



*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.

## Los Grupos Económicos De México. Sus Estrategias (2007-2012)

ARACELI RENDÓN TREJO.\*

ANDRÉS MORALES ALQUICIRA.<sup>1</sup>

### Resumen

Este trabajo tiene por objetivo identificar las principales estrategias que los grupos económicos en México llevaron a cabo entre 2007 y 2012 con el fin de lograr su permanencia en el mercado en un entorno complicado. La metodología empleada hace uso de una muestra no aleatoria integrada por catorce grupos con posicionamiento y presencia en las actividades industriales del país. Las fuentes usadas son la Bolsa Mexicana de Valores, informes, revistas de negocios, periódicos y páginas electrónicas de las empresas. El trabajo se estructura en tres apartados: el primero presenta elementos teóricos sobre los grupos económicos, el segundo esboza el entorno económico y su impacto en su desempeño. En el tercero se destaca la importancia de los grupos mediante datos de la participación que tienen las grandes empresas en la economía; posteriormente se presentan las principales estrategias que implementaron para permanecer y crecer. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

**Palabras Clave:** Grupos económicos, estrategias.

### Abstract

This paper is to identify the main strategies that business groups in Mexico took place between 2007 and 2012 to achieve its permanence in the market. The methodology makes use of a nonrandom sample composed of fourteen groups with positioning and presence in the industrial activities of the country. The sources used are mainly the Mexican Stock Exchange, reports, business magazines, newspapers and websites of companies. The paper is structured into three sections: the first presents theoretical elements on business groups, the second outlines the economic environment and its impact on their performance. The third section presents the importance of groups through participation data with large enterprises in the economy; later, presents the main strategies implemented to remain and grow. Finally some conclusions.

**Keywords:** Business groups, strategy.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

## **Introducción**

La globalización, que ha llevado a la creciente influencia de los procesos financieros, económicos, ambientales, políticos, sociales y culturales de alcance mundial en el desempeño de las economías a nivel país, región y localidad, ha tenido múltiples efectos en las organizaciones. Estas han implementado cambios diversos para enfrentar los problemas y retos que se les han presentado y de ese modo lograr su permanencia y crecimiento.

Si bien los problemas datan de décadas atrás - prácticamente desde que inicia la crisis de 1982 y con el cambio de modelo económico, es en los últimos años cuando otros problemas se han agregado, entre ellos la desaceleración del crecimiento económico ante la crisis iniciada en Estados Unidos a finales de 2007 y posteriormente los problemas por la inestabilidad en la zona Euro. Esto ha tenido efectos en las empresas, varias de ellas han cerrado, otras han subsistido con problemas ¿Cuál ha sido el efecto en las grandes empresas de capital privado nacional? En particular, ¿Qué ha pasado con los grupos económicos en México?

Este trabajo reporta algunos de los resultados de una investigación sobre grandes empresas. Su objetivo es ubicar sus principales problemas y las principales estrategias que grupos económicos en México han llevado a cabo entre 2007 y 2012 para hacer frente a los problemas y permanecer. La metodología que se empleó en este trabajo hizo uso de una muestra no aleatoria integrada por grupos con posicionamiento y presencia en el país; algunos de éstos tienen sus orígenes a finales del siglo XIX. Las fuentes usadas para esta investigación son la Bolsa Mexicana de Valores, informes y páginas electrónicas de las empresas, revistas de negocios y periódicos. Si bien sería interesante conocer las particularidades que cada uno de los grupos tuvo que enfrentar y resolver en este periodo, eso no es posible en este breve espacio, de manera que se plantean solo algunos aspectos.

La estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar se presentan algunos elementos teóricos referentes a los grupos económicos, en segundo lugar esboza brevemente el entorno económico, en una tercera sección se destaca la importancia que tienen los grupos mediante datos en los que se ubica la participación que tienen las grandes empresas en la economía para posteriormente, abordar las estrategias de los grupos. Finalmente se presentan algunas conclusiones.

### **1. Los grupos económicos. Elementos teóricos**

Los estudios sobre las grandes empresas datan de principios del siglo XIX con Lenin y Hilferding,<sup>2</sup> las de agrupaciones de empresas en la forma de “grupo” de empresas son más recientes. De los primeros trabajos sobre estas organizaciones se tienen los de Nathaniel Leff

---

<sup>2</sup> El estudio de las grandes empresas tuvo como un eje importante el debate entre las ventajas y desventajas del aumento de tamaño en las empresas. Las agrupaciones de grandes empresas se estudiaron bajo la forma de trust, consorcios, carteles. La obra de Lenin “El imperialismo, fase superior del capitalismo” en 1916 consideraba las aportaciones de Hilferding y Hobson.

(1974, 1978) en la década de los setenta del siglo pasado sobre grupos en países en desarrollo, los de Bellón (1980) en Francia en la década de los ochenta. En México, si bien las grandes empresas y los empresarios han sido estudiados<sup>3</sup>, trabajos específicos sobre grupos inician con Cordero y Santín (1977), en los últimos años más trabajos sobre estas organizaciones han enriquecido su análisis<sup>4</sup>.

El concepto de grupo económico se ha elaborado a partir de estudios empíricos. No hay utilización única para esa organización: se emplea la de *grupo económico*, *grupo de capital privado nacional* (cuando se da preponderancia al origen el capital), *grupo de inversión*, *grupo financiero* o simplemente *grupo*. En este trabajo se emplea el de grupo económico.

Un grupo económico (GE) es un conjunto de empresas jurídicamente independientes<sup>5</sup> (pero económicamente vinculadas) relacionadas entre sí por lazos familiares, financieros y comunidad de dirigentes. Cuenta con una empresa controladora-estratega<sup>6</sup> que organiza y controla las inversiones, las decisiones financieras -que afectan el pago y reparto de utilidades- y las transferencias de bienes entre empresas para beneficio del grupo en conjunto (Bellón, 1980; Leff, 1974). Por medio de la estructura grupal se internalizan operaciones de intercambio que de otra forma se regirían por el mercado lo que reduce los costos de información y agiliza los flujos de bienes de una unidad a otra; esto permite bajar costos de transacción al vincular la producción a la distribución. El siguiente esquema ilustra su organización.

---

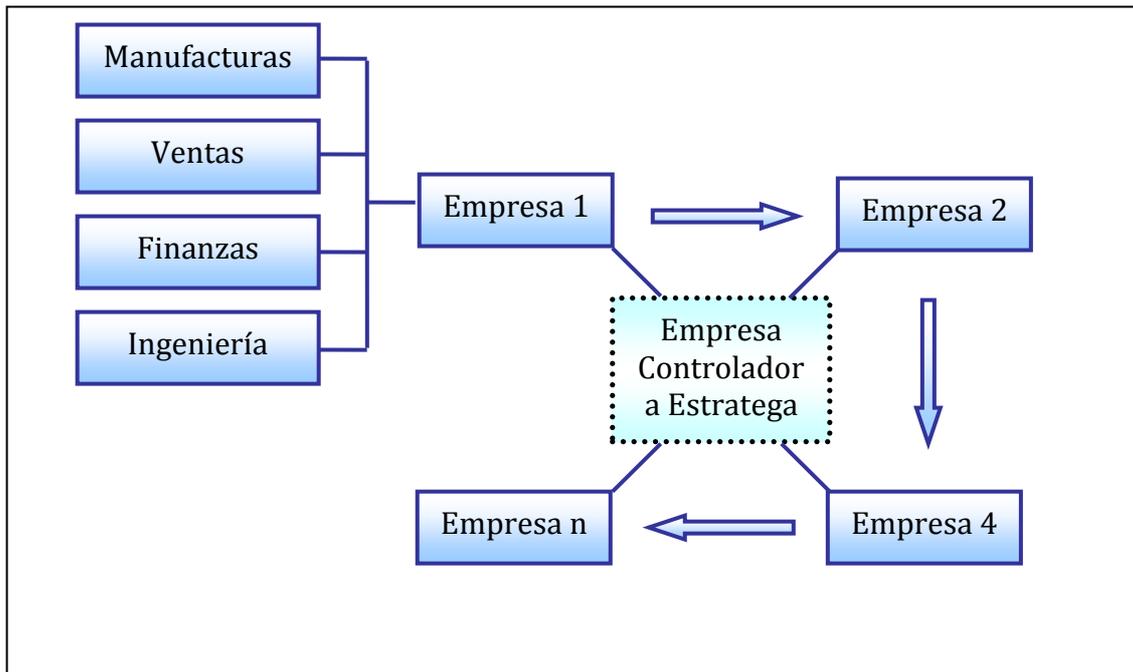
<sup>3</sup> Entre estos trabajos están los de José Luis Ceceña (1970), Juan Felipe Leal (1975), Frago, Concheiro y Gutiérrez (1979).

<sup>4</sup> Entre ellos están los trabajos de Celso Garrido, Wilson Peres, Gregorio Vidal, Mario Cerutti, Carlos Marichal, María de los Angeles Pozas, entre otros.

<sup>5</sup> Cada empresa del grupo tiene relativa independencia.

<sup>6</sup> La controladora, también llamada holding, puede ser de dos tipos: la holding pura y la operacional o mixta. La primera posee la totalidad de su capital invertido en acciones de las otras compañías; la segunda es aquella que además de tener acciones de otras compañías, por ella controladas, desempeña actividad propia elaborando bienes y servicios.

**Cuadro No. 1 Estructura multi-empresa (Grupo económico)**



\*Las flechas indican vinculación de la producción de una empresa a la otra cuando hay procesos de integración vertical. En caso contrario, la empresa es conglomeral.

Fuente: Elaboración propia con información de Bellón (1980), Leff (1974), Williamson (1991).

Los grupos pueden estar integrados verticalmente, ser especializados o conglomerales. Si el grupo está integrado verticalmente, sus empresas producen los insumos necesarios para un bien o bienes finales. Si no hay vinculación productiva entre las empresas y por tanto, los productos elaborados son muy diferentes entre sí, se trata de un grupo conglomeral<sup>7</sup>. Los grupos especializados se encuentran en una sola actividad o actividades muy relacionadas. La evidencia empírica<sup>8</sup>, ha mostrado que también pueden tener vinculación con actividades financieras, tal ha sido el caso, por ejemplo, de los grupos mexicanos, latinoamericanos y japoneses. Los grupos concentran gran cantidad de recursos diversos.

Entre los factores propuestos para su formación están las imperfecciones en el mercado de capitales -que obstaculizan la movilidad del capital y propician las alianzas entre familias-, la escasez del talento empresarial, la incertidumbre alrededor del aprovisionamiento de insumos en cantidad y calidad. Esos elementos aumentan los costos de operar por medio del mercado y favorecen la producción de insumos (procesos de integración vertical) al interior de las empresas (relaciones intra-empresa).

En el caso de grupos conglomerales (grupos diversificados no relacionados) las explicaciones a su existencia aducen a la conveniencia de la diversificación del portafolio de inversión o la

<sup>7</sup>Gran cantidad de grupos incorporan actividades comerciales, de servicios y financieras (Cordero y Santín, 1977)<sup>7</sup>. Producen diferentes líneas de producto en distintas ramas industriales que pueden ubicarse en diversas zonas geográficas (Leff, 1974, 1978; Cordero y Santín, 1977).

<sup>8</sup> Por ejemplo en México y en Japón.

diversificación del riesgo (Leff, 1974, 1978), el contar con actividades contracíclicas que ayuden a la subsistencia del grupo en épocas de crisis, el aprovechamiento de las oportunidades de inversión que se presentan (Cordero y Santín, 1977) y el tamaño de mercado que al ser pequeño, impulsa a incursionar en otras actividades.

Entre las características de los grupos esta la presencia de grupos familiares en el control y dirección de ellos, su extraordinaria capacidad de adaptación y movilidad ante los cambios imprevistos en el entorno<sup>9</sup>. Así mismo la relación entre grupos por factores diversos (familiares, amistad, negocios).

En suma, los grupos son organizaciones que se encuentran en gran cantidad de actividades, controlan varias empresas- generalmente medianas y grandes-, son muy dinámicas por lo que incorporan y desincorporan negocios, actividades o empresas. En muchos casos, tienen procesos de integración vertical por lo que operan fuera del mecanismo de precios incluyendo una gran cantidad de actividades económicas encaminadas a la producción de los insumos, partes y componentes necesarios para sus productos finales.

## **2. Breve panorama económico**

Después de la crisis de 2008 que se inició en Estados Unidos y tuvo impactos en las economías del mundo, la recuperación de la economía mundial se inició en la segunda mitad de 2009 y continuó durante 2010. El crecimiento, sin embargo no fue por igual, las economías emergentes se expandieron a un mayor ritmo que las avanzadas, continuando con la tendencia de aumentar su participación en el producto mundial (fue el caso principalmente de China e India) .

Estados Unidos, principal mercado de México, se recuperó moderadamente en su actividad económica pero no alcanzó el nivel que tenía antes de la crisis. En 2010 la economía de la zona del euro se expandió 1.7 % en el año, con lo que se recuperó parcialmente de la caída de 4.1 % observada en 2009. El desempeño entre los países de esa área no fue homogéneo ya que mientras Alemania exhibió una alta tasa de crecimiento (3.6 %) las economías de Irlanda, Grecia y España se contrajeron (Banco de México, 2011).

Las economías emergentes, como China e India crecieron como resultado del impulso de su demanda interna. El PIB de China creció 10.3 % en 2010, cifra superior a la del año previo (9.2 %) apoyado por un rápido crecimiento del crédito. En India, el crecimiento del PIB también se aceleró en 2010 (10.4% frente a 6.8 % en 2009), a lo que contribuyó el gasto en infraestructura. En América Latina y el Caribe el PIB registró un aumento de 6.1 % en 2010, lo cual compensó la caída de 1.7 % observada en 2009. La recuperación fue apoyada, entre otros factores, por el comportamiento al alza de los precios de los productos primarios y por la fuerte demanda externa, en particular la proveniente de Asia emergente (Banxico, 2011). En 2011, sin embargo

---

<sup>9</sup>Esto último se manifiesta, por ejemplo, en la incorporación o desincorporación de las empresas (o actividades) que favorezcan la permanencia y el desarrollo del conjunto. Son organizaciones muy dinámicas.

la situación cambió poniendo en riesgo la modesta recuperación que se presentaba. El inicio de estos problemas data de finales de 2009, año en que la Unión Europea enfrentó una crisis ocasionada por la enorme deuda enfrentada por Grecia y Portugal que tuvo impacto negativo en su crecimiento. No obstante los esfuerzos por apoyar a esas más economías, en agosto de 2011, las tasas de interés aumentan en Italia, lo que afecta también a Francia que tenía gran cantidad de bonos del gobierno italiano. La economía de la región entró en una segunda recesión. La zona Euro enfrenta serios problemas, otras economías como España también se encuentra en serios problemas. Estos problemas además de afectar a la zona euro se constituyen en un riesgo de contagio a las economías del mundo que afectan la estabilidad y crecimiento de las empresas. En México, el crecimiento económico en 2011 fue de 4%, inferior al de los países de América Latina y el Caribe (4.3%). La actividad económica se desaceleró, lo que afectó a las expectativas de las empresas.

Las empresas se han visto ante un panorama de incertidumbre ante la crisis de deuda soberana en varios países de la eurozona; los acontecimientos europeos que han tenido repercusiones político-sociales (Cepal, 2011). Dada la globalización de la economía, acontecimientos de índole económica, financiera y los mencionados líneas arriba, afectan la estabilidad y el desempeño del país y por tanto a las empresas. Si se considera que muchas de ellas contratan deuda en mercados internacionales, para fines de sus programas de crecimiento y expansión, los movimientos en el tipo de cambio las afectan; así mismo los movimientos en la tasa de interés. Otro aspecto es el que grandes empresas, mantienen relaciones comerciales y de negocios con regiones de varias partes del mundo, entre ellas Europa, por lo que la desaceleración en esa zona afecta sus resultados.

### **3. Los grupos de capital privado nacional**

Los grandes grupos en México se encuentran integrados por grandes empresas. Los resultados de los grupos no se reportan en las estadísticas oficiales, de manera que para aproximarse a determinar su importancia, es útil, por una parte, conocer la participación de las grandes empresas en la economía, y por otra, la importancia que tienen las 500 más grandes de México en el PIB mediante datos de la revista Expansión.

#### **3.1 Las Grandes empresas. Su importancia**

Las grandes empresas en México se encuentran en diversas actividades (industriales, de comercio y servicios); pueden ser de capital privado nacional, foráneo y estatal y se ubican en las principales ciudades del país. Como se observa en la siguiente tabla la mayor parte de los establecimientos son de tamaño micro, les siguen en importancia los pequeños, después los medianos; los grandes no llegan al 1% del total.

**Cuadro No. 2 Establecimientos en la economía según tamaño (1988-2008)**

Tamaño	1988		1993		1998		2003		2008	
	Número	%								
Micro	1,238,792	94.8	2,092,861	95.8	2,616,660	96.0	2,770,843	95.0	4,877,070	94.81
Pequeña	49,280	3.8	68,020	3.1	80,237	2.9	107,080	3.7	214,956	4.18
Mediana	14,685	1.1	18,750	0.9	22,694	0.8	28,180	1.0	42,415	0.82
Grande	3,497	0.3	4,927	0.2	6,775	0.2	9,605	0.3	9,615	0.19
Total	1,306,254	100	2,184,558	100	2,726,366	100	2,916,708	100	5,144,056	100

Fuente: INEGI, Censos Económicos. 1989, 1994, 1999, 2004, 2009

Todos los tamaños de empresas registraron tasas de crecimiento positivas en los subperiodos que se presentan, aunque destaca el de las micro y pequeñas empresas en 1988-1993 y 2003-2008. Los establecimientos grandes, por su parte, crecieron de manera importante en 1988-1993 (41%) y en 1998-2003 (42%).

Por lo que se refiere al empleo, se observa en el cuadro siguiente que en términos absolutos todos los tamaños de empresa aumentaron su personal. Las microempresas fueron las que además de ofrecer la mayor cantidad de empleos en la economía, registraron el crecimiento más importante entre 1988 y 1993. Si se considera este tamaño de empresas junto con las pequeñas se observa que han proporcionado más del 50% del empleo en la economía entre 1988 y 2003.

**Cuadro No. 3 Personal ocupado en la economía por tamaño de empresas (1988-2008)**

Tamaño	1988		1993		1998		2003		2008	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Micro	2,753,241	41.2	4,508,317	48.2	5,547,683	46.1	6,285,904	44.1	10,905,708	40.60
Pequeña	949,393	14.2	1,242,997	13.3	1,483,203	12.3	1,725,777	12.1	4,396,914	16.37
Mediana	1,320,224	19.8	1,625,293	17.4	1,985,228	16.5	2,197,466	15.4	4,340,693	16.16
Grande	1,658,626	24.8	1,974,723	21.1	3,030,487	25.2	4,049,416	28.4	7,219,699	26.88
Total	6,681,484	100	9,351,330	100	12,046,601	100	14,258,563	100	26,863,014	100

Fuente: INEGI, Censos Económicos. 1989, 1994, 1999, 2004, 2009

Hay que notar que aunque son las micro y pequeñas las que en mayor medida contribuyen al empleo en el país, las grandes también son importantes generadoras ya que a pesar de no llegar siquiera al 0.05% de los establecimientos generan alrededor del 25 % del empleo en la economía; en 2008 su contribución fue casi del 27%.

Las grandes empresas tienen cada vez mayor presencia en la economía aunque esto no puede ser visto por número de establecimientos y empleo. Esta importancia es clara cuando se observa cómo ha aumentado la participación que tienen las ventas de las 500 empresas más importantes de México- en las que se incluyen las de capital privado nacional, estatal y foráneo- en el PIB. En el siguiente cuadro se presenta esta información.

**Cuadro No. 4 Indicadores sobre las 500 mayores empresas de México (2002-2010)**

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
V/ PIB % <sup>a</sup>	54	71.8	73.5	71.94	73.89	72.31	71.92	69.96	70.99
EMPLEO	1,988,000	2,368,689	2,292,075 <sup>b</sup>	2,758,561	3,328,785	3,426,475	3,012,680	3,239,755	3,355,116

<sup>a</sup>Ventas de las 500 empresas más importantes respecto al PIB.

<sup>b</sup> En 2004 168 empresas no reportaron información al respecto.

Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión, Datos del PIB obtenidos del INEGI

Como se observa mediante la relación ventas/PIB, su participación ha tendido a crecer en este periodo, ya que de representar 54% en los primeros años del pasado decenio pasó a 71%, en 2010, si bien en 2006 llegó a representar aún más (74%). En 2003 las 500 empresas más importantes en México proporcionaron más del 58% del empleo generado por los establecimientos más grandes del país, cifra que disminuyó en 2008 a cerca del 42%.

Las más grandes empresas no actúan de manera aislada, generalmente se encuentran integradas en grupos. Estos grupos, como fue mencionado en la parte teórica, se encuentran integrados por empresas, generalmente grandes que pueden tener relación o no, con el negocio o la actividad principal de la organización. En México se observa que la holding o “empresa madre” del grupo puede estar controlando a subholdings, divisiones, unidades estratégicas o grupos de negocios o a empresas. La organización de los grupos puede ser muy compleja ya que, por ejemplo, las subholdings o unidades pueden tener a su vez empresas o “sectores”, por ejemplo Kuo (antes DESC) contaba en 2011 con 11 unidades estratégicas que a su vez controlaban a tres sectores: consumo, químico y automotriz. Estos grupos se han profesionalizado a partir de la apertura de la economía y la integración de México a la economía global, sin embargo son familias las que siguen manteniendo el control de ellos.

En el cuadro siguiente se presentan los más importantes en algunos años recientes; para fines de comparación se incluyen los de 1992, dos años antes del establecimiento del TLC<sup>10</sup>.

**Cuadro No. 5 Las empresas y grupos de CPN más importantes de México**

	1992	2005	2007	2011
1	Vitro	Pemex	Pemex	Pemex
2	Carso	Comisión Federal de Electricidad	América Móvil	América Móvil
3	Alfa	América Móvil	Cemex	Comisión Federal de Electricidad
4	Cemex	Teléfonos de México	Comisión Federal de Electricidad	Femsa
5	FEMSA	Cemex	Femsa	Alfa
6	DESC (Kuo)	Fomento Económico	Teléfonos de	Bimbo

<sup>10</sup> Para un trabajo más amplio sobre las estrategias de los grupos entre 1980 y 2005 consultar Rendón (2008).

		Mexicano FEMSA	México	
7	G. Televisa	Telcel	Telcel	Teléfonos de México
8	G.Ind.Minera México	Grupo Carso	Grupo Alfa	Grupo BAL
9	Empresas La Moderna	Grupo Alfa	Grupo BAL	Coca-Cola FEMSA
10	Kimberly Clark de México	Grupo BAL	Grupo México	Grupo México
11	Cydsa	Grupo México	Grupo Carso	Telmex Internacional
12	Grupo Condumex	Grupo Bimbo	Grupo Modelo	Organización Soriana
13	Valores de Monterrey	KOF Coca-Cola FEMSA	Grupo Bimbo	Grupo Modelo
14	Industrias Peñoles	Grupo Modelo	Coca-Cola FEMSA	Infonavit
15	Cigarros La Tabacalera Mexicana	Organización Soriana	Telmex Internacional	Grupo Salinas
16	Industrias Nacobre	Grupo Salinas	Organización Soriana	Industrias Peñoles
17	Grupo Comercial Chedraui	Infonavit	Grupo Salinas	Grupo Carso
18	Soriana	US Comercial Corp	Infonavit	Grupo Industrial Lala
19	Grupo Continental	Controladora Comercial Mexicana (CCM)	CCM	FEMSA Comercio (Oxxo)
20	TMM	Cintra	Grupo Financiero Banorte	Alpek

Fuente: Elaboración propia con datos de la revista Expansión, 1993, 2006, 2007, 2008 y 2012.

Como se puede observar en los primeros años de la década de los noventa los grupos derivados del exgrupo Monterrey están presentes: Alfa, Femsa, Vitro, Cydsa; se encuentra también Desc, Cemex, Carso y algunos grupos comerciales. En los años seleccionados del nuevo milenio se observa que permanecen dentro de esos veinte lugares Femsa (con varias de sus subtenedoras), Bimbo, Alfa, Modelo, Peñoles, G. Carso (con varias de sus empresas como América Móvil, Telmex) pero ya no aparecen Vitro y Cydsa y participan dos grupos de capital público: Pemex y la Comisión federal de Electricidad. En 2011 ya no aparece Cemex en los primeros lugares dada la gran cantidad de problemas derivados de su deuda, se incorpora el Grupo industrial Lala y los grupo Salinas, Soriana.

Estos grupos se ubican en los servicios y la industria. Las actividades que realizan, además de manufactura son variadas: comercio, medios de información, bienes raíces, etc. En la industria están en actividades extractivas, vidrio, telecomunicaciones, alimentos y bebidas, etc. Al respecto, cabe resaltar en esa última actividad la presencia de las grandes empresas nacionales como Bimbo<sup>11</sup>, FEMSA y Grupo Modelo.

<sup>11</sup> Bimbo no se encontraba dentro de los 20 grupos más importantes de 1992.

Es evidente en este cuadro, los grupos que están presentes con varios de sus subgrupos o empresas, lo que les ha llevado a mantener una fuerte posición en la economía y abarcar mayores porciones de mercado no solo en el país sino en el exterior.

### 3.2 Sus Estrategias

En esta sección se abordan las principales estrategias que grupos económicos del país implementaron en la década de los noventa y primeros años del nuevo siglo. Se trabaja con una muestra no aleatoria de catorce grupos que se encuentran principalmente en actividades industriales y controlan grandes empresas. Han sido y son líderes en la manufactura de productos como el acero, la petroquímica, el vidrio, los alimentos, la cerveza, entre otras. Algunos de esos grupos son conglomerales, esto es, se encuentran en actividades que no comparten una plataforma de producción común. Otros grupos se han diversificado en la misma rama industrial (diversificación relacionada) y otros más, 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 algunas de sus empresas se encuentran en ramas ascendentes y de alta tecnología como es el caso de grupos Carso.

Para elaborar esta sección se revisaron las estrategias que los grupos realizaron para protegerse de los embates de la competencia, las dificultades del entorno económico (baja capacidad adquisitiva, competencia por ejemplo). Las fuentes utilizadas fueron informes de las empresas a la Bolsa Mexicana de Valores, informes al público en general, revistas de negocios como Expansión y América economía, periódicos. Las acciones se clasificaron en catorce categorías, entre las que están la diversificación conglomeral, la especialización, la búsqueda de nuevos mercados, las alianzas.

La información sobre estrategias se presenta en el siguiente cuadro. Las estrategias se encuentran numeradas del 1 al 14 y se registran con ✓ en el cuerpo de la tabla. El total de las estrategias usadas por cada organización se presentan al final de los renglones y el total de grupos que hicieron uso de ellas, se encuentra al final de cada columna.

**Cuadro No. 6 Estrategias Competitivas de Grupos Económicos (2007-2012)**

	GRUPOS	E S T R A T E G I A S														Tot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	ALFA			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	BIMBO			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10
3	CARSO					✓		✓	✓	✓						4
4	CEMEX					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
5	C. I.PARRAS*							✓				✓	✓			3
6	CYDSA			✓					✓						✓	3
7	DESC (G.KUO)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	12
8	FEMSA	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	9

9	G. IND. SALTILLO			✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	8
10	GRUMA		✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		8
11	GRUPO MÉXICO	✓		✓					✓		✓				✓	5
12	HERDEZ	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
13	SN. LUIS CORP.			✓			✓	✓	✓		✓					5
14	VITRO			✓				✓	✓		✓		✓		✓	6
	<b>TOTAL</b>	4	2	11	5	5	5	11	13	8	11	0	9	5	9	85
	<b>PORCENT.*</b>	28.6	14.3	78.6	35.7	35.7	35.7	78.6	92.8	57.1	78.6	21.4	64.3	35.7	64.3	

<b>ESTRATEGIAS</b>	8. Adquisiciones
1. Diversificación conglomeral	9. Inversión en instalaciones y equipo
2. Integración Vertical	10. Estrategias Financieras
3. Integración Horizontal	11. Minimización de costos y calidad total
4. Diversificación en la Especializ.	12. Captación de otros mercados geográficos
5. Desinversión	13. Diferenciación del producto
6. Mejoramiento Tecnológico	14. Otras
7. Asociaciones y Alianzas	

Fuente: Elaboración propia con información de la revista Expansión, 2008-2012; Mundo Ejecutivo, 2005, 2007, 2009; BMV, páginas electrónicas de las empresas; Reportes anuales de las empresas. Periódicos: “El Financiero”, “La Jornada”, “Reforma”.

Las estrategias más usadas fueron las siguientes: adquisiciones (93%), la integración horizontal, las alianzas y la financiera con 79% cada una. La captación de nuevos mercados geográficos fue usada por el 64% de los grupos. En promedio cada estrategia fue usada por siete empresas y cada grupo empleo en promedio siete. Las estrategias que emplearon los grupos no son independientes entre sí, por el contrario, se relacionan y encaminan a objetivos precisos, es el caso de la captación de otros mercados en los que intervienen las alianzas, las adquisiciones, las exportaciones. Algunas de las estrategias, a pesar de que buscaban su fortalecimiento, buen posicionamiento para permanecer y crecer, tuvieron como resultado final la “perdidas” de alguna división o subgrupo; fue el caso de Femsa con Femsa –Cerveza y de la cervecería Modelo. En otros casos, como sucedió con Cemex, su llegada a múltiples lugares en el mundo, ha implicado que tenga que vender parte de las empresas adquiridas para poder hacer frente a sus compromisos de deuda. Otros grupos han encontrado por medio de las alianzas, el camino para hacer frente a fuertes competidores, ha sido el caso en la industria de alimentos con Herdez y Kuo; las dos con marcas muy bien posicionadas en el mercado nacional y con experiencia en el mercado norteamericano. Kuo, grupo diversificado conglomeralmente, estableció alianzas bajo la modalidad de Joint venture en su división consumo. En la sección siguiente, a manera de ilustración, se presentan algunas de las estrategias utilizadas al llevar a cabo la llegada a nuevos mercados geográficos.

## Nuevos Mercados Geográficos

La entrada a otros mercados geográficos obedece a motivos variados, entre ellos el tamaño limitado del mercado local, la reducción del mercado interno ante la caída de la demanda ( y ésta a su vez por el deterioro de los salarios), el aumento de la competencia en un mercado abierto, la búsqueda de fortalecimiento como una protección ante los competidores (potenciales y existentes). La empresa entonces busca ubicarse en otras ciudades o regiones del país al que pertenece, o bien, llegar a otros países. La llegada a otros mercados se ha hecho mediante las exportaciones, las alianzas y las adquisiciones, medios que los grupos emplearon para llegar a nuevos mercados.

Es sobre todo a partir de la década de los ochenta cuando los grupos económicos buscaron nuevos mercados que les permitieran superar la reducción en el consumo, resultado de la contracción de la demanda interna. Fue después de 1985 que se consideró indispensable la diversificación geográfica ante la necesidad de contrarrestar los efectos de la recesión y de la apertura de las fronteras<sup>12</sup> (Rendón, 1995).

En los primeros años del nuevo milenio gran parte de los grupos de capital privado nacional llegaron a otros mercados. En 2004, por ejemplo, Grupo Maseca, Cementos del Pacífico de Cementos Mexicanos (CEMEX), Grupo Bimbo, Grupo Sigma (alimentos y embutidos de grupo Alfa), Grupo Alfa, Industrias Monterrey (acero y lámina), Coca Cola Femsa, Comex (pinturas), Vitro, Grupo Modelo, Grupo Funtanet (desarrollo inmobiliario), Industrias Mabe (estufas de gas) se encontraban en Costa Rica mediante inversiones, coinversiones y alianzas estratégicas <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=2407&document=8117>.

Las adquisiciones fueron una de las estrategias utilizadas. En muchos casos se realiza después de haber llegado a un mercado y establecido alianzas con empresas que se encontraban con buen posicionamiento en algún mercado o país. Algunos ejemplos se plantean a continuación:

Alfa, grupo conglomerado que se encuentra en las áreas del acero, el papel, bienes de consumo, bienes de capital y alimentos, ha empleado esta estrategia en varias de las áreas atendidas. En 2007, su subsidiaria Nematik, que participa en la industria de autopartes de aluminio de alta tecnología, completó la adquisición de seis plantas pertenecientes a TK Aluminum localizadas en Brasil, Argentina, los Estados Unidos de América y México. (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=marzo15&y=2007>.

En ese mismo año adquirió una planta perteneciente a TK Aluminum localizada en Polonia (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=abril12&y=2007>

---

<sup>12</sup> Aparte del problema de la reducción del mercado interno, muchos de los grupos tenían serios problemas de deuda que les impedían emprender acciones encaminadas a fortalecerse ante el inminente ingreso de empresas foráneas.

(17/05/2007). Así mismo llegó a un acuerdo para adquirir Castech, que pertenecía a Grupo Industrial Saltillo, S.A.B de C.V. (GISSA)<sup>13</sup>. (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=mayo17&y=2007> . También llegó a China con la compra de una planta que pertenecía a TK Aluminum. Esta adquisición fue la última parte de una transacción contemplada en un acuerdo entre Nemak y TK Aluminum. (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio27&y=2007>. Otra de sus subsidiaria, Sigma Alimentos, S.A. de C.V. (Sigma), empresa líder en la elaboración de alimentos refrigerados en México, firmó un acuerdo para adquirir a Braedt, S.A., empresa ubicada en Perú dedicada a la producción y comercialización de carnes frías. Con ello el grupo buscaba ingresar a un mercado de alto crecimiento con una marca líder (Consultado 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=julio31&y=2008>. Así mismo adquirió la marca “Longmont”, perteneciente a la compañía estadounidense Butterball, LLC, empresa de productos de pavos en ese país (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=octubre30&y=2008>. En 2010 adquiere BAR-S Foods Co. (BAR-S). (Consultado: 18/04/2012) <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=septiembre06&y=2010>.

Los grupos han llevado a cabo varias alianzas. Por medio de ellas pueden llegar a nuevos mercados, además de acceder a tecnología, nuevos canales de distribución, compartir riesgos y gastos, por ejemplo. En el siguiente cuadro se presenta a los grupos que llevaron a cabo alianzas.

**Tabla 5. Alianzas y adquisiciones realizadas por grandes empresas en México**

ALFA	·	G. MÉXICO	·
BIMBO	·	HERDEZ	·
CARSO	·	IMSA	·
CEMEX	·	PEÑOLES	·
PARRAS	·	SAVIA	·
CYDSA	·	SN. LUIS C.	·
DESC (KUO)	·	SIDEK	
FEMSA	·	G. SYNKRO	
GIS		TAMSA	
GRUMA	·	VITRO	·

Fuente: Elaboración propia con información de “Las 500 empresas más importantes de México”

<sup>13</sup> Dionisio Garza Medina, Presidente del Consejo y Director General Ejecutivo de ALFA señaló que “Con esta adquisición continuamos avanzando en la ejecución de nuestra estrategia, que consiste en reforzar la posición competitiva de nuestros negocios”. “Nemak continúa expandiendo su liderazgo en tecnología, competitividad en costos, investigación y desarrollo de nuevos productos”, añadió.

Entre las acciones realizadas en esas estrategias están las siguientes. La subsidiaria de Alfa, Newpek, LLC ha establecido una asociación estratégica con Pioneer Natural Resources USA, Inc. (“Pioneer”) y Reliance Eagleford Upstream Holding, LP (“Reliance”), para desarrollar más aceleradamente el negocio de gas natural en Texas, EE.UU., en el que trabajan desde hace algunos años. (Consultado: 18/04/2012)  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio24&y=2010>.

Cemex, Inc., una subsidiaria en Estados Unidos de Cemex, anunció en 2008 que llegó a un acuerdo definitivo con Ready Mix USA, Inc., una compañía concretera con operaciones en el sureste de Estados Unidos, para ampliar la alianza estratégica de concreto premezclado establecida en 2008 (Consultado: 26/04/2012)  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/CEMEX\\_eventore\\_30\\_1199489520000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/CEMEX_eventore_30_1199489520000.html)

En 2011 Grupo Kuo anunció un acuerdo para formar una empresa conjunta (joint venture) al 50% con la empresa china Jiangsu Gpro Group Co. Ltd. (GPRO). Este acuerdo estipula que Grupo Kuo y GPRO establecerán una compañía llamada Insa Gpro (Nanjing) Synthetic Rubber Co. Ltd. y que invertirán en forma conjunta \$60 millones de dólares en una nueva planta ubicada en Nanjing, provincia de Jiangsu, China, con una capacidad de producción inicial de 30,000 toneladas métricas por año en su primera fase. Insa (Industrias Negromex, S.A. de C.V.), subsidiaria al 100% de Grupo Kuo, aportará la tecnología para esta nueva empresa conjunta. (Consultado: 26/04/2012)  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore\\_5324\\_1316692200000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_5324_1316692200000.html).

En esta dinámica de protección y fortalecimiento de su posición ante la competencia, algunos grupos han establecido alianzas y acuerdos cuyos resultados no han sido los esperados. Ha sido el caso de Femsa, quien ante la presencia de grandes empresas cerveceras, buscó la manera de asociarse con otras empresas para llegar, mediante exportaciones a otros mercados. En esa búsqueda finalmente ha tenido que desprenderse finalmente de una de las actividades que la identificaban: la producción de cerveza, en el subgrupo Femsa Cerveza. No obstante continúa con otros con empresas muy bien posicionadas para la producción de Coca Cola y las cada vez más numerosas tiendas de conveniencia Oxxo.

En suma, en estos últimos años en los cuales se han presentado problemas iniciados en otras regiones, las empresas, en particular los grupos en México, han buscado la manera de permanecer e incluso de crecer por diversos medios. Algunos, no obstante, para lograrlo han tenido que desprenderse de alguna de ellas, en algunos casos muy significativa.

## **Conclusiones**

Durante los últimos cinco años la economía mexicana, así como las empresas de diversos tamaños han enfrentado problemas derivados de las condiciones del entorno y de sus estrategias de permanencia y crecimiento encaminadas a enfrentar la competencia en un entorno global. La

crisis iniciada en Estados Unidos afectó la dinámica de crecimiento en el país y el desempeño de las empresas. Con ello la estabilidad del país ante el cierre de empresas y el despido de trabajadores, así como la insuficiente creación de puestos de trabajo. Aunque esto pareció solucionarse, nuevos retos se han presentado ante los graves problemas de déficit fiscales en Europa que han hecho cuestionarse la permanencia de en esa zona de varios países como Grecia, Portugal e Irlanda, por ejemplo.

Esta situación ha afectado la estabilidad y permanencia de las empresas ante las expectativas negativas en torno a las dificultades para mantener un ritmo de crecimiento. Sobre todo las de menor tamaño se han visto afectadas, sin embargo, las grandes también se encuentran expuestas a diversos retos y problemas. Uno de ellos, a partir de la apertura de las fronteras ha sido la llegada al país de empresas foráneas con experiencia en la competencia internacional y global han puesto en riesgo la estabilidad y el crecimiento de las de capital privado nacional, no importando su gran tamaño. De hecho, varias empresas han pasado a tener un control mayoritario o total de su capital de parte de empresas extranjeras que inicialmente eran “socias” o “aliadas”

Las grandes empresas de capital nacional, a lo largo de su vida, generalmente en actividades tradicionales, se han visto ante gran cantidad de problemas y retos a lo largo de las distintas etapas que se han presentado en el país y en el mundo. Para permanecer y crecer han tenido que adaptarse, cambiar. Una de sus características es su flexibilidad y dinamismo en la medida que en muchas ocasiones tienen que tomar decisiones sobre la desinversión de empresas o negocios que pueden ser muy significativos para el grupo. Ha sido el caso de empresas como Femsa, que ha tenido que desprenderse de su empresa cervecera, importante en su identificación y parte central de sus negocios.

En el periodo analizado se observa que de las estrategias más empleadas en relación con la búsqueda de nuevos mercados son las adquisiciones, el establecimiento de alianzas. Las grandes empresas en México no han comprado solo en México o en América Latina, se han ido a Europa e incluso a China. Uno de los problemas de esta estrategia y que los coloca en riesgo, es que gran parte de estas operaciones se ha hecho en base a deuda por lo que en ocasiones, como ha sucedido con Cemex, sus compras, sobre todo en situaciones económicas adversas como la vivida en 2008, le ha ocasionado que no se puedan enfrentar los compromisos financieros adecuadamente ( en 2009, derivado de la compra de la empresa australiana Rinker, debía 15 mil millones de dólares) por lo que en su caso, tuvo que desprenderse de empresas. Con todo, está presente en varios continentes.

La capacidad de las grandes empresas mexicanas de invertir en el extranjero refleja varios hechos: uno de ellos es el que su crecimiento no se circunscribe a los límites nacionales, que cuentan con los medios y recursos para llegar a otros mercados, lo que les permite un mejor ampliar sus mercados, protegerse y mejorar su posicionamiento ante la competencia.

El tamaño de estas empresas ha sido una protección para ellas, sin embargo no asegura la ausencia de riesgos en su permanencia. Ha sido el caso de importantes empresas en la industria de bebidas, específicamente en la industria de la cerveza en México, las cuales han pasado al control de empresas foráneas. Otras de las actividades con una gran competencia es la industria de alimentos con competidoras de talla mundial como Nestlé, Danone, Pepsico. El tamaño por tanto, se constituye, además de una barrera a la entrada, en una protección relativa que funciona en el mercado nacional con competidores de menor tamaño pero no con las empresas globales.

## Referencias

- Banco de México (2011). Informe Anual 2010. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/{4DD504A9-510A-F0DC-76B2-D028BE9FB374}.pdf>
- Banco de México (2012). Informe Anual 2011. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/{F3075A61-2EF3-E85B-5A1C-E8DE4BA3FB2C}.pdf>
- Bellón, B. (1980). *Le pouvoir financier al l' industrie en France*, Paris: Editions Seuil.
- Cepal (2011). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2010. Recuperado el 10 de julio de 2012 de <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/41898/P41898.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- Cordero, S. y Santín, R. (1976). *Los grupos privados del Sector Privado Nacional*, México: COLMEX.
- \_\_\_\_\_ (1977). *Origen, formación y estructura de los grupos industriales en México*. México: COLMEX.
- Expansión (2005, 2007, 2009). “Las 500 empresas más importantes de México” . Grupo Editorial Expansión.
- Grupo Alfa (2007,2008, 2010). Informe anual 2007. Recuperado el 10 de julio de 2012 de: <http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=marzo15&y=2007>.  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=abril12&y=2007>  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=mayo17&y=2007> .  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio27&y=2007>  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=julio31&y=2008>.  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=octubre30&y=2008>.  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=septiembre06&y=2010>.  
<http://www.alfa.com.mx/SP/comunicados.htm?md=junio24&y=2010>

- Grupo Cemex (2009). Reporte Anual. Recuperado el 10 de julio de 2012 de:  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/CEMEX\\_eventore\\_30\\_1199489520000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/CEMEX_eventore_30_1199489520000.html)  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore\\_5324\\_1316692200000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_5324_1316692200000.html)
- Grupo Kuo (2007, 2011). Comunicación a la Bolsa Mexicana de Valores. Recuperados el 20 de julio de 2012:  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/KUO\\_eventore\\_5760\\_1197296820000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/KUO_eventore_5760_1197296820000.html)  
[http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore\\_5324\\_1316692200000.html](http://www.bmv.com.mx/eventore/eventore_5324_1316692200000.html)
- Grupo Modelo (2012) Comunicado de Grupo Modelo. Recuperado el 7 de agosto de 2012 de <http://www.gmodelo.mx/repository/boletines/1340951005523.pdf>
- Gutiérrez, R. (1992). El endeudamiento externo del Sector Privado de México, 1971-1991. *Comercio Exterior*, 42(9), 852-864.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (1989, 1994, 1999, 2004, 2009). *Censos Económicos*. México: INEGI.
- Leff, N. (1974). El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos. *El Trimestre económico*, 41(163), 521-541.
- \_\_\_\_\_ (1976). El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados. *El Trimestre Económico*, 43(169), 87-105.
- Marichal, C. (2003). Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica de entre empresas estatales y endeudamiento externo. *Boletín Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia*, 72.
- \_\_\_\_\_ (2005). Historia de empresas e historia económica en México: Avances y Perspectivas, en Basave J. y Hernández M. (2005). *Los Estudios de Empresarios y Empresas: Una Perspectiva Internacional*. México: UNAM-UAM.
- Rendón, A. (1995). *Estrategias de competencia de los grupos de capital privado nacional en México. 1982-1992*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria*, Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México.