast with the behavior continued by other big companies in the world, which they have detach activities in a "weigh loss" process. On the other hand the groups in Mexico continue taking care of these processes and they even look for to transfer them to the countries to those that arrive.

**Keywords:** Disinvestment, diversification, differentiation, specialization, competitive strategies, globalization, economic groups, integration.

## **Identificación de Estrategias Competitivas en los Grandes Grupos Económicos de México.**

Dra. Araceli Rendón Trejo y Mtro. Andrés Morales Alquicira  
Universidad Autónoma Metropolitana

La dinámica de la economía actual, caracterizada por la globalización y el rápido avance tecnológico, conlleva gran cantidad de retos y problemas. Ante ello los dirigentes de las empresas han implementado diversas acciones encaminadas a lograr que las empresas hagan frente a sus competidores nacionales o foráneos con el fin de permanecer en el mercado y crecer.

Este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias de competencia que grandes empresas y grupos económicos de capital privado nacional de México implementaron entre 1987 y 2005. Para ello se trabajó con una muestra no probabilística compuesta por veinte grandes grupos industriales lo que permitió ubicar y clasificar catorce estrategias competitivas, entre ellas, la integración vertical, la integración horizontal, la búsqueda de nuevos mercados geográficos. La investigación permitió ubicar las estrategias más utilizadas, las cuales fueron: las adquisiciones, el establecimiento de alianzas-asociaciones y la captación de otros mercados geográficos. La estrategia financiera ocupó un lugar preponderante por su importancia para cualquier empresa. Entre las menos empleadas estuvieron la integración vertical y la diversificación conglomeral.

En la gestión estratégica de los grupos cabe señalar la importancia que se le dio a conservar los procesos de integración vertical como medio que permitió su defensa ante posibles competidores; esto es, como barrera de entrada. Esto contrasta con grandes empresas en otras partes del mundo que han externalizado gran cantidad de actividades en procesos de subcontratación.

Por otro lado, se encontró una diferencia en estas grandes organizaciones comparando su comportamiento en el periodo estudiado respecto a la década de los setenta: buscaron concentrarse solo en los negocios y actividades estratégicas que aportaran más valor al grupo en conjunto. Esas

---

Dra. Araceli Rendón Trejo y Mtro. Andrés Morales Alquicira, Departamento de Política y Cultura, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

II Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, organizado por: el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara, el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, el 27 y 28 de noviembre de 2008, en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, México.

fueron generalmente aquellas mejor conocidas, en las que tenían experiencia y con posibilidades de crecimiento. Los grupos no buscaron diversificarse en actividades que no contaran con una plataforma de producción común sino que tendieron a la especialización con el objeto de estar en mejor posición de enfrentar a sus competidores locales y foráneos. En este trabajo se plantea en primer lugar la importancia que tienen las grandes empresas y grupos del país, posteriormente se analizan las estrategias competitivas de veinte grupos de capital privado nacional de diferente tamaño. Finalmente se plantean algunas reflexiones.

### **Las grandes empresas y los grupos en México.**

De acuerdo con la información de los Censos Económicos de 1988, 1993, 1998, 2003 del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), las grandes empresas en México se encuentran en actividades industriales, de comercio y servicios. Como se puede ver en la tabla 1, no representan siquiera el 0.5% de los establecimientos de la economía.

Tabla 1  
*Establecimientos en la economía por tamaño de empresa (1988-2003)*

Tamaño	1988		1993		1998		2003	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Micro	1,238,792	94.8	2,092,861	95.8	2,616,660	96.0	2,770,843	95.0
Pequeña	49,280	3.8	68,020	3.1	80,237	2.9	107,080	3.7
Mediana	14,685	1.1	18,750	0.9	22,694	0.8	28,180	1.0
Grande	3,497	0.3	4,927	0.2	6,775	0.2	9,605	0.3
Total	1,306,254	100	2,184,558	100	2,726,366	100	2,916,708	100

Nota. En los últimos cuatro censos económicos, las grandes empresas han reportado entre un 0.2% y un 0.3% de los establecimientos de la economía.

INEGI. (1988, 1993, 1998, 2003). *Censos Económicos*. México.

Sin embargo, el empleo generado por ellas representó más de la quinta parte del total (ver tabla 2). En 2003 las grandes empresas aportaron más del 28% en la economía. Su crecimiento más notable lo registraron entre 1993 y 1998 (más del 50%).

Tabla 2

*Personal ocupado en la economía por tamaño de empresa (1988-2003)*

Tamaño	1988		1993		1998		2003	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Micro</b>	2,753,241	41.2	4,508,317	48.2	5,547,683	46.1	6,285,904	44.1
<b>Pequeña</b>	949,393	14.2	1,242,997	13.3	1,483,203	12.3	1,725,777	12.1
<b>Mediana</b>	1,320,224	19.8	1,625,293	17.4	1,985,228	16.5	2,197,466	15.4
<b>Grande</b>	1,658,626	24.8	1,974,723	21.1	3,030,487	25.2	4,049,416	28.4
<b>TOTAL</b>	6,681,484	100	9,351,330	100	12,046,601	100	14,258,563	100

Nota. La participación porcentual del empleo generado por las grandes empresas se ha incrementado (con excepción de 1993), en el Censo de 2003 representó más del 28%. INEGI. (1988, 1993, 1998, 2003). *Censos Económicos*. México.

La importancia que han adquirido las empresas de gran tamaño en la economía se nota aún en el comportamiento de las 500 mayores empresas de México, en la tabla 3 se presentan algunos indicadores elaborados con base en información que reporta anualmente la revista *Expansión*.

Tabla 3

*Indicadores sobre las 500 mayores empresas de México (1988- 2004)*

AÑO	(Ventas/PIB) %	Empleo	Exportaciones (X) (Millones de dólares)	(X/X totales) %
1988	20.3	813,065	ND	ND
1989	18.5	765,616	15,737.1	44.74
1990	18.2	807,616	18,161.4	44.61
1991	21.6	842,834	20,320.0	47.60
1992	24.7	878,052	20,551.2	44.49
1993	21.6	1,138,582	23,674.9	45.63
1994	27.8	1,105,266	25,296.2	41.55
1995	52.3	1,350,255	37,306.2	46.90
1996	46.7	1,377,881	57,216.2	59.60
1997	45.0	1,541,616	54,026.1	48.92
1998	40.8	1,316,024	27,722.2	23.60
1999	36.5	1,809,361	51,142.6	37.50
2000	50.0	1,963,008	64,886.7	38.98
2001	55.1	2,040,431	69,337.8	43.76
2002	54.0	1,988,000	68,901.6	42.86
2003	71.8	2,368,689	ND	ND
2004	73.5	2,292,075	ND	ND

Nota. Tres indicadores muestran la importancia de las 500 empresas más grandes de México: el peso de sus ventas en relación al PIB ha pasado de 20% en 1988 a 73% en 2004; su empleo casi se ha triplicado y la participación de sus exportaciones se mantienen alrededor del 40%.

Expansión.(1991-2006). *Las 500 empresas más importantes*. Grupo Editorial Expansión.  
Expansión.(1996-2005). *Los grupos más importantes*. Grupo Editorial Expansión.

Como se observa, la relación Ventas/PIB de las 500 empresas más importantes en México creció de manera importante, sobre todo a partir de 1995, año en que sus ventas representaron más del 50% del PIB. En los siguientes cuatro años tendió a disminuir por las condiciones del entorno económico<sup>1</sup>. A partir de 2000 nuevamente la relación fue igual o mayor al 50% a pesar de que a partir de ese año el panorama económico no fue muy alentador. En 2004 la participación de las ventas de estas grandes empresas llegó a representar casi el 75% del total del PIB.

Por su parte el empleo tendió a crecer; si se analiza por subperíodos censales se tiene que entre 1988 y 1993 el empleo generado por estas empresas creció un 40%, entre 1993 y 1998 un 16% y entre 1998 y 2003 un 80%.

Por lo que se refiere a las exportaciones, su importancia es evidente, han tendido a aumentar a pesar de la disminución que se dio en 1997 y, sobre todo, en 1998 cuando descendió 49% respecto al año anterior.

Para conocer la importancia de los grupos económicos<sup>2</sup> en México se revisó la información sobre empresas grandes ya que no existen datos oficiales sobre grupos; conocer su peso exacto en la economía no es una tarea fácil.

Entre 1988 y 1991 los 59 mayores grupos económicos, la mayoría de capital privado nacional, controlaban en conjunto 987 empresas de las que 197 (20%) se encontraban incluidas en las 500 mayores empresas de México con ventas que representaban el 65% (Garrido, 1998). Hacia finales de los años noventa, veintiún grupos ubicados en los 100 más grandes concentraban cerca del 30% de las ventas de ese total. Cabe señalar la participación de capital externo en algunos; es el caso, por ejemplo, de la Controladora Comercial Mexicana, DESC (ahora Kuo), Grupo Modelo,

---

<sup>1</sup> La crisis de 1995 en México afectó el desempeño de las empresas. Hacia 1998 había una frágil situación financiera para las empresas, caída de la demanda, desaceleración productiva, reducción de las exportaciones y aumento del desempleo.

<sup>2</sup> Un grupo económico es un conjunto de empresas jurídicamente independientes relacionadas entre sí por lazos familiares, financieros y comunidad de dirigentes. Cuenta con un centro (empresa controladora-estratega) que organiza y controla las inversiones, las decisiones financieras -que afectan el pago y reparto de utilidades- y las transferencias de bienes entre empresas con el fin de lograr beneficios y ventajas para la totalidad del grupo (Bellón, 1980; Leff, 1974). Gracias a la estructura grupal se internalizan operaciones de intercambio que de otra forma se regirían por el mercado.

Grupo México, ALFA (en el subgrupo Sigma). En la mayoría, el capital es de origen estadounidense.

### **Estrategias competitivas de los grupos económicos en México**

Las grandes empresas que se encuentran en diversas actividades económicas generalmente no operan de manera aislada, forman parte de grandes organizaciones económicas llamadas grupos económicos. Estos se encuentran en países desarrollados o en desarrollo, pueden ser preponderantemente industriales, de servicios, comerciales o pueden abarcar distintas actividades sin relación aparente. Comparten una dirección estratégica común que organiza, planea, revisa las actividades, problemáticas y resultados con el fin de dirigir a la organización al logro de los objetivos que convengan al desarrollo del grupo (Rendón, 1997).

Algunos de los grupos en México tienen sus orígenes en grandes empresas de finales del siglo XIX, otros más fueron creados durante la década de los años setenta del siglo pasado como resultado de los apoyos dados por el Estado para su formación. Durante la década de los ochenta enfrentaron fuertes problemas derivados de su trayectoria y dirección de crecimiento que los había expuesto a serios riesgos ante la crisis de 1982. Ante ello llevaron a cabo diversas estrategias que buscaron hacer frente a vulnerabilidad productiva y financiera que padecían (Rendón, 1997). Como resultado de ello sanearon sus finanzas y se centraron solo en ciertas actividades económicas; se tendió a la especialización.

Para analizar las estrategias competitivas de los grupos entre 1988 y 2004, se trabaja con una muestra no aleatoria de veinte grupos industriales que controlan grandes empresas. Estos grupos han sido y son líderes en la manufactura de productos como el acero, la petroquímica, el vidrio, los alimentos, la cerveza, el tabaco. Algunos de esos grupos se han diversificado en la misma rama industrial, otros son conglomerales y otros tienden a ser especializados, como el caso de CEMEX. La mayor parte de estos grupos se encuentran en las ramas tradicionales de la economía y sólo algunos (o alguna de sus empresas) se encuentran en ramas ascendentes (caso de Carso y Savia). En el trabajo se identifican catorce estrategias, éstas se presentan en el tabla 4 y se registran con un círculo “●”. El total de estrategias usadas por cada grupo se presentan al final de los renglones y el total de grupos que hicieron uso de ellas al final de cada columna.



Tabla 4  
Estrategias competitivas de grupos privados nacionales (1988-2004)

	Grupos	E S T R A T E G I A S														
		Diversificación Conglomerar	Integración Vertical	Integración Horizontal	Diversificación en la Especialización	Desinversión	Mejoramiento Tecnológico	Asociaciones y Alianzas	Adquisiciones	Inv. en instalaciones y equipo	Estrategias Financieras	Minimización de costos y calidad total	Captación de otros mercados geográficos	Diferenciación del producto	Otras	Total
1	Alfa	•				•	•	•	•	•	•		•	•		9
2	Bimbo			•		•	•	•	•	•	•		•	•	•	10
3	Carso	•		•	•		•	•	•	•	•			•		8
4	Cemex			•		•	•	•	•	•	•	•	•	•		10
5	Cia. Ind. Parras						•	•	•	•	•		•			6
6	Cydsa		•				•	•	•		•	•	•			7
7	Desc (Kuo)					•	•	•	•		•	•	•		•	8
8	Femsa	•		•	•	•		•	•		•		•			6
9	G.ind. Saltillo					•			•	•	•		•			4
10	Gruma			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	10
11	Grupo México					•		•	•	•	•	•	•			6
12	Herdez			•	•		•	•	•	•	•		•			8
13	Imsa						•	•	•		•		•			5
14	Peñoles							•	•	•	•		•			4
15	Pulsar(Savia)	•		•		•	•	•	•	•	•					6
16	Sn. Luis Corp.				•	•	•	•	•	•	•	•	•			9
17	Sidek					•			•		•			•		4
18	G. Synkro		•			•	•		•		•	•	•			6
19	Tamsa						•		•		•	•		•		4
20	Vitro				•	•		•	•		•	•	•			7
	Total (grupos)	4	2	7	6	15	13	16	20	12	20	9	16	6	3	
	Porcentaje (%)	20	10	35	30	75	65	80	100	60	100	45	80	30	15	

Nota. En el período 1988-2004, los grandes grupos de capital privado nacional emplearon principalmente estrategias financieras y de adquisiciones para permanecer y crecer en el mercado. Rendón Araceli. (2008). *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus Estrategias en La Industria Alimentaria (1987-2005)*. Tesis doctoral no publicada: UNAM.

Las estrategias más usadas fueron la de adquisiciones y la financiera (100%), seguida de las alianzas-asociaciones y la captación de otros mercados geográficos (80% cada una). También fueron importantes el mejoramiento tecnológico (75%) y las desinversiones (65%); la menos empleada fue la integración vertical (10%). Hay que señalar que las estrategias se encuentran relacionadas entre sí, no son independientes, por ejemplo las adquisiciones tienen que ver con la llegada a nuevos mercados como se ve más adelante. Algunas de las más importantes se desarrollan en los apartados siguientes.

### *La Estrategia Financiera*

Gran parte de los grupos estudiados enfrentaron problemas derivados de las decisiones de financiamiento que efectuaron desde finales de los años ochenta y por sus programas de expansión en el primer lustro de la década de los noventa. Los grupos se financiaron en varias fuentes: mercados bursátiles dentro y fuera del país, créditos bancarios nacionales e internacionales. De acuerdo con información de la revista *Expansión*, entre las 500 empresas más grandes predominaban los pasivos internos sobre los externos, sin embargo, a lo largo de casi diez años -de 1989 a 1998- los créditos foráneos tendieron a aumentar; en 1998 la deuda de este tipo llegó a representar casi el 60%.

En el caso de los grupos, ante el aumento de la competencia y las facilidades de crédito dadas por la recién privatizada banca, se endeudaron<sup>3</sup>. La crisis de finales de 1994, la consecuente devaluación y el aumento desmesurado de la tasa de interés los colocaron en problemas (SIDEK, Sinkro, ICA, entre otros). La deuda del conjunto tendió a crecer hasta el año 2000, posteriormente disminuyó en los primeros años del nuevo decenio. En cuanto a su deuda externa, ésta aumentó, independientemente del giro y de, si eran especializados o no. Fue el caso de Alfa, Cydsa, Grupo Industrial Saltillo, Savia, Gruma, Grupo México, Femsa y Vitro, por ejemplo. Los grupos con mayores deudas en el 2002 fueron Alfa, Cemex, San Luis Corporación, Gruma, Grupo México (con más del 90%); los de menor, G. Modelo y Herdez<sup>4</sup>

### *Captación de otros mercados geográficos, adquisiciones y alianzas*

Los grupos tratan de entrar a otros mercados geográficos con el fin de superar el tamaño de su mercado local, la caída de la demanda así como también para fortalecerse ante competidores potenciales. Los mexicanos llegaron a otros países mediante alianzas y adquisiciones de empresas que se encontraban bien posicionadas o manejaban marcas de prestigio en sus mercados.

---

<sup>3</sup> Los créditos se otorgaron a las empresas y a empresarios (como personas físicas).

<sup>4</sup> Excepto en 1997 cuando rebasó el 50%.

### *Adquisiciones*

Una de las maneras para llegar a nuevos mercados es mediante adquisiciones. BIMBO, CEMEX, CYDSA, DESC diversificaron sus mercados geográficos mediante adquisiciones. Veamos un caso interesante.

Para Cemex la expansión geográfica era importante tanto para enfrentar la competencia como para diversificar su flujo de efectivo y entrar a mercados con ciclos económicos independientes de los de México y con potencial de crecimiento a largo plazo (Informe de Cemex a la Comisión de Valores de Estados Unidos, 2003). Las adquisiciones en varias partes del mundo han sido una de sus estrategias. Desde finales de los ochenta compró empresas en México y en Estados Unidos debido a la presión competitiva de empresas foráneas, en especial las suizas y las francesas que amenazaban con conquistar posiciones en el mercado local. Consideraba que el crecimiento hacia el exterior le posibilitaba la permanencia y el desarrollo<sup>5</sup>. En los años noventa entró al mercado español con la compra de “Valenciana” y “Sansón”; su objetivo era posicionarse en los mercados internacionales<sup>6</sup>. En esa década llegó a más de veinte países.

Esta estrategia le permitió enfrentar, por un lado, la competencia en la economía nacional (abierta) y por otro, no verse afectado ante la crisis de 1995<sup>7</sup> (Expansión, 2-16 de febrero de 2000). El grupo se encuentra en Norteamérica, Sudamérica, Centroamérica y el Caribe, Europa, Asia, Medio Oriente, África y Australia (Cemex, 2007).

Las divisiones y plantas operan articuladas y con un alto grado de centralización, gracias a una red de información y comunicación computarizada vía satélite que permite la comunicación inmediata mediante videoconferencias desde varias partes del mundo. De acuerdo con el Informe de

---

<sup>5</sup> “En esta industria la competencia a nivel global por el control de los mercados se opera combinando eficiencia y costos, con un permanente incremento de la capacidad productiva instalada global, relativa proximidad a los mercados que abastecen, políticas para conquistar los mercados mediante exportaciones a precios de dumping y políticas para bloquear el acceso de los competidores a los mercados que controlan” (Garrido, 2001).

<sup>6</sup> En esta decisión influyó la decisión proteccionista de EE.UU -presionado principalmente por la Holderbank con control de esos mercados- de impedir la importación de cemento mexicano. Ello llevó a buscar otras vías de exportación, lo que se hizo desde España y Venezuela (Garrido, 2001).

<sup>7</sup> Zambrano, su dirigente, mencionaba "De no haber salido de México y crecido aquí, ahora seríamos una compañía amenazada por la competencia extranjera...Ya los competidores foráneos establecidos estarían bajando sus precios aquí para hacernos tronar y comprarnos a un buen precio (Expansión, 2-16 de febrero de 2000).

Cemex a la Comisión de Valores de Estados Unidos en 2006, sus ventas en 2006, se distribuyeron de la siguiente forma: México 16%, Estados Unidos 22%, Reino Unido 9%, España 9%, Resto de Europa 19%, Sudamérica Centroamérica y el Caribe 9%, Australia y Asia 5%, África y Medio Oriente 3%, Otros 8%.

Bimbo es otra de las empresas que mediante adquisiciones ha ingresado a otros mercados geográficos. Entre sus adquisiciones están, por ejemplo la compra de las panificadoras de George Weston en el oeste de los Estados Unidos con las cuales incluyó, entre otros activos: cinco plantas distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregón; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de los productos de la marca Oroweat; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de productos bajo la marca Entenmann's; la distribución y venta de productos de la marca Thomas y Boboli y un avanzado sistema de distribución directa con aproximadamente 1300 rutas en esa región (Bimbo, 2002).

### *Alianzas*

El establecimiento de alianzas y asociaciones entre las empresas ha sido pieza fundamental ante el incremento de la competencia derivada de la globalización de la economía. Un entorno competitivo fuerte exige de gran cantidad de recursos para mantenerse en el mercado ya que es necesario realizar inversiones para la investigación de mercado, la adquisición de nueva tecnología, la distribución, etc. Mediante las alianzas las empresas comparten recursos y riesgos.

Las alianzas consisten en el establecimiento -formal o informal- de relaciones entre empresas, que incluyen transacciones y la puesta en común de recursos intelectuales o materiales que dan lugar a una variedad de estructuras organizativas que influyen en la posición competitiva de las participantes. En este proceso esas empresas mejoran su posición en sus mercados, se fortalecen y pueden aumentar sus ganancias. También existen riesgos en la medida que las alianzas puedan terminar en la absorción de una empresa por otra.

Las alianzas pueden seguir una dirección horizontal, vertical o conglomeral. La primera se da cuando las relaciones se establecen -con ciertos objetivos- entre empresas en la misma actividad; la segunda cuando se vinculan empresas integrantes de una cadena productiva (proveedoras o compradoras de otra) y la última cuando la alianza se establece entre empresas que no tienen relación alguna con las actividades a las que se dedican. Estas últimas, por cierto, son poco frecuentes pues se ha visto que las empresas tienden a asociarse con empresas que se encuentran en la misma actividad. Sobre todo a finales de la década de los ochenta, aumentaron los "acercamientos" entre grupos de capital privado nacional y empresas foráneas bajo la forma de

acuerdos o alianzas con el fin de obtener beneficios<sup>8</sup>. El 80% de los grupos privados nacionales considerados en este estudio estableció alianzas o asociaciones. En las siguientes líneas se ofrecen algunos ejemplos.

Grupo Industrial Saltillo en 1997 había concretado 16 adquisiciones estratégicas y establecido 7 contratos de asociación (Expansión 21 de mayo de 1997). En julio de 1999 Cemex anunció una alianza con Alá (de México), la siderúrgica Votorantim y la sociedad de inversiones Bradespar (Brasil) para crear un mercado de abastecimiento virtual en Latinoamérica llamado latinexus. Más tarde se notificó la formación de Construmix, mercado de servicios on-line para pequeños y medianos empresarios del sector de la construcción (Expansión, 26 de abril-10 de mayo de 2000).

Otro caso interesante se dio en el sector de las telecomunicaciones. Se efectuaron tres grandes alianzas internacionales: Global One con Telmex (del grupo Carso), Concert con Avantel y World Paterns con Alestra. Con Telmex fue una alianza global que, integrada en el mega proyecto denominado Global One desde 1996, buscaba una posición ventajosa en el área de telecomunicaciones. El objetivo primordial de Global One era integrar servicios globales de voz, datos, mensajería e imágenes en tres segmentos clave de mercado: operadoras telefónicas, mercado empresarial o corporativo y consumidor estándar. Global One, al igual que sus competidores, buscaba obtener ventaja de su presencia regional a través de sus socios. Lo fundamental para quienes integraron la alianza era que sus mercados de origen ya estaban desarrollados y la lucha por conseguir los nuevos estaba en vías de desarrollo. Para Telmex la alianza permitió aprovechar recursos y tiempo para concentrarse en las ventas -no en la operación de la infraestructura- al tiempo que contaba con la experiencia acumulada de estos socios.

Alfa es otro de los grupos que mediante asociaciones<sup>9</sup> ha podido acceder a ciertas actividades, capital, tecnología de punta y mercados internacionales. Para el ingreso a las telecomunicaciones se asoció con Alestra. En 1997 junto con Bancomer, Visa y AT&T invirtió 120 millones de dólares para concluir la red de 4407 kilómetros que unía 24 ciudades y, mediante enlaces rentados, la llegada a otras 36; No obstante, tuvo pérdidas por 123 millones de dólares.

Herdez, por su parte estableció alianzas estratégicas que le permitieron, además del aumento de sus ventas y utilidades, ampliar su experiencia en materia de exportación. En la década de los noventa se asoció con Hormel Foods Int. Corporation para crear Hormel Alimentos S.A. de C.V., ubicada en Guanajuato y dedicada a la elaboración de productos alimenticios deshidratados.

---

<sup>8</sup> Los principales son el acceso a nuevos mercados, a la tecnología, apoyo y acceso a la información.

<sup>9</sup> Desde 1975 ha establecido alianzas y asociaciones estratégicas con 19 empresas internacionales, líderes en sus mercados (Alfa, 2003).

En 2001 estableció una asociación estratégica al 50% con Barilla Alimentare S.P.A empresa líder en la fabricación de pastas a nivel mundial. Barilla México compró las marcas de pastas Yemina y Vesta (Informe Anual de Grupo Herdez a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2001).

Las alianzas también conllevan riesgos, sobre todo si las empresas no son del tamaño, recursos y capacidad económica semejantes; el principal problema es la absorción por parte de la más fuerte y poderosa. Por ejemplo, a principios de la década de los noventa, el Grupo Modelo -el mayor exportador de cerveza en México- ante los riesgos de una economía abierta, estableció una alianza con su potencial competidor Anheuser-Busch. Aunque el porcentaje de participación de la cervecera norteamericana no ponía en riesgo el control y la propiedad de la empresa mexicana, en una de las cláusulas se estipulaba que podía acceder a una mayor proporción. Ante el éxito de la cerveza mexicana, la empresa extranjera aumentó su participación al 31.12% entre 1997 y 1998 y finalmente, después de un litigio, al 50.2%. La empresa nacional exitosa pasó a ser controlada por una compañía extranjera<sup>10</sup>.

### *Mejoramiento Tecnológico*

La globalización en la que se encuentra la economía implica la competencia sobre una base mundial y coordinada. Aún cuando la producción de las empresas sea para el mercado interno, la competencia es global y la tecnología juega un papel fundamental. Debido a las nuevas tecnologías como la microelectrónica, la biotecnología y los nuevos materiales, la tecnología adquiere un creciente valor estratégico para alcanzar ventajas competitivas (Domínguez y Warman, 1998).

Así, las economías de escala, a pesar de ser importantes para el logro de ventajas de costo en ciertas fases del proceso de producción, se tornan insuficientes como fuente de competitividad para enfrentar la nueva competencia. Además de un precio bajo, es necesaria la calidad del producto, su confiabilidad y novedad.

El mejoramiento tecnológico es un elemento fundamental para las empresas que quieren permanecer y crecer en un entorno altamente competitivo. La conjunción de sus experiencias y la

---

<sup>10</sup> Otro ejemplo es el de Aurrerá, grupo comercial. Esa empresa abrió su primera tienda en 1958, creció dando origen a Superama (1960), Vips (1964), Suburbia y Bodega Aurrerá (1970), En 1991 se asoció al 50% con Wal-Mart para apertura de Sams-Club de México. En 1992 se incorporaron las Bodegas, Superama y los Wal-Mart Supercenters mediante la creación de dos compañías Cifra-Mart y WMHCM de las que CIFRA tenía el 50% y Wal-Mart el otro 50%. En 1994 se incorporaron a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y Vips; fue así que se detuvo el crecimiento independiente. En 1997 se fusionaron CIFRA y Wal-Mart, siendo esta última la que adquirió el control de la empresa mediante una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (Gaona, Núñez, 2002).

generación de nuevo conocimiento, favorece la innovación y con ello, la posibilidad de contar con una posición que les otorgue ventajas competitivas. En efecto, “las firmas rivalizan sobre la base de competencias, capacidades o rutinas distintivas, acumuladas a lo largo del tiempo”, “las firmas ya han acumulado no sólo una base mínima de conocimiento tecnológico, sino también han construido capacidades o competencias tecnológicas medulares” (Dutrénit, 2001).

En el caso de los países en desarrollo, si bien es cierto que las empresas van asimilando experiencias y generando conocimientos a lo largo del tiempo de tal forma que pueden traducirlo, más tarde, en la identificación de necesidades y la elaboración de productos con características específicas, muchas veces no cuentan con recursos, conocimientos específicos, capacidades, instrumentos o maquinaria especializada o tecnológicamente más avanzada que les permita realizarlos; así mismo, puede no existir un interés en ello. Domínguez y Warman (1998) señalan que en el ámbito de la tecnología hay dos mercados en el actual entorno competitivo: el de los productos tradicionales de tecnología madura y el de los nuevos productos<sup>11</sup>. Las grandes empresas mexicanas (y los grupos) por lo general se encuentran en el primero.

El desarrollo de tecnología y el tiempo que conlleva el logro de ventajas implica altos costos y tiempo. Por ello, una manera por la que las empresas acceden a la tecnología es mediante la asociación con firmas con un mayor desarrollo tecnológico que destinan recursos a la investigación y desarrollo. Esto también trae consigo, para las empresas que la reciben, el desarrollo de capacidades de imitación y de adaptación pero no el fomento al desarrollo e investigación propia.

El desarrollo tecnológico es considerado por las más grandes empresas de capital privado nacional. En la muestra se encontró que el 75% ha realizado acciones en esa dirección; sólo algunas destinan recursos a la investigación y desarrollo, la mayor parte busca mejoramientos tecnológicos por otros medios, entre ellos, las alianzas.

Vitro, por ejemplo, asigna un porcentaje de sus ventas a la investigación y desarrollo y la generación de nuevos productos. Esta empresa desde su origen, en 1909, “construyó su base mínima de conocimiento tecnológico, es decir aquellas capacidades tecnológicas para reducir costos, mejorar la calidad y actualizar el equipo para alcanzar paridad con los competidores” (Dutrénit, 2001). De manera constante introdujo tecnología de frontera y fue construyendo

---

<sup>11</sup> En el mercado de nuevos productos sólo pueden competir las empresas con profundos conocimientos para interpretar o crear nuevas necesidades y generar los productos capaces de satisfacer al mercado. Es por tanto fundamental la tecnología de producto. En el mercado de productos tradicionales predomina la tecnología madura y se compete fundamentalmente con tecnología de producción. Aquí el precio es un elemento crucial de la competitividad aunque también influye la diferenciación y el diseño (Domínguez y Warman, 1998).

capacidades tecnológicas innovativas al tiempo que desarrolló capacidades tecnológicas propias; combinó fuentes externas e internas de conocimiento. En los setenta este grupo inició un proceso de transición hacia la construcción de capacidades tecnológicas medulares que evolucionó entre 1970 y 1990 Dutrénit (2001).

El estudio de Dutrénit menciona que ante exigencias de tipo tecnológico la firma optó por: a) independencia tecnológica dirigida a fortalecer los desarrollos tecnológicos internos en ciertas áreas para el largo plazo b) ser seguidor rápido del líder tecnológico, dirigiéndose a resolver problemas técnicos de corto plazo. En relación a la primera, algunas de las acciones fueron la creación de capacidades de investigación y desarrollo, establecimiento de vínculos con universidades mexicanas y de Estados Unidos, desarrollo de patentes (en los años ochenta), creación de embriones en capacidades medulares. En relación a la segunda las acciones más importantes fueron, entre otras, la firma de un acuerdo técnico con uno de los líderes tecnológicos; la exportación a Estados Unidos y la resolución de problemas técnicos, mejoramiento de la tecnología de equipo y aumento de la calidad y eficiencia; incorporación gradual y pausada de la tecnología del líder; investigación y desarrollo en ingeniería.

No obstante, no fue posible articular consistentemente las dos direcciones tomadas. Ante ello el grupo decidió apoyar la estrategia de seguidor rápido para asimilar la tecnología extranjera orientada a incrementar la eficiencia y calidad de los productos; descentralizar la unidad de investigación y desarrollo en 1989 y su posterior reducción; detener entre 1990 y 1993 los proyectos en marcha; reforzar la estrategia de ser tecnológicamente independientes (1994-1997), definir qué comprar y qué desarrollar; reanudar algunos proyectos (Dutrénit, 2001).

Ha establecido acuerdos con CONACYT en un esquema de riesgo compartido con el fin de potenciar recursos y abordar proyectos ambiciosos y de mayor alcance -sobre todo por el riesgo y el grado de innovación-. En 1996 tenía alrededor de 200 proyectos de diferente envergadura. Su desarrollo tecnológico le ha permitido generar alrededor de 150 patentes (El Financiero, 8 de octubre de 1996).

Otro de los grupos interesados en el desarrollo tecnológico que, sin embargo, no tuvo los resultados esperados fue Savia. Este grupo, con grandes problemas de deuda, a principios de los años noventa comenzó a participar en la agrobiotecnología pues consideraba que, debido a problemas en el abasto y calidad de alimentos a nivel mundial, existía un gran mercado potencial. El enfoque en la genética funcional era parte de su estrategia para impulsar el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo y para fortalecer su liderazgo mundial en frutas y vegetales. Su ingreso a esa actividad la hizo principalmente mediante adquisiciones, alianzas y fusiones:



- En 1992 creó agroindustrias La Moderna y comenzó un proyecto biotecnológico en Chiapas<sup>12</sup>.
- En 1995 adquirió Petoseed y Royal Slvis y la fusionó con Asgrow seed Inc para crear Seminis.
- A través de adquisiciones -como las empresas coreanas Hungnong y Choong Ang- y de alianzas con empresas como LSL Biotechnologies -líder en la investigación y desarrollo de productos frescos de larga vida-, Seminis, integrante de Pulsar, se convirtió en el conglomerado de producción de semillas de vegetales y frutas más grande del mundo.

En 1998 controlaba el 22% del mercado mundial de semillas de frutas y hortalizas. Seminis, ubicada en California, era dueña de la colección más grande de plasma germinal de frutas y verduras, sustancia patentada que se usa para producir semillas híbridas y alteradas genéticamente<sup>13</sup>. No obstante los problemas enfrentados por el grupo, en 2004 ratificó que se concentraría en la agrobiotecnología ya que consideraba que los transgénicos eran el futuro de su negocio por su buena rentabilidad y preveían que en tres años crecería el porcentaje de ese tipo de productos vendidos en el mercado<sup>14</sup> (Vega, 2004).

Otros grupos también han buscado acceder a la tecnología mediante alianzas o asociaciones, entre ellos están, Desc, Corporación San Luis, IMSA. (Expansión, 11 de febrero de 1998).

### *Integración Vertical*

La integración vertical, esto es, la producción interna de los insumos requeridos para la elaboración de los productos y/o la participación en actividades que se acercan o están en relación directa al consumidor, ha sido una de las características de las más grandes empresas en México<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Romo, dirigente del grupo, montó dos centros de investigación con el campesinado de Chiapas (<http://www.punto-com.com/NR/exeres/8E371B74-74A1-47FF-9AD4-B33A9E643BFE.htm>)

<sup>13</sup> “En 1999, Jonathan Friedland escribió para el Wall Street Journal que el 40 por ciento de los tomates vendidos en Estados Unidos provenían de semillas [del grupo Pulsar]” (Revista Poder, <http://www.punto-com.com/NR/exeres/.htm>).

<sup>14</sup> En 2004 el 1% de sus productos vendidos son transgénicos (Vega, 2004).

<sup>15</sup> Una de las explicaciones dadas a este proceso considera que las empresas en su proceso de crecimiento han incorporado gran cantidad de actividades en la búsqueda de solución a problemas diversos relacionados con la producción. Así se inició la producción de los insumos que requerían, esto es se fueron integrando verticalmente hacia atrás. Con el paso de los años algunas de esas empresas también se acercaron al consumidor (integración hacia delante).

La consolidación en los mercados originales explica las inversiones de integración vertical (IV) hacia atrás y/o hacia adelante con el objeto de contar con lo requerido para la elaboración de sus productos (incluida maquinaria). Como señala Penrose (1962) la integración vertical es una forma especial de diversificación.

Los ejemplos tradicionales hacen referencia a la integración vertical que se desarrolló en la Cervecería Cuauhtémoc y que dio lugar a la creación posterior de grandes empresas relacionadas como VITRO, la cual se encuentra en la industria del vidrio y se ha enfocado en dos negocios: los envases y el vidrio plano; tiene integración vertical en el primero de ellos y abarca la producción de materias primas, maquinaria y equipo.

La Integración vertical ha sido llevada a cabo en otras actividades como la Industria alimenticia, de bebidas, vidrio, cemento, entre otras.

En el estudio realizado se encontró que sólo dos grupos, Cydsa y Synkro emprendieron acciones de integración vertical. Esto no implica que ya no sea importante sino que dado que se encuentran integradas, no hay más procesos en ese sentido.

Al respecto hay que señalar que a nivel mundial hay procesos de “adelgazamiento”, esto es, empresas que se encontraban integradas han desincorporado actividades para que sean realizadas por empresas ajenas a ellas (generalmente de menor tamaño) en procesos de subcontratación. En el caso de México, los grandes grupos tienen un comportamiento diferente ya que continúan con sus procesos de integración vertical y no muestran interés por desincorporar empresas que forman parte de su cadena; por el contrario, estudios como el de Pozas (2002) señalan que esa característica forma parte de su ventaja competitiva. La integración vertical ha sido una práctica llevada a lo largo del proceso de crecimiento de las grandes empresas de capital privado nacional en diferentes industrias y funciona también como una barrera de entrada.

En cuanto a la diversificación conglomeral, hay que mencionar que ha dejado de ser la estrategia preferida de los grupos que buscaban crecer. Esa estrategia operó cuando el mercado interno se encontraba protegido a la competencia del exterior. En el periodo analizado escasos grupos optaron por seguir con ella, fue el caso de DESC, por ejemplo. Sin embargo, los grupos que ya contaban con esa estructura, la conservaron sin buscar ingresar a otras actividades económicas, buscaron consolidarse y fortalecerse en las actividades que controlaban.

En suma, los grupos económicos llevaron a cabo diversas estrategias que buscaban una posición fuerte que les permitiera hacer frente a los retos de la competencia.

## Conclusiones

Los grupos económicos en México se han caracterizado por ser organizaciones económicas dinámicas que concentran gran cantidad de recursos, generalmente son líderes en las actividades en las que se ubican; gran parte de ellos se encuentran en actividades tradicionales.

Durante el periodo analizado los grupos de capital privado enfrentaron problemas derivados del cambio de modelo económico que implicó la apertura de las fronteras. Posteriormente, la integración hacia América del Norte les planteó nuevos retos y oportunidades. Ante ello los grupos implementaron un conjunto de estrategias con el objeto de protegerse de grandes empresas foráneas.

Las principales estrategias fueron las alianzas, las adquisiciones, la búsqueda de nuevos mercados. Como ya se mostró en el desarrollo del trabajo, todas ellas se encuentran relacionadas; por ejemplo, para llegar a otros mercados geográficos se hizo uso de alianzas, asociaciones, adquisiciones y fusiones.

Las alianzas tuvieron como objetivo que los grandes grupos de capital privado nacional pudieran ingresar a mercados en otros países de América e incluso hubo algunos que pudieron llegar a países de Europa, Asia y Oceanía (GRUMA, BIMBO, CEMEX). Las vinculaciones con empresas locales que contaban con un buen posicionamiento, les permitieron a los grupos posicionarse con mayor facilidad, aumentando sus ventas totales y fortaleciéndose ante competidores potenciales. Las alianzas han sido también uno de los medios utilizados para hacerse de la tecnología necesaria para la actividad económica que desarrollan. Esas alianzas y asociaciones se han llevado a cabo con empresas foráneas con mayor desarrollo tecnológico.

Por otra parte, la diversificación conglomeral fue dejada de lado como la principal estrategia de crecimiento de los grandes grupos. En el periodo analizado, los grupos desincorporaron negocios o empresas y seleccionaron solo aquellos en los que se veía posibilidades de crecimiento y en los que tenían conocimiento y experiencia. Los grupos que se encontraban más especializados continuaron así. Las grandes empresas que decidieron conservar su estructura conglomeral durante la década de los ochenta (Caso ALFA) continuaron como tales, aunque con una diversificación menor a la observada en la década de los setenta, mantuvieron solo los negocios en los que contaban con habilidades y experiencia; en cambio se desprendieron de aquellos que no aportaban significativamente al grupo, o no tenían perspectiva positiva. Por tanto puede afirmarse que los grupos llevaron a cabo una estrategia de enfoque en ciertos negocios o actividades; tendieron a especializarse. Esta estrategia que ya se había iniciado desde la década de los ochenta cobró aún mayor importancia en la década de los noventa y principios del nuevo siglo.

La integración vertical, característica de grupos que iniciaron a principios del siglo pasado y de otros de más reciente creación- continuó presente en los grupos económicos en México independientemente de la actividad económica en la que se ubicaban. A diferencia de lo que sucede en las grandes empresas de otros países, en las que se observan procesos de desincorporación de actividades y se delega a empresas externas ciertas tareas, productos o procesos, en México los grupos siguen abarcando la producción de gran cantidad de insumos y cubriendo actividades en procesos de integración vertical hacia atrás y adelante.

### Referencias

- Bellón. (1980). *Le pouvoir financier et l'ind en France*: Editions le Seuil.
- Cemex. (2003). Informe Anual de Cemex a la Comisión de Valores de los Estados Unidos.
- Cemex. (2007). Informe Anual de Cemex a la Comisión de Valores de los Estados Unidos.
- Domínguez, L. & Warman. (1998). *Tecnología y competitividad en un nuevo entorno*: UNAM.
- Dutrénit, G. (2001). "Inestabilidad de la estrategia tecnológica y construcción de capacidades medulares: las vicisitudes de una firma mexicana" en Dutrénit, Garrido, Valenti. *Sistema Nacional de Innovación Tecnológica. Temas para el debate en México*: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Expansión. (1991-2006). "Las 500 empresas más importantes": Grupo Editorial Expansión.
- Expansión. (1991-2006). "Los grupos más importantes": Grupo Editorial Expansión.
- Gaona, N. (2002). "Walmart": ITESO.
- Garrido, C. (1998). "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas" en Wilson Peres (coordinador). *Grandes Empresas y grupos industriales latinoamericanos*: Ed. Siglo XXI, CEPAL.
- Garrido, C. (2001). Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa. En *Red de reestructuración y competitividad*: Serie Desarrollo Productivo No.111.
- Grupo ALFA. (2006). Informe a la Bolsa Mexicana de Valores.
- Grupo Bimbo. (2002). Informe Anual de Grupo Bimbo a la Comisión Bancaria y de Valores.
- Grupo Femsa (2008). Portal empresarial. <http://www.femsa.com/es/press/news/instalan-en-femsa.htm>
- Grupo Herdez. (2001). Informe Anual del Grupo Herdez a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1988, 1993, 1998, 2003). *Censos Económicos*. México.
- Leff, N. (1974). “El espíritu de empresas y la organización industrial en los países menos desarrollados: Los grupos” en el Trimestre Económico, vol XII, julio-septiembre no.163: FCE.
- Periódico El Financiero. Varias fechas.
- Penrose, E. (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*: Ed. Aguilar.
- Rendón, A. (1997). “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización” en Revista *Economía, teoría y Práctica*. Nueva Época, No.8: UAM.
- Rendón, A. (2008). *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus Estrategias en la Industria Alimentaria (1987-2005)*. Tesis doctoral no publicada: UNAM.
- Revista Poder en Punto-com.com. (2008). Portal de información económica, empresarial y financiera: (<http://www.punto-com.com/NR/exeres/8E371B74-74A1-47FF-9AD4-B33A9E643BFE.htm>)
- Vega, M. (2004). “Finaliza Grupo Savia proceso de reestructuración” en periódico *El Economista*, México 16 de abril.