

Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana: balance y perspectivas

(Recibido: enero/010–aprobado: abril/010)

*Alfredo Manuel Coelho**

*Victor Manuel Castillo-Girón***

Resumen

La industria mexicana de alimentos y bebidas experimenta una profunda reestructuración asociada con una fuerte dinámica de fusiones y adquisiciones, emprendida por inversionistas extranjeros y las grandes empresas mexicanas de esta industria, estimuladas por intereses industriales y financieros. Para enfrentar esta reestructuración los *grupos* mexicanos deben resolver el dilema de combinar la internacionalización y la transferencia inter generacional de la estructura de propiedad y de gestión. Las inversiones extranjeras en México pueden lograr resultados de menor impacto que las inversiones realizadas por las empresas autóctonas. Estas últimas, en la medida que puedan apoyarse en las “mejores prácticas” internacionales de negocios y tecnológicas, podrán crear barreras a la entrada de competidores extranjeros y utilizar las asimetrías de recursos entre países para crear una ventaja competitiva.

Palabras clave: México, fusiones y adquisiciones, multinacionales, industria de bebidas y alimentos.

Clasificación JEL: F23, L25, L66, M13.

* Investigador Asociado en UMR MOISA SupAgro, Montpellier, Francia (Coelho@suprago.inra.fr) (alfredo.coelho@usa.net).

** Profesor del Departamento de Administración del CUValles-Universidad de Guadalajara, miembro del SNI, Nivel II (victorm@valles.udg.mx).

Introducción

México es una de las principales economías emergentes de América Latina. Su ubicación y cercanía geográfica con EUA y Canadá le ofrecen numerosas ventajas para hacer frente a la competencia y aprovechar las oportunidades del mercado internacional. Este hecho es de particular importancia en el marco de la competencia entre empresas de los mercados desarrollados y emergentes. La entrada en la competencia mundial por parte de las grandes empresas de la India, China, Brasil y Rusia han cambiado las estructuras de las industrias internacionales (Naciones Unidas, 2006; Battat y Aykut, 2005).

En México, tradicionalmente las grandes empresas industriales han dominado las industrias productoras de materias primas como el acero, el cemento o el vidrio, o las productoras de bienes de gran consumo como la cerveza. Estas empresas, predominantemente familiares, han sido básicas para la configuración de grandes estructuras productivas, relativamente integradas y diversificadas, conocidas bajo el nombre de grupos económicos. Estos últimos, históricamente han poseído relaciones patrimoniales de diversos tipos con los bancos y otras instituciones financieras, las cuales podrían considerarse como conglomerados industriales y financieros nacionales.

El desarrollo de las empresas multinacionales mexicanas fue un largo proceso de acumulación de capitales privados y se produjo esencialmente a partir de los primeros años de la década de los años 80, periodo en el que se inició el proceso de industrialización de México. No obstante, el desarrollo internacional de la industria mexicana se acentuó a partir de 1994 con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA).

Tres factores explican esta nueva tendencia. En primer lugar, la emergencia de una nueva elite política promotora de grandes reformas económicas y del liderazgo de importantes grupos industriales. En segundo, el cambio en las condiciones de producción manufacturera. El tercer factor está asociado con las estrategias aplicadas por las grandes empresas industriales para hacer frente a los cambios y disputar el liderazgo en aquellos sectores en los cuales ellas ejercían sus actividades.

La nueva política económica derivó en una serie de privatizaciones de empresas industriales y financieras mediante ofertas públicas de ventas selectivas. De acuerdo con varios analistas, esta transferencia de activos al sector privado se realizó en condiciones muy ventajosas para los compradores. Desde nuestra perspectiva, con la ola de privatizaciones, ciertos grupos relativamente pequeños pudieron adquirir un tamaño considerable en términos del mercado nacional. Asimismo, estas condiciones propiciaron que los grupos industriales adquirieran participaciones en

los grupos financieros.¹ De igual forma, la privatización de empresas públicas tuvo un impacto importante en el incremento de la escala y tipo de poder económico ejercido por los grupos y sus empresas industriales en México.

El presente trabajo pretende contribuir a la comprensión de las estrategias de las empresas y grupos multinacionales de los países emergentes y, de manera particular, la industria de alimentos y bebidas de México. De igual forma, se pretende profundizar en el conocimiento de las grandes empresas de una industria estratégica para la economía mexicana (véase, por ejemplo, Chauvet y González, 1999; Rendón y Morales, 2008; Garrido, 1997 y 2001). Para esos propósitos nos apoyamos en una base de datos *ad-hoc* sobre las fusiones y adquisiciones dentro de la industria mundial de alimentos y bebidas (W2D-World Wine Data),² así como en los informes anuales de las empresas y en la información disponible en la prensa especializada sobre la lógica de las empresas y grupos mexicanos.

El texto se estructura en tres partes. En primer lugar, se presentan los principales argumentos teóricos que justifican a las fusiones y las adquisiciones. Enseguida se analizan las características de los principales grupos mexicanos de alimentos. Al final, se hace un balance de la reestructuración de los principales grupos y empresas mexicanas en el marco del proceso de internacionalización creciente de la industria. En las conclusiones, y considerando la naturaleza particular del modelo empresarial mexicano, se discuten los retos que deben enfrentar los grupos y empresas multinacionales en México y en los demás países emergentes o en desarrollo.

1. Teorías y evidencias sobre las fusiones y adquisiciones en México

La dinámica de las fusiones y las adquisiciones en el sector empresarial está asociada a diversos factores que pueden agruparse en tres motivos fundamentales: mejora de la competitividad, respuesta a los cambios del entorno sectorial e ineficiencia del mercado de capitales (véase Naciones Unidas, 2006; Cantwell y Santangelo, 2002; Santiso, 2009).

¹ Por ejemplo, en el sector agroalimentario, el grupo Maseca/Gamesa adquirió una participación minoritaria luego de la privatización de Banorte en 1992.

² Alfredo Coelho es el autor de esta base de datos desarrollada en el seno de l'École Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier (SupAgro), Francia, con el auspicio del grupo de investigación MOISA (Mercados, Organizaciones, Instituciones y Estrategias Agroalimentarias).

1.1 Los motivos ligados a la competitividad

La literatura sobre la organización industrial propone una serie de razones que justifican la realización de fusiones y adquisiciones (Cantwell y Santangelo, 2002). De acuerdo con este tipo de literatura, las fusiones y adquisiciones son un medio para mejorar la competitividad de las empresas en las formas que a continuación se presentan.

1.1.1 Incremento de la participación en el mercado

Una empresa puede desear adquirir posiciones oligopólicas o monopolísticas en un mercado específico. Anteriormente, ésto dio lugar a numerosas fusiones horizontales. No obstante, aun cuando las empresas no establecieran posiciones de completa dominación en una rama de actividad, ellas podían limitar la competencia cambiando la estructura del mercado.

En México, hay diversas industrias en situación de oligopolio: tortilla (Gruma, Minsa) (Rendón y Morales, 2008), tabaco, cerveza (Grupo Modelo, Femsa) (Iruta, 2007), refrescos (Femsa, Pepsi) y tequila (Cuervo, Sauza, Herradura). Los niveles de concentración industrial actuales son producto de un proceso caracterizado por numerosas fusiones y adquisiciones al interior de cada rama de actividad.³

1.1.2 Reacciones defensivas

Ciertas fusiones y adquisiciones fueron emprendidas para evitar el rescate proveniente de una empresa diferente, con tal de no convertirse en blanco de compra por parte de otra empresa, o para evitar que otra nueva entidad se volviera excesivamente poderosa en un determinado sector o rama económica.

1.1.3 Economías de gama o sinergias

Las economías de gama emergen en situaciones donde los insumos pueden utilizarse de manera más eficaz, luego que diferentes líneas de productos son combinadas. Asimismo, las sinergias existen cuando las competencias asociadas pueden combinarse de forma tal que facilitan las innovaciones y para crear nuevas líneas de actividades con valor agregado. Por ejemplo, las actividades intensivas en investigación y desarrollo (I&D) son quienes más facilitan las economías de gama y las

³ Para profundizar en el nivel de concentración dentro de la industria de alimentos y bebidas, véase Rendón y Morales (2008).

sinergias. Mediante la combinación de diferentes competencias las firmas podrían crear conocimientos más eficazmente y abrirse hacia nuevas oportunidades (Baumol *et al.*, 1982). La búsqueda de sinergias compete esencialmente a las operaciones horizontales o conglomerados. Whittington (2000) distingue dos tipos de sinergias entre las empresas de un *grupo* o conglomerado: las operativas basadas en compartir recursos como fábricas, redes de distribución, fuerza de ventas, etcétera, y las sinergias estratégicas que se caracterizan por la similitud en los tipos de decisiones que deben tomar los directivos sobre, por ejemplo, los factores claves de éxito, los riesgos, etcétera.

1.1.4 Reducción de costos de transacción y de información

La actividad de las firmas se inscribe dentro de una cadena de producción. Frente a diferentes etapas de producción, una firma va a determinar las actividades intermedias que ella misma realizará y aquellas cuya producción va a confiar a otras firmas. La teoría de “costos de transacción” tiene como objetivo determinar las motivaciones de ese tipo de elecciones (Williamson, 1985).

En las fusiones verticales, los costos podrían reducirse trasladando las transacciones del mercado al interior de las firmas, y mejorando la planificación y la coordinación entre las empresas (Williamson, 1985). La fusión ofrece la posibilidad de que las firmas dispongan de una mejor información a costos menores y, en consecuencia, cuenten con mayor capacidad de supervisar el intercambio de información al interior de la propia firma.

1.2 *Motivos asociados a los cambios del entorno sectorial*

Las fusiones y las adquisiciones también son consideradas como una respuesta a los cambios del entorno. La reglamentación y el acceso a nuevos mercados o tecnologías destacan entre los principales motivos asociados a los cambios del entorno.

1.2.1 Aspectos reglamentarios

Las razones reglamentarias pueden empujar a las firmas a fusionarse, incluso si no se prevén algunas ganancias económicas. En este caso, las fusiones y adquisiciones permiten economizar costos, por ejemplo, cuando el caso es una firma excesivamente endeudada. Otras situaciones pueden incluir la redistribución de las ganancias mediante diferentes mercados, ya que los niveles de imposición fiscal varían de un país a otro.

1.2.2 Las fusiones y adquisiciones como estrategia para acceder a los mercados y a las tecnologías

Desde esta perspectiva, las fusiones y las adquisiciones pueden ser consideradas como medios para el crecimiento externo de una empresa. De tal manera, las firmas tomarán esta decisión estratégica cuando la fusión o la adquisición, constituya un medio más ventajoso que el crecimiento interno o endógeno, es decir, la reinversión de las utilidades para aumentar el potencial de la firma, como puede ser, por ejemplo, la creación de un centro de investigación y desarrollo (I&D) o de un centro de logística. Así, la fusión constituye un medio más rápido para acceder a nuevos mercados o a las tecnologías.

1.3 Motivos ligados a las fallas del mercado de capitales

Las fusiones y adquisiciones también responden a ciertos factores ligados a las “fallas” del mercado de capitales, como son el reemplazo de un equipo directivo ineficiente y la creación de un mercado de capitales interno al grupo económico.

El primer caso ocurre cuando los mercados de capitales no son eficaces ya que los directivos de las empresas permanecerán y podrán, en ciertas circunstancias, perdurar en sus cargos. La permanencia puede operarse de varias maneras; la más común es la inversión en capital humano específico (Williamson, 1970) representado por relaciones privilegiadas con ciertos empleados, clientes, proveedores o financiadores.

En el segundo caso, las fusiones y adquisiciones podrían favorecer la creación de un mercado interno de capitales que permita la reducción de costos, facilitando la difusión de la información entre las divisiones (Williamson, 1970). De tal forma, las diferentes subsidiarias podrían realizar arbitrajes y reducir las asimetrías de información que, en otras condiciones, una o algunas firmas debían enfrentar en los mercados de capitales externos, como es el caso del acceso al crédito bancario.

2. La industria alimentaria en México: importancia, situación y presencia transnacional

De acuerdo con Naciones Unidas (2006) y Khana y Palepu (2002), la emergencia de las empresas multinacionales en las economías emergentes no parece corresponder con la lógica tradicional del desarrollo de empresas. El modelo económico común anticipa que las economías emergentes o en desarrollo atraerán a las empresas extranjeras, en función del bajo costo y del potencial del capital humano. En sentido inverso, sería difícil que las empresas locales se internacionalicen en razón de esos mismos fenómenos.

Las empresas mexicanas tienen una proximidad geográfica, cultural y económica con los países donde realizan sus inversiones. Así, su conocimiento y tecnología podrían utilizarse de manera particular en otros países emergentes, en los cuales ellas invierten y pueden tener ventajas competitivas que les permitan sobrepasar o explotar las “fallas” o vacíos institucionales.

El grupo Bimbo constituye el ejemplo de una empresa que ha tratado de solventar las deficiencias asociadas a las fallas institucionales. Por medio de una estrategia de integración en los eslabones previos a la distribución, el grupo ha desarrollado una red capaz de distribuir el pan fresco en millares de puntos diferentes de venta, generalmente pequeños y alejados. De acuerdo con los informes de Bimbo (varios años), mediante la explotación de esta competencia, el grupo ha podido enfrentar a otras empresas que han afrontado diversas dificultades para colocar sus productos en condiciones ineficientes.

Algunas razones estratégicas también pueden conducir a las firmas a tomar una decisión para expandirse al extranjero. Ante la ausencia de mercados financieros plenamente desarrollados, la expansión internacional puede ayudar a disminuir los costos de financiamiento. Comprar o expandirse al extranjero en alguna de las industrias consolidadas, también puede estar propiciando el crecimiento de las empresas “multilatinas”. Con el crecimiento de los actores globales y la apertura de los mercados, es posible que a las firmas locales les sea necesario expandirse internacionalmente para competir. Si bien en estos casos la propiedad de activos intangibles no juega un rol directo en la expansión de las actividades de las empresas multilatinas, ello sí puede constituir un prerequisite para consolidar su expansión en el extranjero.

Al enfocarse en la teoría basada en los recursos (*resource-based view*), Guillén (2000) considera que la internalización de las transacciones no es el único motivo importante que explica la emergencia de los grupos. De acuerdo con dicho autor, las asimetrías en el comercio internacional y las políticas de los Estados hacia la inversión extranjera directa, aportan recursos a los grupos económicos y facilitan la diversificación de los mismos.

2.1 Los problemas de la industria alimentaria en los mercados

La agroindustria es una de las actividades clave de la economía mexicana. En el año 2000 representaba 8.4% del producto interno bruto (PIB) y en el 2008 el 9.1%.

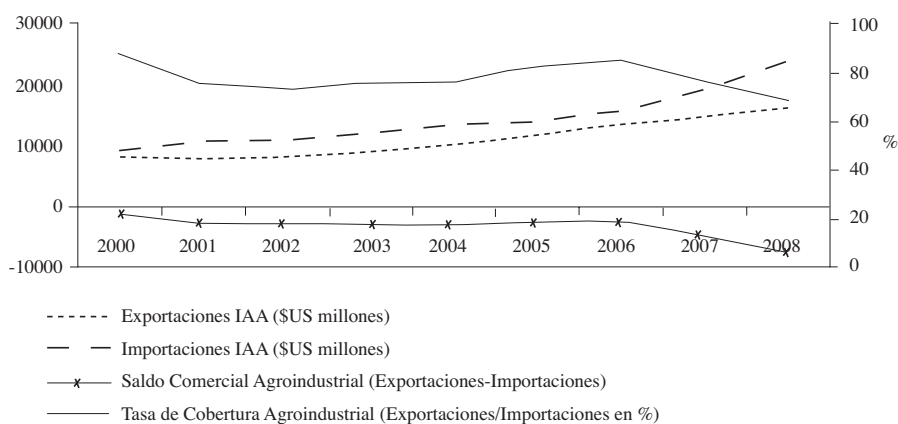
El aumento en los costos de las materias primas de base agrícola (como maíz o trigo) y no agrícola (como cobre o vidrio), constituye uno de los principales obstáculos que deben enfrentar las industrias alimentarias. En algunos países como

México, el incremento en la demanda de biocombustibles por parte de EUA ha propiciado una demanda creciente del maíz producido en México. En consecuencia, los precios de los bienes industriales cuya materia prima es el maíz, como es el caso de las tortillas, se incrementaron constantemente.

Por otra parte, en el marco de un proceso de desreglamentación y de liberalización económica, luego de la desaparición de Conasupo en 1999 y del control del precio oficial de la tortilla se generó un aumento continuo del precio promedio de las tortillas y, en consecuencia, una disminución en el consumo de las mismas.

De manera más general, la liberalización progresiva de los mercados alimentarios y de los intercambios comerciales internacionales, propiciaron la degradación del comercio internacional agroindustrial de México (véase Gráfica 1).

Gráfica 1
Evolución del comercio internacional agroindustrial de México, 2000-2008
(Unidades: millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

De igual manera, el incremento de los precios de la energía (petróleo, gas natural, etcétera), propició un aumento de los precios de los insumos y de los costos de producción de la industria alimentaria. Asimismo, el proceso de concentración industrial (proveedores y competidores) y comercial (supermercados, mayoristas, entre otros) presiona y reduce la flexibilidad de la industria de alimentos y, en consecuencia, afecta los márgenes económicos y financieros.

2.2 La especificidad familiar de los grupos mexicanos

Los *grupos* son conglomerados dominantes en la economía mexicana y en otros países de América Latina. En México, éstos constituyen un freno para la competencia, toda vez que se encuentran en situaciones casi monopolísticas: por ejemplo, sólo existen dos sociedades que producen cerveza: Modelo y Cuauhtémoc.

A pesar de las dificultades institucionales que deben enfrentar, estos grupos han atraído el interés de los inversionistas internacionales (véase Cuadro 1). En ese contexto, y a pesar de que las familias mexicanas tradicionales siguen teniendo un control importante, los cambios en la estructura de propiedad conllevan la introducción de nuevas formas de administración, que en ocasiones propician conflictos o tensiones entre las familias tradicionales y los inversionistas del sector financiero (bancos, fondos de inversión, entre otros).

Cuadro 1
Estructura accionaria de las principales empresas y grupos de la industria mexicana de alimentos

<i>Empresa/Grupo</i>	<i>Tres primeros accionistas</i>	<i>% capital</i>	<i>Accionistas</i>
Grupo Bimbo S.A.	Normaciel S.A.	37.3	México
	Promociones Monser S.A. de C.V.	11.5	México
	Philae S.A. de C.V.	5	México
Grupo Gruma	González Barrera (familia)	51.51	México
	Archer Daniels Midland Co.	23.24	EUA
	Dimensional Fund Advisors	0.87	EUA
Embotelladoras Arca	Fideicomiso de Control	53	México
	Barragán, Arizpe y Fernández (familias)	33.37	México
	Barragán Villareal (Fernando)	11	México
Industrias Bachoco S.A.	Robinson Bours (familia)	82.75	México
Grupo Kuo (Desc Alimentos)	Operadora Inbursa	12.5	México
	Impulsora de Fondos Banamex	3.89	México
	Senderos Mestre (Fernando)	2.39	México
	Garza de Garza (Consuelo)	4.38	Italia
FEMSA	Oppenheimer Funds, Inc.	3.69	EUA
Alfa (Sigma Alimentos)	Barclays Global Investors, N.A.	2.7	EUA
	Garza Sada (Margarita)	45.06	México
	Fideicomiso Nafinsa	27.55	México
Grupo Modelo	Barclays Global Investors, N.A.	2.2	EUA
	Barclays Global Investors N.A.	5.03	EUA
	Oppenheimer Funds, Inc.	5.01	EUA
	MFS Investment Management	1.84	EUA

Fuente: Elaboración propia con base en W2D (agosto, 2009).

Algunos *grupos* se han internacionalizado a pesar que la mayor parte depende de la demanda del mercado estadounidense. En principio, estas asociaciones poseen estructuras complejas y generalmente mantienen estructuras organizacionales ineficaces. No obstante, tales estructuras han persistido, al menos parcialmente, como consecuencia de las “fallas” del mercado en México y en otros países, particularmente por la debilidad de sus instituciones. Algunos autores de tradición neoclásica como Joan Robinson y Edward H. Chamberlain sugieren que la sobrevivencia de los grupos es de corta duración, y que la apertura del país a la competencia internacional propiciará su desaparición. Sin embargo, actualmente estos *grupos* son relativamente numerosos y sus estructuras organizacionales y su poder de mercado no deben ser ignoradas.

2.3 Principales explicaciones sobre la existencia de los grupos

Los grupos resuelven diversos problemas estructurales que persisten en México y en otros países en vías de desarrollo, como son la burocracia gubernamental, la ineficiencia de los mercados de trabajo, de capitales y de productos, entre otros (véase Khanna y Palepu, 2002). De manera particular, la burocracia gubernamental de numerosos países emergentes deriva, no sólo en costos de transacción más elevados, sino también en prácticas comerciales poco transparentes. Desde la perspectiva del empresario, la amenaza de la corrupción asociada con las prácticas comerciales para establecer y operar una empresa puede constituirse en factores difícilmente remontables.

Más allá de las prácticas corruptas, los *grupos* de los países emergentes generalmente deben enfrentar la poca eficiencia de los mecanismos persuasivos, endeble mercados de capital, escasos derechos de propiedad y mercados de trabajo poco competitivos.

En el caso de América Latina es conveniente distinguir los modelos orientados al mercado como Chile, México, Brasil y Colombia, y los modelos “intervencionistas” como es el caso de Argentina, Venezuela, Ecuador y Bolivia. Los primeros disponen de instituciones independientes, políticas monetarias y presupuestales y verdaderos programas de reformas. En los países “intervencionistas”, en cambio, la política monetaria no es independiente y las políticas son poco favorables al mercado (control de precios, subvenciones, etcétera). Esto explica las diferencias en el clima de negocios que deben enfrentar los grupos y el grado de atracción de los países para los inversionistas extranjeros (Santiso, 2009).

Los grupos están en vías de resolver la mayor parte de dichos problemas mediante la integración horizontal de sus actividades, con el propósito de aminorar las

incertidumbres asociadas a la contractualización y eliminar la necesidad de una presión externa. Por otra parte, para sobrepasar los problemas asociados a la baja operatividad de los derechos contractuales, los grupos también pueden poseer y administrar bancos y compañías aseguradoras, con capacidad para constituirse en fuentes de financiamiento para otros negocios familiares (véase relaciones con los bancos).

2.4 La especificidad de los grupos mexicanos

Se distinguen por tres características: en primer lugar, el grupo gestiona diversas actividades que frecuentemente se encuentran en industrias no asociadas. En segundo término, generalmente éste se compone de miembros provenientes de diversas familias fuertemente relacionadas entre sí mediante lazos matrimoniales o relaciones de confianza. En tercer lugar, la estructura organizacional está basada en relaciones de parentesco.

La propiedad y el control familiar a largo plazo fue la forma predominante de las grandes empresas en América Latina. A lo largo de los siglos XIX y XX, el desarrollo de las redes de parentesco entre familias en el interior de los grupos, ha favorecido un modo particular de funcionamiento del sector privado mexicano. Saragoza (1988), por ejemplo, explica el desarrollo industrial de la familia más prominente: la familia Garza. Desde fines del siglo XIX (años 1870), un grupo de empresarios (Isaac Garza, José Calderón, Francisco Sada, José Sada Muguerza, y Joseph M. Schnaider) trabajó para fortalecer las actividades de la “Casa de Calderón” y posteriormente establecer cada uno su propia empresa. Varios de los principales grupos alimentarios mexicanos, particularmente Alfa, Femsá y Gruma, tienen sus orígenes en las actividades de estos empresarios.⁴

Una de sus principales características es la composición plurifamiliar, ya que generalmente se componen de varias familias: el éxito de la asociación establecida entre las familias Garza, Sada y Muguerza, se extendió a otras familias de la región de Monterrey.

Las inversiones conjuntas no son el único mecanismo de cooperación entre la elite de Monterrey. Ocurren también matrimonios entre los miembros de las familias. Mediante este mecanismo se han generado numerosos lazos entre las tres familias mencionadas y los miembros de éstas con los de otras familias de empresarios mexicanos como los Zambrano, Madero, Hernández y González, por mencionar algunos.

⁴ En este grupo podríamos incluir a Grupo Vitro, quien es proveedor de numerosas empresas de la industria de alimentos y bebidas.

Bajo ese contexto, los miembros de la elite de Monterrey han sido capaces de crear una “ideología” empresarial que resulta coherente con las necesidades competitivas de la industria moderna. No obstante, también han emergido modelos alternativos de elites y de funcionamiento de empresas, como es el caso del modelo de empresas con casas-matrices en la Ciudad de México. La tesis central es que la familia nuclear, que incluye a los abuelos, padres e hijos, es la base de la solidaridad en México (Sargent, 2001; Ai Camp, 2002). Pocas son las situaciones en que las redes empresariales se restringen a relaciones de negocios “puras” (sin influencia de relaciones de parentesco) entre personas individuales (Ai Camp, 2001: 57).

La principal característica de este nuevo modelo empresarial es su integración total con la familia. Así, los empresarios de este modelo alternativo desperdician numerosos recursos y toman decisiones cuyo interés principal no es necesariamente de carácter económico. Entre estas acciones, por ejemplo, puede considerarse la contratación de numerosos miembros familiares y el uso de recursos en otras actividades, como fiestas matrimoniales, vacaciones familiares, y el rechazo a formar alianzas con empresas multinacionales extranjeras, que necesariamente propiciarían una pérdida de control personal y, en consecuencia, de prestigio de la familia nuclear en su conjunto.

Las participaciones cruzadas (*interlockings*) y la participación simultánea en varios consejos de administración, son elementos distintivos dentro de un mismo grupo (por ejemplo, Alfa y Kuo) y entre los *grupos*.

Asimismo, es importante constatar que la estructura piramidal de las participaciones en México facilita la participación en diversos consejos de administración. Por ejemplo, Dionisio Garza Medina participa en el consejo de administración de prácticamente todas las subsidiarias del *grupo*. Otro ejemplo es Carlos Slim Helú, de Teléfonos de México (Telmex), quien también participa en un gran número de consejos de administración.

Este modelo también se caracteriza por una gran diversidad de prácticas empresariales de “orientación familiar” o que prioriza los intereses de las familias. Los *grupos* se caracterizan por la centralización del control. El propietario tiende a estructurar la organización de la misma manera que lo hace en su propia familia y busca involucrarse en todas las decisiones importantes.

Dada la poca importancia concedida a la educación formal, las competencias técnicas no son suficientemente apreciadas y las personas que trabajan en las áreas de contaduría y de ingeniería raramente son consideradas *personal de confianza*, excepto cuando son miembros de la familia.

Este modelo empresarial generalmente privilegia la posesión y el control de diversas empresas medianas y, en menor grado, se prioriza el control de una o dos grandes empresas. Esto hace más fácil la transmisión de la empresa luego que fallece el patriarca familiar.

Los grupos mexicanos tradicionalmente se han involucrado en la diversificación (absoluta o parcial) de actividades. Tradicionalmente, la no diversificación de las estructuras de propiedad y de control fue la excepción del proceso de diversificación (reducción de riesgos). Los dos modelos se caracterizan por rasgos distintos. El modelo de la Ciudad de México, se caracteriza por la subordinación de las necesidades del *grupo* a las de la familia y por lograr ventajas competitivas, mediante el contacto cercano con otros actores importantes del sistema político, económico o religioso del país. Por otra parte, el modelo de Monterrey simboliza el equilibrio entre las necesidades de la familia y las de la industria moderna. Al interior de este modelo de “meritocracia” es común que los gerentes familiares ocupen los puestos directivos de mayor rango dentro del *grupo*. Estos gerentes también poseen competencias técnicas y administrativas obtenidas en las grandes universidades europeas y estadounidenses. Dichos grupos se caracterizan, de igual forma, por mostrar una gran disposición de colaboración con otras empresas multinacionales, así como por tomar en cuenta las oportunidades y amenazas creadas por la globalización y por recurrir principalmente a los gerentes, profesionales antes que a los miembros de la familia. Así, estas empresas parecen estar mejor preparadas para competir tanto en el mercado mexicano como en el internacional (Sargent, 2001; Ai Camp, 2002).

La mayoría de las empresas multilatinas tienden a internacionalizarse en los países de América Latina antes de buscar implantarse en otras regiones del mundo. Al mismo tiempo, una empresa o grupo que carece de experiencia internacional, tratará de adquirir las competencias necesarias para extenderse en el extranjero haciéndolo en primera instancia en un país cercano y con cierta similitud al de origen.

2.5 ¿Por qué invierten las empresas mexicanas en el extranjero?

Aun cuando la expansión internacional de las empresas o grupos pudiera explicarse por la sencilla razón de lograr ganancias en otros países, el fenómeno es sumamente complejo. Invertir en otro país significa incurrir en costos adicionales asociados a las comunicaciones, a la contratación de personal en el extranjero, a enfrentar barreras asociadas a las prácticas culturales locales, y a la exclusión de negocios locales y de redes gubernamentales. Las firmas extranjeras buscan reducir

el riesgo y tratan de lograr diversificarse geográficamente o de beneficiarse del acceso a capitales con costos menos onerosos que los que están accesibles para las firmas locales.

Una perspectiva generalmente aceptada es que la actividad de las firmas multinacionales deriva de la posesión de activos específicos intangibles, tales como la capacidad de aprendizaje, las tecnologías, las marcas o el conocimiento organizacional que pueden propiciar la emergencia de una ventaja competitiva respecto de los competidores locales. Los elevados costos de transacción para la venta o arrendamiento de esos activos podrían dificultar dichas operaciones y, en consecuencia, las firmas privilegiarían las actividades directas en el extranjero.

2.6 La búsqueda de recursos para financiar la expansión internacional

La búsqueda de financiamiento se apoya en fuentes privadas (bancos) o cotizando en los mercados financieros, particularmente en la Bolsa Mexicana de Valores, la Bolsa Latibex y en los certificados ADR emitidos por la Bolsa de Nueva York (véase, www.adrbny.com).

En particular, el financiamiento de las bolsas americanas para las empresas del estado de Nuevo León (Monterrey), parece no ser difícil porque existe una percepción de bajo riesgo y de elevadas tasas de retorno.

En el caso específico de Gruma, el rescate de una participación accionaria significativa hizo posible que el grupo se beneficiara de un acceso privilegiado a recursos bancarios (Rendón y Morales, 2008).

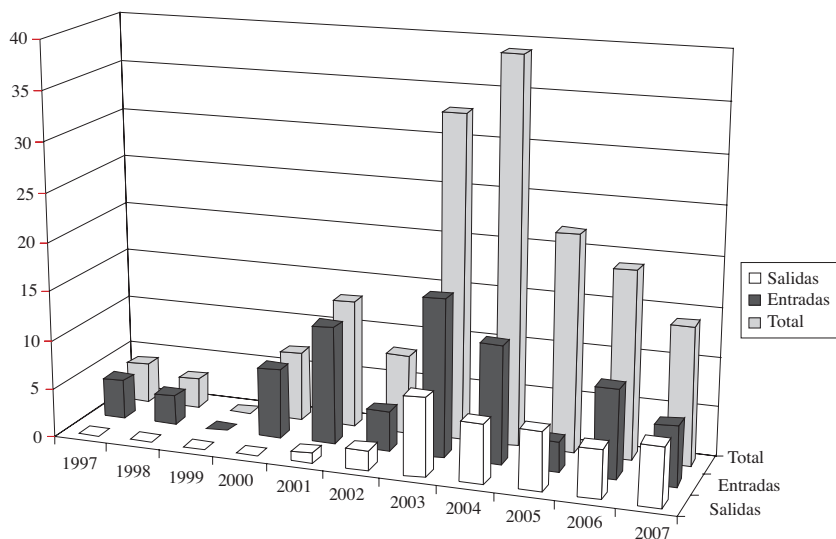
3. Estrategias empresariales en la industria alimentaria

El último decenio ha estado marcado por una aceleración de la dinámica de reestructuración de las empresas y grupos mexicanos que lideran la industria mexicana. Sin embargo, a pesar de esta dinámica de reestructuración, México ha perdido competitividad en este sector estratégico para su economía, toda vez que la balanza del comercio internacional agroindustrial se ha degradado considerablemente (véase Gráfica 1).

No obstante, este movimiento ha disminuido de manera considerable a partir del 2004 (véase Gráfica 2). Esto último parece justificarse por la aparición de diversas incertidumbres en torno a esta industria, particularmente el aumento significativo en los costos de los energéticos y de las materias primas.

En ese contexto, las fusiones y las adquisiciones son el medio más favorecido por las empresas de alimentos y bebidas para implantarse en el extranjero.

Gráfica 2
Fusiones y adquisiciones en la industria mexicana de alimentos y bebidas
(número de operaciones, periodo 1997-2007)



Fuente: Elaboración propia con base en W2D (2009).

Nota: Las “entradas” corresponden a las fusiones y adquisiciones realizadas por inversionistas extranjeros en la economía Mexicana. Las “salidas” son las inversiones efectuadas en los mercados internacionales por empresas cuya casa matriz se encuentra en México.

Los datos anteriores nos permiten concluir que el proceso de internacionalización de la industria alimentaria mexicana se encuentra en curso, es decir, experimenta un aumento considerable de las fusiones y adquisiciones extranjeras en México y de las empresas mexicanas en los mercados internacionales. En términos generales, la industria mexicana es atractiva para los inversionistas extranjeros, lo que significa que estamos en el caso de una economía orientada hacia el “mercado” (Santiso, 2009). Las empresas y grupos mexicanos continúan invirtiendo progresivamente en las fusiones y adquisiciones de empresas en el extranjero.

Las empresas mexicanas privilegian la compra de empresas de “proximidad”, es decir, en los países vecinos de América Latina (18 operaciones), de EUA (7), la Unión Europea (3), Australia (1) y China (1).

La mayoría de esas inversiones son participaciones mayoritarias o absolutas. Ello demuestra que para estas empresas o grupos es determinante mantener el control absoluto de las nuevas adquisiciones.

3.1 Las fusiones y adquisiciones de mayor importancia en la agroindustria mexicana

Durante el periodo analizado, el principal inversionista extranjero fue el grupo Danone, particularmente en la industria de aguas embotelladas. Al contrario, el grupo mundial Nestlé (Nestlé Waters), prefirió acceder al mercado mexicano mediante una alianza estratégica con el grupo Modelo para la producción, importación, distribución y comercialización de aguas embotelladas. De tal forma, dentro de un mismo sector apreciamos diferentes lógicas de acción.

El segundo inversionista fue el conglomerado holandés Nutreco, especialista en la nutrición animal (Cuadro 2). Sus operaciones podrían explicarse por el potencial de crecimiento de este mercado emergente toda vez que los países participantes en el Nafta constituyen el mayor mercado mundial para la nutrición animal y la empresa adquirida, Tenusa Nutrition Mexico, es líder en esta industria (véase, <http://nutreco.com>).

Cuadro 2
Principales inversionistas extranjeros en la industria alimentaria mexicana 1997-2007

<i>Empresa</i>	<i>País</i>	<i>No. de operaciones</i>
Danone	Francia	6
Nutreco Holding	Holanda	4
Unilever	Holanda	3
Coca Cola Co.	USA	2
Nestlé	Suiza	2
New Zealand Milk	Nueva Zelanda	2
The Pepsi Bottling Group	EUA	2
Total		21

Fuente: W2D (número total de operaciones) (2009).

Las inversiones extranjeras en la industria alimentaria contribuyen a reforzar la presencia de empresas multinacionales en las industrias con un fuerte y creciente potencial.

Por otra parte, las empresas que han emergido a partir de familias nacionales también desempeñan un rol decisivo en la estructuración de varias ramas de la actividad económica nacional. El grupo más activo es Bimbo (Cuadro 3). Una de las principales ventajas competitivas de Bimbo es la integración vertical de sus actividades. Este grupo es responsable del desarrollo de una red de distribución por todo México.

Cuadro 3
Principales inversionistas mexicanos en la industria alimentaria
1997-2007

<i>Empresa</i>	<i>País</i>	<i>No. de operaciones</i>
Grupo Bimbo	México	4
Embotelladora Arca	México	3
Grupo Industrial Lala	México	3
Industrias Bachoco	México	3
Desc Alimentos	México	2
FEMSA	México	2
Sigma Alimentos (Alfa)	México	2
Total		19

Fuente: Elaboración propia con base en W2D (número total de operaciones) (2009).

Asimismo, vale destacar que la mayoría de las operaciones de compra de las empresas multinacionales mexicanas en el extranjero fueron realizadas en los países vecinos de América Latina. Esto corresponde con un creciente proceso de regionalización de las actividades de dichas empresas (Cuadro 4).

Cuadro 4
Principales inversionistas mexicanos en la agroindustria internacional
1997-2007

<i>Empresa</i>	<i>EUA</i>	<i>México</i>	<i>América Latina</i>	<i>Otros</i>	<i>Total</i>
Grupo Gruma	0	0	0	4	4
Grupo Bimbo	1	4	4	1	10
Grupo La Moderna	1	1	1	0	3
Sigma Alimentos (Grupo Alfa)	0	2	4	0	6
Coca Cola Femsa	0	1	1	0	2
FEMSA	0	2	1	0	3
Grupo Kuo (Desc)	0	0		0	2
Total	2	10	11	5	30

Fuente: Elaboración propia con base en W2D (número total de operaciones) (2009).

Esencialmente, las operaciones de fusión y adquisición en la agroindustria fueron operaciones de participación mayoritaria o de control absoluto. Ello reafirma que para los *grupos* mexicanos el control de las empresas adquiridas es de suma importancia. Por otra parte, las inversiones internacionales de los grupos mexicanos se producen fundamentalmente en EUA y en los otros países de América Latina. De esta manera, dichos grupos aprovechan las ventajas competitivas que proporcionan

las regiones vecinas e interesan con sus inversiones a los países receptores de las mismas. Por lo general, esas inversiones contribuyen de forma significativa a la seguridad alimentaria de los países receptores.

3.2 Las alianzas estratégicas para la creación de valor y la internacionalización

Las alianzas estratégicas y otras formas de asociación entre las empresas mexicanas y otras internacionales, son un proceso que ha aumentado considerablemente en el transcurso de los últimos diez años. Este tipo de estrategias permite a las empresas mexicanas estar más fácilmente integradas en las cadenas globales de valor, particularmente cuando la oferta está excesivamente concentrada (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

Las alianzas estratégicas son un medio para adquirir competencias técnicas, comerciales y financieras. Estas alianzas son un medio que permite comprender mejor la expansión de los *grupos* mexicanos en la agroindustria. Las empresas multinacionales de los países desarrollados tienen considerables ventajas participando en las alianzas estratégicas o adquiriendo participaciones de las firmas de los países emergentes. La disminución de la demanda de los productos alimentarios, en la mayoría de los países desarrollados, junto a la necesidad de asegurar el acceso a las redes de distribución de los países emergentes constituyen las dos principales explicaciones de este tipo de estrategias.

La mayoría de las grandes empresas mexicanas agroindustriales como Gruma, Bimbo, Grupo Modelo, FEMSA y Sigma Alimentos, han establecido alianzas estratégicas con socios internacionales.

Las alianzas estratégicas son acuerdos complementarios de fusiones y adquisiciones para acceder a mercados estratégicos. En el caso particular del acceso al mercado estadounidense y de otros países desarrollados, las empresas mexicanas necesitan asociarse con socios locales, particularmente para facilitarse el acceso a redes de distribución de productos alimentarios, como es el caso de la asociación entre Grupo Modelo y Anheuser Busch.

Conclusiones

La industria mexicana de alimentos y bebidas se encuentra en la intersección de dos caminos: enfrenta una concentración progresiva de las actividades locales, por medio de un conjunto de operaciones de fusiones y adquisiciones, y el desafío de internacionalizar sus actividades (véase cuadros 2, 3 y 4). Actualmente, la consolidación de las actividades agroindustriales y las alianzas transnacionales constituyen

el hilo conductor de la expansión de las multinacionales latinoamericanas. La búsqueda de ventajas competitivas por las empresas multilatinas y el aseguramiento de insumos alimentarios (reducción del riesgo alimentario), para los países receptores de esas inversiones son dos elementos claves en el devenir de la estructuración de las lógicas de las inversiones internacionales.

Este trabajo es un primer acercamiento teórico y empírico al estudio de las empresas y grupos multinacionales mexicanos de la industria de alimentos y bebidas. En una etapa posterior, particularmente mediante estudios de caso longitudinales, deberá profundizarse en el análisis de la relación entre las estructuras de propiedad, control y decisión y su articulación con el proceso de internacionalización de estas empresas y grupos. De forma más concreta, se deberá profundizar en la manera en que estos grupos pueden actuar como complemento de las imperfecciones de mercado (mercados de trabajo, de capitales y de productos o servicios), y elegir (o ser condicionados en) sus inversiones internacionales en función de las asimetrías de “recursos” (teoría enfocada en los “recursos”) que existen en esos países (véase Khanna y Palepu, 2002; Guillén, 2000).

Durante mucho tiempo, las empresas y grupos locales en América Latina estaban en desventaja en términos de oportunidades y costos. En el curso de las dos últimas décadas sólo un pequeño número de empresas locales estuvieron en posibilidades de competir con las empresas multinacionales en el mercado de las fusiones y las adquisiciones (Chudnovsky y López, 1999). Luego de asegurar posiciones estratégicas en el mercado nacional, algunas empresas y grupos ahora hoy a la internacionalización creciente de sus actividades.

Por lo general, una empresa multilatina inicia su proceso mediante la exportación de sus productos hacia los países vecinos, estableciendo enseguida alianzas estratégicas para acceder a redes de distribución. De tal forma, es importante señalar que comúnmente las empresas mexicanas tratan de participar en el mercado internacional con las marcas que dichas empresas han desarrollado en el mercado nacional.

Posteriormente, la misma empresa o grupo puede desear establecer una nueva empresa por medio de una oficina de enlace o de representación, o bien adquirir una participación accionaria en el mercado extranjero. Actualmente, sólo un número restringido de multilatinas se han constituido en verdaderos competidores de las empresas multinacionales agroindustriales de los países desarrollados. La mayoría de estas empresas todavía compiten exclusivamente con las empresas locales (basadas en un solo país) o con las empresas multilatinas con características idénticas a los grupos mexicanos.

La mayor parte de las estrategias adoptadas por las empresas y grupos multinacionales mexicanos agroindustriales se han sustentado en motivaciones

asociadas a la búsqueda de mercados (*market-seeking*), particularmente en América Latina y EUA. La mayoría de esas inversiones no han estado orientadas por la búsqueda de mayor eficiencia (*efficiency-seeking*). Un número limitado de inversiones también han estado influenciadas por la búsqueda de activos estratégicos (*strategic-asset seeking*).

Hasta cierto punto, el comportamiento estratégico de las empresas internacionales ha sido consistente con el nivel de desarrollo de las empresas y grupos multinacionales mexicanos. Con excepción de Bimbo y Gruma, el resto de las multinacionales agroindustriales son empresas locales o de dominación regional.

Los grupos mexicanos son organizaciones cuya propiedad, y frecuentemente la gestión, es predominantemente familiar. Actualmente esos grupos enfrentan el dilema combinando la expansión e internacionalización de sus actividades, por un lado, y por otro, la necesidad de buscar fuentes externas de capital (bancos, mercados bursátiles, inversionistas institucionales) para financiar sus nuevas inversiones. Además, necesitan resolver el reto generacional porque la mayoría de ellos no han sobrepasado la tercera generación.

Si las empresas multinacionales no progresan más rápidamente fuera de América Latina, es debido a la dificultad para transformar las fusiones y adquisiciones en esos países en inversiones rentables, toda vez que numerosos compradores internacionales subestiman las dificultades para absorber las empresas ubicadas en diferentes países y para hacer emerger sinergias entre ellas (Khanna y Palepu, 2002).

A largo plazo, la ventaja competitiva de las empresas autóctonas de los mercados emergentes pueden perderse, debido a que numerosas fuentes de activos materiales (mercados locales, puntos de venta adaptados a segmentos de consumo masivo de bajo poder adquisitivo, redes de distribución y prácticas de gestión adaptadas a cada mercado que toman en consideración las especificidades económicas y culturales), pueden desaparecer en la medida que las empresas multinacionales adapten sus operaciones y modelos comerciales locales.

En el futuro, las empresas multinacionales de los países desarrollados pueden generar valor en América Latina ya sea mediante el aumento de la productividad o mediante la captura de sinergias. Las empresas locales, particularmente las que hayan integrado las mejores prácticas internacionales y tecnología mediante la intermediación de sus relaciones privilegiadas con los consultores especializados y los proveedores de equipo o, en su defecto, entablando alianzas estratégicas que operen de manera eficiente, establecerán barreras para los nuevos oferentes que deseen ingresar al mercado mexicano.

No obstante, estas estrategias también conllevan a nuevas problemáticas asociadas particularmente al tipo de políticas públicas que deben implementarse,

a la medición del impacto de las crisis internacionales por intermediación de las inversiones de esos grupos latinoamericanos en el extranjero y, más particularmente, a la influencia de los equilibrios en la balanza del comercio internacional agroindustrial y de la seguridad alimentaria de las economías emergentes. Desde nuestra perspectiva, aquí se encuentran nuevas líneas de investigación a explorar.

Referencias bibliográficas

- Ai Camp, R. (2002). *Mexico's Mandarins: Crafting a Power Elite for the Twenty-First Century*, Berkeley: University of California Press.
- Battat, J. y D. Aykut (2005). "Southern Growing Multinationals: A Growing Phenomenon", trabajo presentado en la conferencia: *Southern Multinationals: A Rising Force in the World Economy*", 9-10 de noviembre.
- Baumol, W. J. Panzar y R. Willig (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York: Hartcourt Bras Janovich.
- Cantwell, J. y G. D. Santangelo (2002). "M&As and the Global Strategies of TNCs", *The Developing Economies*, XL, 4: 400-434.
- Chauvet, M. y R. L. González (1999). "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México", *Comercio Exterior*, núm. 49, 8: 745-754.
- Chudnovsky, D. y A. López (1999). "Las Empresas Multinacionales de América Latina. Características, Evolución y Perspectivas", *Boletín Techint*, núm. 297: 28-63.
- Garrido, C. (2002). "Industrialización y grandes empresas en el desarrollo estabilizador, 1958-1970", *Análisis Económico*, núm. 17, 35: 233-267.
- (1997). "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", *Comercio Exterior*, núm. 47, 8: 662-669.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon (2005). "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, 21, 1: 78-104.
- Guillén, M. F. (2000). "Business groups in emerging economies: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, 43, 3: 362-380.
- Irusta, M. A. (2007). "Grupo Modelo at the Beginning of the XXI Century", Estudio de Caso, División de Investigación, Instituto Internacional San Telmo, Argentina.
- Khanna, T. y K. Palepu (2002). *Emerging Giants: Building World-Class Companies from Emerging Markets*, Boston: Harvard Business School Press.
- Naciones Unidas (2009). *World Investment Report 2009. Agriculture*, Nueva York y Ginebra.
- (2006) *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Nueva York y Ginebra.

- Rendón, A. y A. Morales (2008). “Grupos económicos en la industria de alimentos: la estrategia de Gruma”, *Argumentos*, núm. 57: 87-112.
- Santiso, J. (2009). “L’émergence des multinationals latines”, *Revue d’Economie Financière*, 95, 2: 33-70.
- Saragoza, A. M. (1990). *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, Austin, Texas: University of Texas Press.
- Sargent, J. (2001). “Getting to know your neighbours”, *Business Horizons*, 44, 6:16-24.
- Whittington, R. (2001). “Apologie du Conglomérat”, *Les Echos*, “Art de la Stratégie”, 27, abril.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economics Institutions of Capitalism*, Nueva York: Free Press.
- (1970). *Corporate Control and Business Behaviour*, Englewood Cliff, N. J.: Prentice Hall.